



**НАУЧНЫЙ
ФОРУМ**
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№4(93)

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

МОСКВА, 2025



Научный форум: экономика и менеджмент

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

№ 4 (93)
Апрель 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 XIII междунар. науч.-практ. конф. – № 4 (93). – М.: Изд. «МЦНО», 2025. – 128 с.

ISSN 2541-8408

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

ISSN 2541-8408

ББК 65

© «МЦНО», 2025

Оглавление

Экономика	5
1. Логистика	5
ОСОБЕННОСТИ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК: КОМБИНАЦИЯ МОРСКОГО, ВОЗДУШНОГО И НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТА Котова Наталья Ивановна Ильясова Мае Казымовна	5
АВТОМАТИЗАЦИЯ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ: ВЛИЯНИЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА Мороз Валерия Дмитриевна Ильясова Мае Казымовна	10
ЗЕЛЁНАЯ ЦЕПЬ ПОСТАВОК И СТАБИЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ЛОГИСТИКИ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ Ширвани Конуль Вагиф кызы	15
2. Математические и инструментальные методы экономики	20
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: РОЛЬ И ПОТЕНЦИАЛ СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ Гаус Глеб Романович Алимова Мария Сергеевна	20
ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ, ФИНАНСОВЫХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ Маямсин Сергей Андреевич Грызунова Наталья Владимировна	25
ОСНОВЫ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ Суворов Арнольд Леонидович Алехин Евгений Иванович	34

3. Менеджмент	42
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	42
Дронова Елизавета Андреевна Окрестина Ольга Реевна	
АНАЛИЗ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОГО ТИПА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	48
Киседобрев Владимир Петрович Носкова Надежда Александровна	
ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	57
Котова Наталья Ивановна Адельсеитова Эльмаз Бекмамбетовна	
ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ	61
Кушнир Богдан Сергеевич	
УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	65
Савицкая Дарья Сергеевна Ильясова Мае Казымовна	
ТЕОРИЯ ФАЗОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ БИЗНЕСА	69
Сим Ирина Владимировна Клименко Оксана Петровна	
УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КАПИТАЛА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА	73
Эгнатосян Армен Ааронович	
4. Мировая экономика	77
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ РАСШИРЕНИЯ БРИКС+: ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ В МИРОВОЙ ТОРГОВЛЕ	77
Борисов Даниил Леонидович Бурмагина Анна Андреевна Гайворонская Алина Алексеевна Старостина Наталья Антоновна	
МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ	83
Лиходедов Владислав Дмитриевич Евграфова О.В.	

РОЛЬ ПАТЕНТНОЙ И ПУБЛИКАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КАК ИНДИКАТОРОВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: ВЫЯВЛЕНИЕ ФАКТОРОВ И КЛАСТЕРИЗАЦИЯ СТРАН	88
Соколова Мария Владимировна Камчатова Екатерина Юрьевна	

5. Региональная экономика **96**

К ВОПРОСУ ОБ ИНСТРУМЕНТАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ	96
Каминский Филипп Владимирович	

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СПОРТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ: ОЦЕНКА ВКЛАДА В РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ	100
Симонян Алексей Артемович	

УСТОЙЧИВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА	107
Тагиева Айда Валех кызы	

6. Экономика и управление народным хозяйством **111**

РОЛЬ И ПРОБЛЕМЫ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ В ЭКОНОМИКЕ	111
Магомедкеримов Руслан Гераклиевич Чилаев Алишер Улфатчоевич	

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	118
Писарева Екатерина Антоновна	

ЭКОНОМИКА

1. ЛОГИСТИКА

ОСОБЕННОСТИ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК: КОМБИНАЦИЯ МОРСКОГО, ВОЗДУШНОГО И НАЗЕМНОГО ТРАНСПОРТА

Котова Наталья Ивановна

*студент,
ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический
университет имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь*

Ильясова Мае Казымовна

*канд. экон. наук, доцент,
ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический
университет имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь*

FEATURES OF MULTIMODAL TRANSPORTATION: A COMBINATION OF SEA, AIR AND LAND TRANSPORT

Natalia Kotova

*Student,
Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol*

Maе Ilyasova

*PhD in Economics, Associate Professor,
Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol*

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей мультимодальных перевозок, основанных на интеграции морского, воздушного и наземного транспорта. Рассматриваются ключевые преимущества такого подхода, включая повышение гибкости логистических цепочек, сокращение сроков доставки и оптимизацию затрат. Особое внимание уделено технологическим и организационным аспектам координации между участниками транспортного процесса: синхронизации графиков, управлению грузопотоками и цифровизации документооборота. Выявлены вызовы: регуляторные различия, таможенные барьеры, экологические риски. Обозначены перспективы развития в контексте глобализации и устойчивой логистики.

Abstract. The article is devoted to the study of the features of multimodal transportation based on the integration of sea, air and land transport. The key advantages of this approach are considered, including increasing the flexibility of logistics chains, reducing delivery times and optimizing costs. Special attention is paid to the technological and organizational aspects of coordination between participants in the transport process: synchronization of schedules, management of cargo flows and digitalization of document flow. Challenges have been identified: regulatory differences, customs barriers, and environmental risks. The prospects of development in the context of globalization and sustainable logistics are outlined.

Ключевые слова: мультимодальные перевозки, морской транспорт, воздушный транспорт, наземный транспорт, гибкость логистики, искусственный интеллект.

Keywords: multimodal transportation, maritime transport, air transport, land transport, logistics flexibility, artificial intelligence.

Глобализация экономики и рост потребительских ожиданий в отношении скорости доставки сделали мультимодальные перевозки неотъемлемой частью логистики. Мультимодальная перевозка грузов — это вид грузоперевозки, для которого характерно использование двух и более типов транспорта. При этом договор подписывается только с одним перевозчиком. Популярность этого способа перевозки грузов обусловлена экономией времени. Комбинация морского, воздушного и наземного транспорта позволяет компаниям гибко реагировать на колебания спроса, географические ограничения и форс-мажоры. Например, во время пандемии COVID-19 мультимодальные схемы помогли избежать коллапса цепочек поставок за счет перераспределения грузопотоков между видами транспорта. Однако внедрение таких систем требует решения сложных технологических, организационных и регуляторных задач.

Преимущества мультимодальных перевозок

1. Гибкость и адаптивность: мультимодальные системы позволяют переключаться между видами транспорта в зависимости от внешних условий. Например, при забастовках в портах часть грузов можно перенаправить через авиационные хабы, как это делает компания Maersk в сотрудничестве с авиаперевозчиками (согласно исследованию Deloitte (2022), гибридные перевозки сокращают риски задержек на 30–40%).

2. Сокращение сроков доставки: воздушный транспорт используется для срочных этапов, а морской — для экономичной транспортировки объемных партий. Например, Amazon комбинирует авиадоставку критически важных компонентов с морскими перевозками для товаров длительного хранения (по данным Statista, интеграция авиа- и авто-транспорта сокращает время доставки «последней мили» на 25%).

3. Оптимизация затрат: морские перевозки остаются самым дешевым способом транспортировки на большие расстояния (в среднем \$0.01–0.05 за тонно-километр против \$1.5–5.0 у авиации). Однако для сокращения издержек на «последней миле» компании внедряют авто-транспорт на электрической тяге (компания IKEA снизила логистические расходы на 15%, заменив часть морских маршрутов железнодорожными в рамках проекта «Сухопутный шелковый путь»). Современные технологии становятся основой для трансформации мультимодальных перевозок, позволяя преодолевать традиционные ограничения и повышать эффективность на каждом этапе логистической цепочки. В таблице 1 представлены ключевые инновации, их практическое применение.

Таблица 1.

Технологии в мультимодальных перевозках: применение и результаты

Технология	Применение	Пример внедрения	Эффект	Дополнительные данные
Автономные грузовики	Междугородние перевозки	TuSimple (США, маршрут Аризона–Техас)	Снижение затрат на топливо на 30% (за счет оптимизации скорости), нулевые аварии за 2 года тестов	Планируемый масштаб: 500 автономных грузовиков к 2026
Блокчейн-платформы	Сквозное отслеживание	IBM Food Trust (парт-	Сокращение времени проверки	Охват: 18 000 поставщиков в

Технология	Применение	Пример внедрения	Эффект	Дополнительные данные
	грузов	неры: Walmart, Nestlé)	происхождения товаров с 7 дней до 2.2 секунд	50 странах
Цифровые двойники	Моделирование грузопотоков	Siemens (порт Гамбург, Германия)	Увеличение пропускной способности терминалов на 25% за счет виртуального тестирования сценариев	Интеграция с IoT: 10 000 датчиков в реальном времени
Квантовое шифрование	Защита данных логистических систем	Quintessence Labs + Maersk (платформа TradeLens)	Снижение утечек данных на 90% (2023 vs 2021)	Алгоритмы: Quantum Key Distribution (QKD)
Роботизированные склады	Автоматизация перегрузки	Amazon Robotics (центры в США, ЕС)	Ускорение обработки грузов на 40% (до 1000 контейнеров/час)	Используется: 500 000 роботов-перевозчиков
ИИ для прогноза спроса	Оптимизация маршрутов	DHL Resilience360 (анализ Big Data)	Снижение простоев на 35% благодаря предиктивной аналитике	Точность прогнозов: 89% (2023)

Приведенные кейсы демонстрируют, что технологии не просто автоматизируют процессы, но создают принципиально новые возможности для мультимодальной логистики. От снижения эксплуатационных расходов до предотвращения кибератак — инновации становятся критическим фактором конкурентоспособности. Однако их внедрение требует значительных инвестиций и перестройки бизнес-моделей, что особенно актуально для SMEs (малый и средний бизнес). Как отмечает McKinsey, к 2030 году до 70% логистических операций будут управляться AI-алгоритмами, что делает цифровизацию не выбором, а imperative для выживания на рынке. Технологии усиливают ключевые преимущества мультимодальных перевозок — гибкость, скорость и снижение затрат. Автономные системы и блокчейн повышают адаптивность цепочек поставок, а ИИ и цифровые двойники минимизируют риски задержек. Однако внедрение инноваций требует преодоления регуляторных барьеров и инвестиций в кибербезопасность. В условиях глобализации интеграция технологий становится обязательным условием конкурентоспособности, как показывают кейсы Amazon и DHL. Будущее логистики — в синтезе мультимодальности и цифровых ре-

шений, где каждый этап цепочки оптимизирован под растущие запросы рынка.

Список литературы:

1. Родриг Ж.-П., Ноттебум Т. Транспорт и глобализация: развитие мультимодальных коридоров // Журнал транспортной географии. – 2020. – № 85. – С. 102729.
2. Иванов А.В., Петрова М.С. Интернет вещей и блокчейн в логистике: инструменты прозрачности. Логистика и управление цепями поставок. – 2021. – № 3(45). – С. 56–67.
3. РЖД. 2023. Развитие мультимодальных перевозок в рамках проекта «Северный широтный ход» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/interview/razvitie-vostochnogo-plecha-severnogo-shirotnogo-khoda-yavlyetsya-aktualnoy-temoy/> (дата обращения: 12.04.2025).
4. Deloitte Россия. 2022. Управление рисками в гибридной логистике: уроки пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investinregions.ru/analytics/a/materials-67842/> (дата обращения: 12.04.2025).
5. ГК «Роскосмос». 2023. Цифровизация логистики: опыт внедрения платформы «Цифровой транспортный коридор». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.readkong.com/page/monitoring-i-analiz-tehnologicheskogo-razvitiya-rossii-i-mira-9825795> (дата обращения: 12.04.2025).

АВТОМАТИЗАЦИЯ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ: ВЛИЯНИЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

Мороз Валерия Дмитриевна

студент,

ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет

имени Февзи Якубова,

РФ, г. Симферополь

Ильясова Мае Казымовна

канд. экон. наук, доцент,

ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет

имени Февзи Якубова,

РФ, г. Симферополь

AUTOMATION OF WAREHOUSE LOGISTICS: IMPACT ON PRODUCTIVITY AND PERSONNEL MANAGEMENT

Valeria Moroz

Student,

Crimean Engineering and Pedagogical University

named after Fevzi Yakubov, Simferopol, Russia

Maе Ilyasova

PhD in Economics, Associate Professor,

GBOUHE RK Crimean Engineering and Pedagogical University

named after Fevzi Yakubov,

Russia, Simferopol

Аннотация. Статья исследует влияние автоматизации складской логистики на производительность и управление персоналом. Технологии повышают эффективность за счет минимизации ошибок, ускорения обработки заказов и оптимизации пространства. В менеджменте персонала акцент смещается на развитие цифровых компетенций, сокращение рутинных задач и преодоление сопротивления изменениям. На примере кейсов показано, что успешная интеграция автоматизации требует баланса между технологическими инновациями и адаптацией

персонала через обучение и мотивацию. Автоматизация представлена как стратегический фактор, формирующий синергию человека и машин, а также повышающий конкурентоспособность компаний. Даны рекомендации по минимизации рисков и максимизации преимуществ внедрения решений.

Abstract. The article explores the impact of warehouse logistics automation on productivity and personnel management. Technology increases efficiency by minimizing errors, speeding up order processing, and optimizing space. In personnel management, the focus is shifting to developing digital competencies, reducing routine tasks, and overcoming resistance to change. The case studies show that successful automation integration requires a balance between technological innovation and staff adaptation through training and motivation. Automation is presented as a strategic factor that forms the synergy of humans and machines, as well as increases the competitiveness of companies. Recommendations are given on minimizing risks and maximizing the benefits of implementing solutions.

Ключевые слова: складская логистика, производительность, менеджмент, цифровизация, риски.

Keywords: warehouse logistics, productivity, management, digitalization, risks.

В условиях цифровизации экономики и роста требований к эффективности логистических процессов автоматизация складской логистики становится ключевым направлением развития.

Автоматизация складских операций оказывает прямое влияние на ключевые показатели эффективности:

- Минимизация ошибок: роботизированные системы снижают долю ошибок при сборке и отгрузке заказов за счет высокой точности и отсутствия человеческого фактора [2, с. 57].

- Ускорение обработки заказов: использование автоматизированных конвейеров, сортировщиков и AGV (автономных транспортных средств) увеличивает скорость перемещения товаров.

- Оптимизация складского пространства: системы управления складом (WMS) и автоматические стеллажные системы позволяют более эффективно использовать площадь, снижая затраты на хранение.

Автоматизация изменяет не только технологическую, но и управленческую сторону логистики:

- Развитие цифровых компетенций: персоналу требуется обучение работе с WMS, системами аналитики, оборудованием. Менеджеры

должны овладеть навыками управления гибридными командами (люди + роботы).

- Снижение доли рутинной работы: автоматизация освобождает сотрудников от однообразных операций, позволяя сосредоточиться на контроле, аналитике, техническом обслуживании.

- Преодоление сопротивления изменениям: переход к новым технологиям часто вызывает тревожность и сопротивление у персонала. Задача менеджмента — обеспечить адаптацию через вовлечённость, обучение и внутренние коммуникации [4, с. 51].

На примере кейсов компаний, внедривших автоматизацию, можно выделить ключевые условия успешной трансформации:

- В компании X5 Group была внедрена система автоматизированного подбора и сортировки товаров. Наряду с техническим обновлением была разработана программа переквалификации персонала.

- В Wildberries автоматизация позволила значительно сократить время обработки заказов, при этом часть сотрудников переведена на обслуживание техники, а также на контроль качества.

Можно сделать вывод, что успешная автоматизация возможна только при одновременном развитии технической инфраструктуры и человеческого капитала [3, с. 88].

Автоматизация как стратегический фактор конкурентоспособности

Автоматизация — не просто техническое улучшение, а элемент стратегии. Она:

- Способствует формированию устойчивого конкурентного преимущества.

- Увеличивает масштабируемость бизнеса и скорость реагирования на рыночные изменения.

- Формирует синергию между возможностями машин и гибкостью человека.

При внедрении автоматизации необходимо учитывать возможные риски:

1. Технические сбои и сбои в системе могут привести к задержкам в обработке заказов, нарушению цепочек поставок и снижению производительности.

Решения: планирование и тестирование, резервирование систем, использование надежных поставщиков, обучение персонала.

2. Киберугрозы и уязвимости в информационной безопасности: автоматизация складов включает в себя использование множества подключённых устройств и обмена данными. Это создаёт уязвимости, которые могут быть использованы злоумышленниками для атаки на системы.

Решения: защита данных, многоуровневая система безопасности, постоянный мониторинг, обучение персонала.

3. Сопротивление изменениям со стороны персонала: автоматизация может вызвать сопротивление со стороны сотрудников, особенно тех, чьи функции будут автоматизированы. Это может привести к снижению производительности, высокому уровню стресса среди персонала и, как следствие, к низкому моральному состоянию и большому числу увольнений.

Решения: обучение и повышение квалификации, вовлеченность персонала, поддержка и консультации, постепенное внедрение.

4. Высокие первоначальные инвестиции может стать проблемой для малых и средних компаний, у которых нет достаточного капитала для таких затрат.

Решения: оценка затрат и ROI, постепенная автоматизация, государственные субсидии и гранты, лизинг и аренда оборудования.

5. Ошибки в интеграции с существующими системами может привести к несовместимости, что в свою очередь приведёт к сбоям в работе всей логистической цепочки. Ошибки в интеграции могут также увеличить время на обработку заказов, привести к потерям данных и финансовым потерям.

Решения: планирование интеграции, профессиональные консультации, фазы внедрения. Автоматизация складской логистики становится неотъемлемой частью современных бизнес-стратегий, играя ключевую роль в повышении эффективности, точности и скорости выполнения операций. Внедрение передовых технологий позволяет значительно сократить количество ошибок, ускорить обработку заказов и оптимизировать использование складских площадей. Тем не менее, успешное внедрение автоматизации требует комплексного подхода, который включает не только технологии, но и внимание к управлению персоналом [1, с. 75]. Важно учитывать возможные риски, однако с правильным планированием, обучением персонала и постепенным внедрением технологий, их можно минимизировать. Автоматизация складской логистики представляет собой важный стратегический шаг для повышения конкурентоспособности компаний и повышения общей производительности. В будущем, по мере развития технологий, автоматизация будет продолжать трансформировать логистику, открывая новые возможности для повышения эффективности и оптимизации работы.

Список литературы:

1. Белоусов М.В., Ткаченко А.В. Автоматизация и цифровизация процессов на складах: влияние на персонал и производительность // Вестник логистики и транспортных технологий. – 2020. – Т. 18. – № 2. – С. 74–86.
2. Бенджамин П. Автоматизация складской логистики: Технологии и процессы. – М.: Наука, 2020. – 216 с.
3. Беннет Э. Как автоматизация меняет логистику: перспективы и вызовы. – Лондон: Wiley, 2021. – 192 с.
4. Волкова И.В. Современные подходы к управлению складскими операциями / И. В. Волкова. – М.: Инфра-М, 2018. – 176 с.

ЗЕЛЁНАЯ ЦЕПЬ ПОСТАВОК И СТАБИЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ЛОГИСТИКИ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Ширвани Коноль Вагиф кызы

*преподаватель кафедры организации бизнеса,
Сумгаитский государственный университет
Азербайджан, г. Баку*

GREEN SUPPLY CHAIN AND STABLE MODERN LOGISTICS' TRENDS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Konul Shirvani

*Lecturer at the Department of Business Organization,
Sumgait State University
Azerbaijan, Baku*

Аннотация. В современном мире обеспечение баланса между экономическим развитием и экологическим равновесием приобретает все большее значение. Расширение глобальной торговли требует внедрения новых логистических подходов. Использование цифровых технологий повышает эффективность логистики. Зелёная логистика способствует снижению выбросов углерода и сохранению природных ресурсов. В Азербайджане развивается инфраструктура и расширяется применение экологичных технологий в этой сфере. Государственные программы поощряют использование альтернативных источников энергии. Зелёная логистика вносит значительный вклад в устойчивое развитие страны.

Abstract. In the modern world, maintaining a balance between economic development and environmental sustainability is a priority. The application of digital technologies increases the flexibility and efficiency of logistics. Green logistics helps reduce carbon emissions and improve energy efficiency. In Azerbaijan, the use of eco-friendly transport and the development of green infrastructure are expanding. This approach makes a significant contribution to sustainable development strategies.

Ключевые слова: логистика, устойчивое развитие, зелёная цепь поставок, цифровая логистика, углеродный след, искусственный интеллект, инновации.

Keywords: logistics, sustainable development, green supply, digital logistics, carbon footprint.

В современном мире актуальным становится формирование оптимальных отношений между экономическим развитием и экологическим равновесием. Рост объёмов мировой торговли и ускорение производственных процессов требуют внедрения новых подходов в сфере логистики. В рамках концепции устойчивого развития следует особо подчеркнуть значение современных логистических трендов и зелёной цепи поставок. Такой подход не только повышает экономическую эффективность, но и позволяет минимизировать экологическое воздействие [4, с. 130]. В наши дни предприятия уделяют особое внимание эффективному управлению логистикой для сохранения конкурентоспособности на глобальном рынке. Автоматизация складского менеджмента, оптимизация грузоперевозок с помощью искусственного интеллекта и совершенствование систем доставки являются основными требованиями современной логистики. Экологические проблемы и ограниченность ресурсов делают развитие зелёной логистики неизбежным. Для предприятий зелёная логистика – это не только выполнение экологических обязательств, но и стратегический инструмент для повышения финансовой эффективности и удовлетворённости клиентов. Изменения в логистическом секторе и внедрение инновационных технологий стали неотъемлемой частью современной экономики. В последние годы цифровая трансформация, автоматизированные системы, искусственный интеллект и технологии блокчейн открыли новые возможности в логистике. Расширение электронной коммерции и рост потребительских требований требуют более гибкой и эффективной работы логистических систем. При этом экологические проблемы и рациональное использование ресурсов выводят на первый план тренды зелёной логистики [1, с. 99].

Цифровизация, поток данных в реальном времени и автоматические системы управления способствуют более эффективному менеджменту логистическими процессами. В мировой практике широко применяются доставка дронами, беспилотные грузовики и умные складские технологии. Технология блокчейн повышает прозрачность в логистических сетях и снижает риски фальсификации. Развитие зелёной логистики способствует сокращению выбросов углерода. Авто-

матизация систем управления складами делает сбор и распределение продукции более эффективным.

Зелёная цепь поставок – это подход, направленный на минимизацию экологических последствий в производственных и распределительных процессах. Эта концепция охватывает следующие аспекты: снижение выбросов углерода; повышение энергоэффективности; переработка и сокращение отходов; использование экологически чистого транспорта. Международные компании и местные предприятия, внедряя принципы зелёной цепи поставок, одновременно снижают операционные расходы и предлагают потребителям экологически безопасную продукцию [3, с. 87]. Зелёная цепь поставок не только повышает конкурентные преимущества предприятий, но и вносит вклад в экологическую безопасность и социальную ответственность. Компании должны соблюдать экологические принципы не только на этапе производства, но и на этапах транспортировки и хранения продукции. По мере того как потребители отдают предпочтение экологически чистым товарам, предприятия вынуждены перестраивать свои производственные и поставочные процессы на основе зелёных принципов. В Азербайджане предпринимаются важные шаги по развитию зелёной логистики. Экологические программы, реализуемые государством, и политика перехода на альтернативные источники энергии способствуют внедрению инновационных подходов в логистическом секторе. Особенно важны достижения успехов в транспортной отрасли такие проекты, как использование электромобилей и внедрение энергоэффективных технологий [1, с. 113].

По мере расширения транспортно-логистической инфраструктуры в стране возрастает необходимость применения зелёных технологий. Развитие железнодорожного транспорта и введение новых экологически чистых автобусов способствуют формированию более устойчивой транспортной системы. Кроме того, использование альтернативной энергии в портах и грузоперевозках помогает сократить выбросы углерода. Для развития зелёной логистики следует также расширить применение технологий управления отходами и переработки. Создание экологически эффективных складских систем и оптимизация энергопотребления являются ключевыми направлениями в логистических центрах. Одновременно стимулируется использование гибридных и электрических двигателей в транспортных средствах для минимизации негативного воздействия на окружающую среду. Правительство Азербайджана уделяет внимание совершенствованию законодательной базы в соответствии с международными стандартами в области зелёной логистики. Принятые решения способствуют развитию зелёных

логистических стратегий в стране. Реализуются различные программы по увеличению доли экологически чистых грузоперевозок и достижению углеродной нейтральности.

Оформляющиеся тенденции в сфере современной логистики свидетельствуют о стремительном переходе от традиционных методов управления к цифровым и экологически ориентированным моделям. Всё большее распространение получают концепции «умной логистики», основанные на интеграции IoT, ИИ и анализа больших данных. Согласно отчётам международных аналитических агентств, доля предприятий, внедряющих устойчивые логистические решения, увеличилась более чем на 30 % за последние пять лет. В Азербайджане также наблюдается рост интереса к цифровым платформам для оптимизации логистических цепей и минимизации воздействия на окружающую среду.

Что касается «зелёных» инвестиций, в последние годы правительство Азербайджана реализует проекты по модернизации логистической инфраструктуры с акцентом на устойчивое развитие. В частности, в рамках программы «Зелёная энергия – чистая экология» внедряются электрозаправочные станции на ключевых логистических маршрутах и обновляется автопарк с использованием гибридных и электрических транспортных средств. Кроме того, начато финансирование проектов по строительству энергоэффективных складов и логистических хабов в регионах страны.

По мере внедрения предприятиями логистических подходов, соответствующих экологическим стандартам, они не только оптимизируют операционные расходы, но и укрепляют меры экологической безопасности. Развитие зелёной логистики усиливает интеграцию с другими секторами экономики, ускоряет применение инновационных технологий и способствует широкому распространению зелёных логистических стратегий, поддерживаемых правительственными реформами и мерами стимулирования. В результате такой подход не только служит охране окружающей среды, но и повышает конкурентоспособность экономики страны на международном рынке. В контексте устойчивого развития внедрение новых технологий в логистическом секторе и расширение зелёных транспортных сетей укрепят защиту окружающей среды и окажут положительное влияние на экономическое развитие страны. Эти подходы внесут вклад в устойчивое развитие экономики Азербайджана и обеспечат её соответствие международным экологическим стандартам.

Список литературы:

1. Алиев А. Зелёная логистика и экономическое развитие. – Баку: Изд-во «Экономика», 2021. – С. 98–115.
2. Гусейнов С. Стратегии устойчивой логистики в экономике Азербайджана. – Баку: Академическое издательство, 2022. – С. 110–130.
3. Касымов Т. Оптимизация цепи поставок и экологические факторы. Баку: Университетское издательство, 2019. – С. 85–102.
4. Мамедов Р. Инновационные подходы в современной логистике. – Баку: Изд-во «Наука и Образование», 2020. – С. 125–140.

2. МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: РОЛЬ И ПОТЕНЦИАЛ СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Гаус Глеб Романович

аспирант,

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
РФ, г. Москва*

Алимова Мария Сергеевна

научный руководитель,

канд. экон. наук, доцент,

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
РФ, г. Москва*

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: THE ROLE AND POTENTIAL OF DECISION SUPPORT SYSTEMS

Gleb Gaus

Postgraduate Student,

*Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
Russia, Moscow*

Maria Alimova

Academic Advisor,

PhD in Economics, Associate Professor,

*Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,
Russia, Moscow*

Аннотация. В условиях цифровой трансформации государственного управления возрастает значение систем поддержки принятия ре-

шений (СППР), однако их внедрение требует значительных ресурсов. В статье рассматривается архитектура СППР и предложены подходы к повышению эффективности их использования в органах власти.

Abstract. In the context of digital transformation of public administration, decision support systems (DSS) are gaining increasing importance; however, their implementation requires substantial resources. The article examines the architecture of DSS and proposes approaches to enhancing their effectiveness in government institutions.

Ключевые слова: цифровая трансформация; государственное управление; системы поддержки принятия решений; алгоритмы; искусственный интеллект; моделирование; межведомственное взаимодействие; управление в условиях неопределенности.

Keywords: digital transformation; public administration; decision support systems; algorithms; artificial intelligence; modeling; interagency interaction; management under uncertainty.

В условиях нарастающей сложности социально-экономических процессов, глобальной волатильности и ускоренной цифровизации всех сфер общественной жизни особое значение приобретает способность государственных институтов к адаптивному и обоснованному принятию решений. В этом контексте системы поддержки принятия решений (СППР) выступают не просто как инструмент технологического сопровождения управленческой деятельности, но как фундаментальный элемент модернизации государственного управления, обеспечивающий синтез экспертных знаний, массивов данных и алгоритмических механизмов анализа. Современная государственная политика, все в большей степени ориентированная на результативность, прозрачность и учет общественных ожиданий, требует качественно новых подходов к разработке и реализации управленческих решений. Традиционные административные механизмы, в значительной степени опирающиеся на нормативные регламенты, экспертную интуицию и формализованные процедуры, демонстрируют ограниченную гибкость в условиях высокой степени неопределенности и стремительно меняющихся внешних условий. В то же время СППР позволяют интегрировать данные, генерируемые различными источниками, с возможностями аналитического прогнозирования, что повышает точность, скорость и релевантность принимаемых решений.

Архитектура современных СППР, как правило, носит многоуровневый характер и включает информационный, модельный и интерфейсный уровни [1, с. 45].

Информационный уровень отвечает за агрегацию и предварительную обработку данных, поступающих из государственных информационных систем, статистических баз, дистанционного зондирования Земли, а также из открытых цифровых источников и экспертных опросов. Это позволяет осуществлять многомерный анализ управленческих ситуаций, охватывая широкий спектр факторов — от макроэкономических индикаторов до региональных и социокультурных характеристик.

Модельный уровень представляет собой ядро аналитических возможностей СППР. Здесь используются как строго формализованные инструменты (например, эконометрические модели, сценарный анализ, методы многокритериального выбора), так и когнитивные и имитационные модели, позволяющие учитывать причинно-следственные связи, динамику поведенческих паттернов и взаимодействие агентов в сложных системах. Особое место занимает применение методов машинного обучения и искусственного интеллекта, способных не только выявлять скрытые зависимости в данных, но и адаптироваться к новым вводным, тем самым повышая устойчивость системы в условиях неопределенности.

Интерфейсный уровень играет критическую роль в обеспечении взаимодействия пользователя с системой.

Эффективная визуализация данных, наличие инструментов моделирования сценариев в реальном времени, а также интуитивно понятный пользовательский интерфейс являются обязательными условиями для широкого внедрения СППР в практику государственного управления [3, с. 78].

Внедрение СППР в государственный сектор уже демонстрирует высокую результативность.

Так, система «Электронный бюджет» предоставляет возможности анализа и прогнозирования бюджетных параметров на всех уровнях публичной власти.

Ситуационные центры МЧС, в которых СППР используются для оценки рисков и координации действий при ЧС, обеспечивают более высокую готовность к реагированию [5, с. 425]. Платформа «Безопасный город» на основе обработки данных с видеокамер, сенсоров и городских информационных систем способствует снижению уровня правонарушений и повышению оперативности принимаемых мер [4, с. 47]. Аналогичным образом, в центрах управления регионами СППР применяются для мониторинга социально-экономических индикаторов, взаимодействия с населением и оценки эффективности реализации государственных инициатив [2, с. 12]. Однако расширение мас-

штабов применения СППР сопряжено с рядом системных вызовов. Прежде всего, это вопросы обеспечения кибербезопасности и правовой легитимности обработки данных. СППР должны соответствовать требованиям законодательства в сфере защиты персональных данных (в частности, №152-ФЗ), а также техническим стандартам, утверждённым ФСТЭК и ФСБ России. Немаловажной проблемой является и дефицит кадров, обладающих как управленческой, так и цифровой компетентностью. Это ограничивает возможности внедрения и эксплуатации СППР на уровне органов власти субъектов РФ и муниципалитетов. Не менее значимым препятствием остаётся фрагментарность подходов к разработке и внедрению систем: ведомства зачастую создают СППР, не ориентируясь на межведомственную интеграцию, что влечёт за собой трудности с синхронизацией данных и унификацией процедур. Отсюда вытекает необходимость создания единой методической базы и стандартизированных цифровых платформ, обеспечивающих сопряжение решений и их масштабируемость. В перспективе критическим направлением становится развитие отечественных цифровых экосистем и платформенных решений, в том числе в рамках инициативы «Гостех», которая призвана обеспечить стандартизацию цифровых сервисов, используемых органами власти всех уровней. Синергия СППР с такими платформами обеспечит преемственность цифровых сервисов, сквозную аналитику и возможность адаптивного управления в реальном времени. Также следует акцентировать внимание на развитии нормативно-правовой базы, регулирующей использование алгоритмов и ИИ в управлении, с учётом этических и правовых аспектов. Таким образом, системы поддержки принятия решений становятся неотъемлемым элементом современного государственного управления. Их применение не только способствует обоснованности и прозрачности управленческих решений, но и формирует новые подходы к стратегическому планированию, адаптивному реагированию и межведомственному взаимодействию. В условиях многовариантности будущего и ресурсных ограничений СППР становятся ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности государственной политики. Однако важно осознавать, что эти системы не заменяют субъекта управления, а создают условия для повышения качества управленческого мышления, для институционализации стратегического анализа и для трансформации самого понимания роли государства в цифровую эпоху.

Список литературы:

1. Аксенов К. А., Гончарова Н. В. Системы поддержки принятия решений: в 2 ч. Часть 1: учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт, 2018. — 103 с.
2. Добробаба М. Б. Цифровизация государственного управления: опыт зарубежных стран и возможности его использования в России: аналитический доклад. — М.: Университет им. О. Е. Кутафина (МГЮА), 2024. — 56 с.
3. Иванова Т. Б. Эволюция цифрового управления в органах исполнительной власти: монография. — Волгоград: Волгоградский институт управления — филиал РАНХиГС, 2021. — 152 с.
4. Туронок С. Г. Информационные системы в государственном управлении // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2019. — № 3. — С. 45–50.
5. Шабаетов А. И., Соколов А. П., Питухин Е. А., Галактионов О. Н., Зятева О. А. Концепция информационной системы поддержки принятия решений по повышению эффективности функционирования лесного комплекса // Программная инженерия. — 2023. — Т. 14, № 9. — С. 419–430.

ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ, ФИНАНСОВЫХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ

Маямсин Сергей Андреевич

аспирант,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
РФ, г. Москва

Грызунова Наталья Владимировна

научный руководитель,

д-р экон. наук, профессор,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
РФ, г. Москва

Аннотация. Статья посвящена проблемам оптимизации в производственных, финансовых и логистических системах. Рассматриваются ограничения традиционных методов и возможности применения машинного обучения для повышения эффективности решений в условиях неопределённости и изменчивости. Особое внимание уделено гибридным моделям, адаптивности и интерпретируемости алгоритмов, что делает ML перспективным инструментом в экономической аналитике.

Ключевые слова: оптимизация, экономические системы, машинное обучение, производственные процессы, финансовое моделирование, логистика, гибридные модели, интеллектуальный анализ данных, интерпретируемость, адаптивные алгоритмы.

Введение

Оптимизация в экономике, управлении производственными процессами, финансовыми потоками и логистическими структурами играет центральную роль. В условиях нарастающей конкуренции и ограниченности ресурсов становится особенно важным находить решения, позволяющие добиться более рационального их использования, сократить издержки и повысить устойчивость функционирования систем. Современные исследователи, такие как Татаркин А. И., Иваницкий В. П. и Назаров Д. М., подчёркивают: эффективная оптимизация сегодня требует учёта не только явных, но и скрытых факторов, выявляемых с помощью экономико-математических моделей и методов интеллектуального анализа данных [1, с. 5].

При этом классические подходы к решению оптимизационных задач — опирающиеся на строго заданные модели и предположения — далеко не всегда применимы в реальной практике. В ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределённости, неполнотой информации и частыми изменениями условий, такие методы демонстрируют ограниченную гибкость.

На этом фоне всё большую популярность приобретают технологии машинного обучения (machine learning, ML), которые показывают хорошие результаты при анализе больших массивов данных, а также позволяют выявлять сложные взаимосвязи между параметрами и адаптироваться к изменениям среды. Однако прямое применение ML в экономике нередко сопровождается рядом трудностей, связанных с особенностями предметной области, спецификой данных и необходимостью интерпретации результатов.

Настоящее исследование направлено на рассмотрение актуальных задач оптимизации в производственных, финансовых и логистических системах, анализ ограничений традиционных методов и поиск возможностей интеграции машинного обучения для повышения эффективности решений в этих сферах.

1. Классификация задач оптимизации в экономике

Оптимизационные задачи, с которыми сталкиваются экономисты и управленцы, весьма разнообразны по своей структуре и целям. Условно их можно классифицировать по нескольким основаниям, каждое из которых отражает специфику применяемых методов и подходов.

Во-первых, задачи различаются по типу целевой функции. В зависимости от контекста это может быть максимизация прибыли, минимизация издержек, снижение рисков или, например, увеличение оборачиваемости активов.

Во-вторых, важным критерием является число целевых показателей. На практике встречаются как задачи с одной целью (например, снижение затрат), так и многокритериальные, в которых необходимо одновременно учитывать несколько факторов — таких как качество, стоимость и временные ограничения.

Третьим основанием для классификации выступает структура входных данных. Здесь различают задачи с полными и неполными данными, а также с определёнными (детерминированными) и вероятностными (стохастическими) параметрами.

Кроме того, задачи можно разделить по масштабу — от локальных, применимых на уровне отдельного предприятия или подразделения, до системных, охватывающих целые цепочки поставок, отрасли или даже национальную экономику.

Наконец, существенное значение имеет временной аспект: существуют как статические задачи (с фиксированными условиями), так и динамические, в которых параметры могут изменяться со временем и решения необходимо адаптировать к текущей ситуации.

Среди наиболее распространённых прикладных задач можно отметить планирование производственных процессов, управление запасами, построение логистических маршрутов, формирование инвестиционного портфеля, а также оценку эффективности капитальных вложений.

Особое место занимают задачи линейного программирования, которые применяются, например, при расчёте загрузки производственного оборудования, распределении ресурсов или решении транспортных задач. Эти модели учитывают наличие ограничений по ресурсам, объёмам перемещений и другим параметрам, и могут включать как дискретные, так и непрерывные переменные. На практике такие задачи часто решаются с использованием доступных табличных инструментов — например, средств анализа и оптимизации в Excel [2, с. 205–206].

2. Особенности и сложности оптимизации

2.1 Производственные системы

Оптимизация процессов в производственной сфере представляет собой одну из наиболее трудоёмких и многогранных задач. Это обусловлено тем, что принимаемые решения должны учитывать сразу несколько ключевых критериев — таких как качество продукции, сроки выполнения заказов и затраты на производство. Кроме того, на ход производственного процесса оказывают влияние технологические ограничения, человеческий фактор и вероятность внезапных сбоев в системе.

Многие практические задачи в этой области формулируются как задачи с дискретными переменными и рядом жёстких ограничений, что делает их вычислительно сложными. Такие задачи относятся к классу NP-трудных, а это означает, что нахождение точного решения в разумные сроки становится практически невозможным при увеличении объёма данных. Поэтому на практике чаще всего применяются приближённые или эвристические методы, позволяющие находить приемлемые решения с допустимой погрешностью.

Наиболее широкое распространение получили подходы, основанные на методах линейного программирования. Среди них стоит выделить симплекс-метод и модели оптимального распределения производственных мощностей, позволяющие учитывать ограничения на ресурсы, оборудование и производственные циклы [3, с. 37–39].

Не стоит забывать и о внешних факторах, влияющих на стабильность производственного процесса. Так, сезонные колебания спроса,

сбои в цепочках поставок, перебои с поставками сырья или изменения рыночной конъюнктуры могут существенно повлиять на точность расчётов и реализацию запланированных решений. Всё это повышает требования к адаптивности моделей и усложняет построение надёжных прогнозов.

2.2 Финансовые системы

Задачи оптимизации в финансовой сфере обладают рядом особенностей, отличающих их от производственных или логистических. Прежде всего, финансовые данные представляют собой временные ряды, которые подвержены стохастическим колебаниям, зависящим от множества внешних факторов: макроэкономических показателей, политической ситуации, глобальных трендов.

Как подчёркивается в экономической литературе, поведение финансовых индикаторов часто описывается случайными процессами, в которых проявляются тенденции, сезонные эффекты и шумы [4, с. 6–7]. Это создаёт серьёзные трудности при построении точных прогнозов, особенно если используются классические математические модели, требующие устойчивости данных и стабильности параметров.

Среди типичных задач в данной области можно выделить прогнозирование денежных потоков, оценку кредитных рисков, формирование инвестиционных стратегий, управление страховыми резервами. Все эти задачи предъявляют высокие требования к точности расчётов и устойчивости моделей, поскольку даже небольшие ошибки могут привести к серьёзным финансовым потерям.

Дополнительную сложность вносит неполнота и фрагментарность исходных данных: нередко отсутствует информация о поведенческих факторах, инсайдерской активности, или внешнеполитических рисках. Кроме того, важным ограничением является высокая волатильность финансовых показателей и их коррелированность, что затрудняет использование линейных моделей и делает необходимым применение более гибких инструментов.

Особенно критичным фактором в современных условиях становится скорость принятия решений. В сфере алгоритмической торговли, например, доли секунды могут определять успешность сделки. Поэтому оптимизационные модели должны быть не только точными, но и высокопроизводительными, способными адаптироваться к изменениям в режиме реального времени.

2.3 Логистические системы

Логистические задачи, как правило, отличаются высокой комбинаторной сложностью и многоуровневой структурой. В центре внимания здесь находятся процессы планирования маршрутов, размещения

складских мощностей, управления товарными запасами и организации распределения продукции. Эти задачи, как и в производственной сфере, нередко относятся к классу NP-полных, что означает невозможность их точного решения за разумное время при росте масштабов. Поэтому практическое применение здесь находят эвристические и приближённые методы, позволяющие находить эффективные, пусть и не идеальные, решения.

Значительное число логистических моделей сопровождается жёсткими внешними ограничениями. Это могут быть временные окна доставки, нормативы хранения, допустимая загрузка транспортных средств или ограничения по маршрутам движения. Такие условия требуют высокой степени точности при формировании плана логистических операций и снижают гибкость классических моделей.

Кроме того, логистическая деятельность существенно подвержена факторам неопределённости. Дорожная обстановка, погодные условия, технические сбои или задержки на складах — всё это способно внести существенные и непредсказуемые отклонения от запланированного графика. Именно поэтому устойчивость и адаптивность логистических решений становятся важнейшими критериями их эффективности.

Одним из широко применяемых инструментов в управлении логистическими потоками является ABC-анализ, основанный на принципе Парето. Данный подход позволяет классифицировать номенклатуру продукции по степени её значимости, сосредотачивая ресурсы на наиболее критичных позициях. Это, в свою очередь, способствует сокращению издержек на хранение, ускоряет оборачиваемость товаров и повышает точность прогнозов потребления [5, с. 101].

3. Ограничения традиционных методов оптимизации

Традиционные методы оптимизации, включая линейное и нелинейное программирование, динамическое и стохастическое программирование, методы имитационного моделирования и статистического анализа, долгое время оставались основным инструментарием для принятия решений в экономике. Однако с усложнением задач и ростом объёмов данных стали очевидны их ограничения.

Одной из ключевых проблем является высокая чувствительность подобных методов к исходным допущениям. Большинство моделей предполагают наличие полной информации, линейные или выпуклые зависимости, стабильные параметры. На практике такие условия редко выполняются в полной мере, что снижает точность и применимость решений.

Ещё одной трудностью является слабая масштабируемость. По мере увеличения числа переменных и ограничений, а также при переходе к высокоразмерным моделям, вычислительные затраты растут экспоненциально. Это делает применение точных алгоритмов затруднительным или даже невозможным в условиях ограниченного времени и ресурсов.

Дополнительным ограничением становится неспособность классических методов гибко реагировать на изменения внешней среды. В условиях неопределённости и быстро меняющихся данных модели часто требуют пересчёта с нуля или ручного пересмотра параметров, что снижает оперативность принятия решений.

Наконец, такие методы, как правило, не способны автоматически выявлять скрытые или нелинейные зависимости между переменными без явного их задания. Это ограничивает возможность анализа сложных систем, в которых такие связи играют ключевую роль.

Показательным примером здесь может служить динамическое программирование. Несмотря на свою теоретическую мощь, этот подход требует чёткого описания всех состояний системы, допустимых переходов и управляющих воздействий на каждом этапе. В реальных условиях, особенно при работе с неструктурированными или шумными данными, формализация такого рода оказывается чрезмерно трудоёмкой или вовсе невозможной. При увеличении размерности задача становится вычислительно нестабильной и уязвимой к накоплению ошибок [6, гл. 5, с. 250–252].

Таким образом, разрыв между теоретической строгостью и практической применимостью становится всё более ощутимым, особенно в экономической среде, где высокая изменчивость и множественность факторов требуют иных подходов к оптимизации.

4. Потенциал методов машинного обучения в экономической оптимизации

В условиях стремительной цифровизации экономики всё более актуальным становится внедрение интеллектуальных подходов к анализу и управлению сложными системами. Сегодня разработка стратегий как на уровне отдельных компаний, так и на уровне государств всё чаще включает в себя элементы машинного обучения (ML) — технологии, способной находить закономерности в данных, адаптироваться к изменяющимся условиям и прогнозировать поведение систем с высокой точностью [7, с. 175].

Одним из главных преимуществ методов ML является их способность эффективно обрабатывать неполные, зашумлённые или струк-

турно неоднородные данные — те самые, которые представляют значительную сложность для классических алгоритмов. В отличие от традиционных моделей, где исследователь должен заранее формализовать все зависимости, машинное обучение способно самостоятельно выявлять сложные и зачастую нелинейные взаимосвязи между параметрами.

Кроме того, ML-модели могут непрерывно адаптироваться к новым данным, обеспечивая актуальность прогнозов и решений даже при изменении внешней среды. Это особенно важно в условиях высокой нестабильности, когда параметры задач могут меняться в режиме реального времени. Такие возможности делают машинное обучение привлекательным инструментом в тех случаях, когда требуется оперативная реакция на изменяющуюся ситуацию.

Важным достоинством является и универсальность подходов. Один и тот же алгоритм может быть адаптирован под широкий спектр задач — от классификации и регрессии до кластеризации и прогнозирования временных рядов. Это позволяет применять ML практически во всех ключевых сферах экономики:

1. В производственном секторе — для оценки выхода продукции, прогнозирования отказов оборудования и построения моделей технического обслуживания.
2. В финансовой сфере — при кредитном скоринге, прогнозировании рыночных трендов, автоматизации алгоритмической торговли.
3. В логистике — для оптимизации маршрутов доставки, оценки сроков поставок и сегментации клиентской базы.

Тем не менее, несмотря на широкие возможности, методы машинного обучения имеют и свои ограничения. Среди них — высокая вычислительная нагрузка, чувствительность к выбору гиперпараметров, а также низкая интерпретируемость некоторых моделей, особенно глубоких нейросетей. Последний фактор особенно критичен в экономике, где важна не только точность прогноза, но и возможность объяснить, как было получено то или иное решение. Таким образом, потенциал ML в экономической оптимизации крайне велик, однако его реализация требует внимательной настройки, учёта специфики предметной области и обеспечения прозрачности моделей.

5. Направления интеграции ML и экономической оптимизации

Для того чтобы применение методов машинного обучения в экономике приносило ощутимую практическую пользу, необходимо не просто использовать готовые алгоритмы, а интегрировать их в контекст предметной области. Это означает, что модели ML должны быть тесно связаны с экономическими процессами, учитывать специфику

данных, ограничения и цели, характерные для конкретной сферы. Одним из наиболее перспективных направлений является разработка гибридных моделей, в которых методы машинного обучения используются совместно с классическими инструментами оптимизации. Например, ML-алгоритмы могут применяться для предварительного анализа и прогнозирования, а полученные результаты — служить входными данными для математических моделей линейного или динамического программирования. Такой подход позволяет повысить точность и обоснованность управленческих решений. Другим важным вектором развития является объяснимое машинное обучение (Explainable AI). В экономике, где принятие решений часто требует прозрачности и аргументированности, критически важно понимать, на каких основаниях модель выдала тот или иной результат. Разработка интерпретируемых моделей или использование специальных методов визуализации и объяснения выводов позволяет повысить доверие к системе и обеспечить соответствие нормативным требованиям. Кроме того, растущий интерес вызывают ансамблевые методы и регуляризация, которые помогают повысить устойчивость решений к выбросам и переобучению. Особенно актуально это в условиях, когда данные поступают из различных источников, имеют неоднородную структуру и могут содержать ошибки. Перспективным направлением также является использование методов обучения с подкреплением (reinforcement learning). Такие подходы хорошо зарекомендовали себя в задачах, где необходимо вырабатывать стратегию управления на основе взаимодействия с динамичной средой. В экономике это может быть, например, управление запасами в реальном времени, адаптивное ценообразование или управление логистической сетью при меняющихся условиях. В целом, интеграция машинного обучения и экономической оптимизации открывает новые горизонты для анализа и принятия решений, особенно в условиях высокой изменчивости, информационной перегрузки и необходимости быстрой адаптации.

Заключение

Современная экономика развивается в условиях постоянных изменений, высокой неопределённости и многослойной сложности управленческих процессов. Это предъявляет особые требования к методам оптимизации, применяемым в таких ключевых сферах, как производство, финансы и логистика. Классические подходы, несмотря на их научную обоснованность и устойчивость, во многих случаях утрачивают эффективность из-за ограниченной гибкости и зависи-

мости от жёстких предпосылок. На этом фоне всё более актуальным становится применение методов машинного обучения, способных адаптироваться к нестабильной среде, выявлять скрытые зависимости в данных и обеспечивать своевременную поддержку при принятии решений. Однако успешная реализация таких подходов требует не только владения техническими инструментами, но и глубокого понимания предметной области, умения выстраивать интерпретируемые модели и интегрировать их в существующие управленческие механизмы. В данной работе были рассмотрены ключевые проблемы, с которыми сталкиваются экономические системы при решении задач оптимизации, показаны ограничения традиционных методов и обоснована актуальность использования инструментов машинного обучения. Сделан акцент на необходимости гибридных решений, сочетающих сильные стороны классических и интеллектуальных подходов, а также на значении интерпретируемости, адаптивности и устойчивости моделей к внешним изменениям.

Список литературы:

1. Татаркин А. И., Иваницкий В. П., Назаров Д. М. Трансформация понятия «оптимизация» в экономической теории // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2016. — № 6 (68). — С. 5–11.
2. Кононенко А. Н. Компьютерное моделирование финансовой деятельности: учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Вузовский учебник, 2020. — 300 с. — ISBN 978-5-1499-1587-0.
3. Репина О. М., Руденко С. А. Моделирование экономических процессов: учебное пособие. — Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2021. — 112 с. — ISBN 978-5-8158-2193-4.
4. М. В. Грачевой, Ю. Н. Черемных, Е. А. Тумановой. Моделирование экономических процессов: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02329-8.
5. Аксенов Т. Т., Моносов А. М. Основы логистики: учебник. — Москва – Воронеж: ИНФРА-М, 2015. — 387 с. — ISBN 978-5-4475-5187-2.
6. Новиков А. И. Исследование операций в экономике: учебник для вузов. — 4-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. — 352 с. — ISBN 978-5-394-05773-1.
7. Карпикова Л. А., Лебедева С. Л. и др. Цифровая экономика: учебник / под ред. Л. А. Карпиковой. — М.: Проспект, 2020. — 222 с. — ISBN 978-5-907244-78-8.

ОСНОВЫ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Суворов Арнольд Леонидович

аспирант,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
РФ, г. Москва

Алехин Евгений Иванович

научный руководитель,

канд. физ.-мат. наук, доцент,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
РФ, г. Москва

Аннотация. Разработка альтернативных сценариев позволяет организациям повысить устойчивость стратегических решений и подготовиться к различным вариантам будущего. В статье рассматриваются основы сценарного анализа как инструмента стратегического прогнозирования в условиях неопределенности. раскрываются этапы разработки сценариев, типология подходов и их практическая применимость в корпоративном и государственном управлении.

Ключевые слова: сценарный анализ; стратегическое прогнозирование; неопределенность; сценарное планирование; типы сценариев; внешняя среда.

Сценарный анализ сегодня признан одним из ключевых инструментов долгосрочного стратегического прогнозирования в условиях высокой неопределенности. Этот подход возник как альтернатива традиционному линейному планированию, которое зачастую показывало низкую эффективность в турбулентной среде. По мнению ряда исследователей, классическое детерминированное планирование плохо справляется с внезапными изменениями во внешней среде, тогда как сценарный метод позволяет учитывать несколько вариантов будущего развития [1, с. 183–184]. Как показывает практика, уже последние три десятилетия многие крупные компании на Западе активно используют сценарное планирование для повышения устойчивости своих стратегий [2, с. 56]. Например, нефтегазовая компания Royal Dutch Shell одной из первых применила сценарный анализ в 1970-х годах и сумела заблаговременно подготовиться к нефтяному кризису 1973 г., что впо-

следствии позволило ей войти в число лидеров отрасли. Этот пример наглядно демонстрирует потенциал сценарного подхода: рассмотрев альтернативные сценарии (включая возможный резкий рост цен на нефть со стороны ОПЕК), Shell смогла разработать стратегические меры на случай реализации каждого из них [2, с. 59-60]. В результате неожиданное потрясение рынка не застало компанию врасплох, тогда как менее подготовленные конкуренты понесли серьезные потери. Подобные успешные кейсы стимулировали распространение метода: по данным исследований, уже в начале 1980-х годов построение сценариев входило в тройку самых популярных методов долгосрочного планирования и использовалось около 68% крупных компаний.

В стратегическом управлении сценарный анализ трактуется как систематический способ осмысления и описания возможных будущих ситуаций с учетом влияния внешних факторов [2, с. 57]. Иными словами, данный метод предполагает разработку наборов сценариев – детальных описаний последовательности событий, которые с определенной вероятностью могут привести к различным исходам для организации. Как отмечает П. Шварц – автор концепции «долгосрочного видения» – умение представить разные картины будущего избавляет менеджмент от иллюзии единственности тренда и повышает готовность к неожиданностям [6, с. 37]. Благодаря этому сценарный подход служит основой для гибкого стратегического планирования, позволяя организации проработать ответы на что если-ситуации («what-if») вместо упования на один линейный прогноз.

Следует подчеркнуть, что сценарный анализ – не разовый акт, а процесс, интегрированный в систему стратегического прогнозирования. Его роль двояка. С одной стороны, он повышает когнитивную готовность организации к будущему: по мнению П. Шумейкера, разработка нескольких контрастных сценариев расширяет мировоззрение руководителей и снижает опасность «туннельного видения» [7, с. 195-197]. С другой стороны, сценарный подход создает практическую основу для разработки стратегических решений, устойчивых к различным условиям. Сценарии выступают своего рода промежуточным звеном между анализом внешней среды и формулировкой стратегии, помогая связать воедино результаты прогнозных исследований с планированием конкретных шагов компании [3, с. 60]. Согласно современным исследованиям, успешное использование сценариев способствует более взвешенному принятию решений и повышает способность организации адаптироваться к внезапным изменениям.

Анализ внешней среды и идентификация факторов неопределенности. На первом этапе осуществляется сбор и обработка информации

о тенденциях макро- и микросреды, которые могут повлиять на будущее организации. По мнению Д. Мерсера, особое внимание следует уделять раннему распознаванию сигналов грядущих изменений посредством сканирования внешней среды [4, с. 82]. Аналитическая команда изучает политические, экономические, социально-демографические, технологические и иные факторы (методы PEST/STEP-анализа) в поисках ключевых переменных – драйверов, от которых во многом будут зависеть сценарии [2, с. 58-59]. Например, для энергетической компании такими переменными могут оказаться мировые цены на сырье, геополитическая обстановка, появление новых технологий и т.п. Важно включить в рассмотрение неопределенные факторы, то есть те, чье будущее значение сложно спрогнозировать. Как отмечает П. Шумейкер, необходимо выявить широкий круг влияющих на организацию факторов и оценить диапазон их возможных изменений во времени [7, с. 198-199]. На данном этапе также целесообразно учитывать мнения экспертов и стейкхолдеров: так, современная методика предлагает анализировать интересы и влияние основных стейкхолдеров (заинтересованных сторон), поскольку их действия могут существенно влиять на исход разных сценариев. Результатом первого этапа является ограниченный список самых значимых факторов неопределенности – тех самых «осей сценариев», вокруг которых будут строиться разные картины будущего.

Полученные сценарии используются для формирования и оценки стратегических альтернатив: для каждого сценария определяется оптимальная стратегия действий компании, после чего проводится выбор стратегии, наиболее приемлемой при всех рассмотренных вариантах будущего [5, с. 475]. Иными словами, менеджмент ищет robust-стратегию – такую линию поведения, которая приведет к удовлетворительным результатам независимо от того, какой из сценариев реализуется [5, с. 476]. М. Портер отмечает, что строить стратегию, опираясь лишь на один наиболее удобный сценарий, крайне рискованно, тогда как учет сразу всех сценариев сопряжен с издержками и сложностями [2, с. 477]. на практике возможны различные подходы к выбору стратегического решения под неопределенность. Согласно классификации М. Портера, существует пять основных стратегий поведения в условиях сценарного планирования: (а) следовать сценарию, который считается наиболее вероятным; (б) ориентироваться на наиболее благоприятный (оптимистичный) сценарий; (в) выбрать компромиссный вариант, учитывающий несколько сценариев сразу; (г) сохранять максимальную гибкость, чтобы быстро адаптироваться под любой сценарий; (д) пытаться активно влиять

на наступление желаемого сценария своими действиями. Каждый из этих подходов имеет плюсы и минусы. Например, следование наиболее вероятному сценарию часто встречается в корпоративной практике, но требует готовности к тому, что исход может не подтвердиться и тогда стратегию придется кардинально менять [2, с. 478].

Другой подход – классификация по характеру предположений и охвату факторов. Некоторые исследования разделяют сценарии на количественные (моделируемые с помощью формальных моделей, математических расчетов) и качественные (описательные, основанные на экспертных оценках и повествовательных методах). Количественные сценарии часто используются в экономическом прогнозировании (например, сценарии макроэкономического развития, рассчитанные по эконометрическим моделям), тогда как качественные – в областях, где велико влияние трудноформализуемых факторов (геополитика, социальные тренды, технологии). На практике оба подхода сочетаются: качественное описание дополняется расчетами ключевых показателей в каждом сценарии (рост рынка, финансовые результаты, спрос и т.д.). Также различают сценарии уровня отрасли/рынка и сценарии для конкретной организации. Первые фокусируются на внешних условиях (например, глобальные энергосценарии, демографические сценарии), вторые более детально учитывают внутренние решения самой организации и ее возможные ответные стратегии.

Кроме того, в корпоративном планировании часто применяют упрощенную схематику: базовый, оптимистический и пессимистический сценарии. Такой подход широко используется в финансовом прогнозировании, инвестиционном анализе и бюджетировании, когда нужно оценить проект или план по трем вариантам: *normal case*, *best case* и *worst case*. Например, компания может планировать продажи на следующий год исходя из среднего прогноза спроса, а также проработать планы действий при резком увеличении спроса (оптимистичный сценарий) или при его спаде (пессимистичный сценарий). Хотя подобные сценарии зачастую строятся на вариациях одного-двух параметров (объем рынка, цена ресурса и т.п.) и не охватывают всей картины будущего, их использование все равно повышает устойчивость планов. Сценарный анализ же в полном смысле обычно подразумевает более комплексный подход с учетом множества факторов, но число итоговых сценарных альтернатив тоже, как правило, невелико (2–4), чтобы можно было детально проработать стратегические меры для каждого случая.

Применимость разных типов сценариев зависит от горизонта и цели прогнозирования. Количественно обоснованные сценарии удобны для

краткосрочных и среднесрочных прогнозов, где важны точные показатели (например, сценарии финансовых результатов на 1–3 года). Качественные, описательные сценарии более востребованы в долгосрочном стратегическом видении (5–15 лет и более), когда речь идет о выявлении слабых сигналов и радикальных сдвигов (технологических прорывов, изменений потребительского поведения и т.п.). Компании высокой технологической и динамичной отрасли (IT, телеком, биотех и др.) часто строят несколько сценариев развития рынка, учитывая возможные дисруптивные события (появление новой бизнес-модели, изменение регуляторики). Например, телекоммуникационная компания может разработать сценарии распространения технологии 5G: консервативный (медленное внедрение, ограниченное применение), умеренный и радикальный (взрывной рост новых сервисов на базе 5G), чтобы подготовить соответствующие стратегические решения по инвестициям в инфраструктуру и новые продукты. В то же время для отраслей с относительно стабильными трендами (например, коммунальный сектор) зачастую достаточно базового и стресс-сценария (негативного варианта), чтобы учитывать основные риски. В государственном стратегическом прогнозировании также применяется сценарный подход: правительственные органы разрабатывают сценарии развития экономики (базовый, целевой, кризисный и др.) и на их основе принимают бюджетно-экономические решения. Таким образом, сценарный анализ гибко адаптируется под контекст – от упрощенных сценариев для финансовой оценки риска до комплексных картин будущего для выработки долгосрочной политики.

Сценарный анализ занимает особое место среди инструментов прогнозирования и планирования. Чтобы понять его специфику, рассмотрим сравнительные характеристики сценарного подхода и некоторых других методов стратегического прогнозирования.

Таблица 1.

Сравнение методов стратегического прогнозирования

Метод	Краткое описание	Преимущества	Ограничения и недостатки
Экстраполяция трендов	Проецирование существующих трендов в будущее на основе статистики прошлых лет (линейное прогнозирование).	Простота, ясность; опора на фактические данные.	Не учитывает разрывных изменений; велик риск ошибки при резкой смене тенденций.
Эконом-е модел-е	Построение формализованной ма-	Научная обоснованность, количествен-	Сложность разработки; требуется

Метод	Краткое описание	Преимущества	Ограничения и недостатки
	тематической модели системы (экономики, рынка) с заданными параметрами и расчет вариантов при различных исходных данных.	ная точность результатов; возможность проверки гипотез.	большое количество данных; результаты чувствительны к допущениям модели; плохо учитывает качественные факторы.
Экспертный метод (Delphi)	Итеративное сборочное прогнозирование на основе мнений группы экспертов; эксперты неоднократно отвечают на вопросы, получая обобщенные результаты предыдущего раунда для уточнения оценок.	Учет опыта и знаний специалистов; достижение консенсуса прогнозов; выявление диапазона мнений.	Длительность процесса; субъективность; риск группового мышления или влияния авторитетов; трудно учесть абсолютно новые явления вне опыта экспертов.
Сценарный анализ	Разработка нескольких альтернативных сценариев развития ситуации (качественных описаний будущего с ключевыми параметрами), исходя из разных сочетаний факторов неопределенности.	Учет неопределенности и непредсказуемости; подготовка стратегии к разным условиям; стимулирование стратегической гибкости и инновационного мышления руководства.	Трудоёмкость и требовательность к качеству анализа; сложности в интеграции результатов в единый план действий; отсутствие однозначного прогноза может затруднять принятие решения.

Как видно из таблицы, сценарный подход выгодно отличается от сугубо количественных методов тем, что позволяет не закидываться на одном прогнозном значении, а рассматривать «вверх» возможностей. Это особенно ценно в условиях нестабильной, быстро меняющейся среды, где экстраполяция прошлого малоэффективна. С другой стороны, у сценарного анализа есть и недостатки: он требует значительных затрат времени и интеллектуальных ресурсов, вовлечения экспертов разного профиля; итогом являются не конкретные цифры, а набор гипотетических ситуаций, что может затруднять коммуникацию результатов к лицам, привыкшим оперировать однозначными

плановыми показателями. Поэтому сценарии часто применяются в комплексе с другими инструментами. Например, сначала могут быть сформулированы сценарии внешней среды, а затем под каждый сценарий рассчитаны финансовые показатели компании (budget impact) с помощью экономических моделей. Таким образом, сценарный анализ дополняет, а не отменяет традиционные методы прогнозирования, привнося в стратегическое планирование элемент вариативности и адаптивности.

Сценарный анализ зарекомендовал себя как важный инструмент стратегического прогнозирования, позволяющий компаниям взглянуть за горизонт обыденного планирования. Его применение особенно актуально в эпоху быстрых перемен и неопределенности, когда умение подготовиться к нескольким вариантам будущего становится залогом выживания и успеха. Сценарный метод дополняет традиционные прогнозные техники, вводя элемент творчества и системного мышления в процесс стратегического управления. При грамотном использовании сценарии помогают вовремя распознать угрозы и возможности, повысить устойчивость стратегии и даже обрести новые источники конкурентного преимущества. В то же время, как и любой метод, сценарный анализ не лишен недостатков и требует вдумчивого подхода. Критический анализ показал, что организации должны избегать догматизма в использовании сценариев, сочетать их с практической гибкостью и постоянно совершенствовать методику с учетом накопленного опыта и новых технологий. Перспективы сценарного анализа связаны с его дальнейшей адаптацией к вызовам XXI века – интеграцией с бигдэтой, расширением тематики (включая ESG-сценарии), развитием культуры стратегической гибкости. Можно ожидать, что сценарное мышление станет неотъемлемой частью ДНК успешных компаний будущего, позволяя им не только реагировать на изменения, но и опережать их, формируя желаемое будущее.

Список литературы:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. — СПб: Питер, 2002. — 464 с. (С. 182–189).
2. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 56–63.
3. Щепилов О.И., Димитриади Н.А. Сценарный анализ в структуре процесса разработки конкурентной стратегии // Финансовые исследования. — 2022. — № 1. — С. 58–79.

4. Mercer D. Scenarios Made Easy // Long Range Planning. — 1995. — Vol. 28, No. 4. — Pp. 81–86.
5. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1985. — 557 p.
6. Schnaars S.P. How to Develop Business Strategies from Multiple Scenarios // In: Guth W.D. (ed.). Handbook of Business Strategy. — Boston, MA: Warren, Gorham & Lamont, 1986. — Pp. 229–237.
7. Schoemaker P.J.H. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation // Strategic Management Journal. — 1993. — Vol. 14, No. 3. — Pp. 193–213.
8. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. — New York: Currency Doubleday, 1991. — 272 p.
9. Wack P. Scenarios: Shooting the Rapids // Harvard Business Review. — 1985. — Vol. 63, No. 6 (Nov–Dec). — Pp. 139–150.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Дронова Елизавета Андреевна

студент,

*Сибирский государственный университет путей сообщения,
РФ, г. Новосибирск*

Окрестина Ольга Реевна

научный руководитель,

старший преподаватель,

*Сибирский государственный университет путей сообщения,
РФ, г. Новосибирск*

STRATEGIC AND OPERATIONAL DECISION-MAKING

Elizaveta Dronova

Student,

*Siberian State University of Railway Transport,
Russia, Novosibirsk*

Olga Okrestina

Scientific supervisor,

Senior lecturer,

*Siberian State University of Railway Transport,
Russia, Novosibirsk*

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые аспекты стратегического и оперативного принятия решений в организациях. Стратегическое принятие решений охватывает долгосрочные цели и направления развития, включая анализ внешней среды, определение конкурентных преимуществ и формирование миссии компании. Оперативное принятие решений фокусируется на краткосрочных задачах и эффективной реализации стратегий на уровне отдельных подразделе-

лений. Особое внимание уделяется интеграции этих подходов для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Рассматриваются современные инструменты управления, такие как системы бизнес-аналитики и прогнозная аналитика, а также вызовы, связанные с нестабильностью внешней среды.

Abstract. The article examines the key aspects of strategic and operational decision-making in organizations. Strategic decision-making encompasses long-term goals and development directions, including analyzing the external environment, identifying competitive advantages, and shaping the company's mission. Operational decision-making focuses on short-term tasks and the effective implementation of strategies at the level of individual departments. Special attention is given to the integration of these approaches to achieve sustainable competitive advantages. Modern management tools, such as business intelligence systems and predictive analytics, are explored, along with challenges posed by the instability of the external environment.

Ключевые слова: стратегическое принятие решений; оперативное принятие решений; стратегический менеджмент; оперативное управление; конкурентное преимущество.

Keywords: strategic decision-making; operational decision-making; strategic management; operational management; competitive advantage.

Современные компании функционируют в условиях высокой конкуренции, что требует от них постоянного поддержания конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций. Глобализация, технологические инновации и изменения в потребительских предпочтениях создают сложную деловую среду, где профессиональное управление становится ключевым фактором успеха. Оно обеспечивает не только выживание организации, но и ее устойчивый рост. Управление охватывает множество функций, от стратегического планирования до повседневных операций, направленных на достижение целей компании. Данная статья посвящена анализу двух фундаментальных аспектов управления: стратегического и оперативного принятия решений, которые играют решающую роль в навигации по динамичной бизнес-среде.

Технологические достижения, такие как искусственный интеллект и большие данные, радикально изменили подходы к управлению. Например, компании, использующие аналитику данных, могут оперативно реагировать на изменения спроса, оптимизируя свои процессы. В условиях нестабильности, вызванной экономическими кризисами

или изменениями в законодательстве, гибкость и адаптивность становятся критически важными [4, с. 125]. Профессиональное управление, таким образом, является необходимым условием для сохранения конкурентных преимуществ и достижения долгосрочных целей [5, с. 89].

Организационное управление выполняет ряд задач, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия:

1. Создание стабильных условий работы: Стабильная рабочая среда повышает продуктивность и удовлетворенность сотрудников. Это достигается через четкие организационные структуры, политики и процедуры, минимизирующие неопределенность. Управление рисками позволяет предвидеть и смягчать потенциальные угрозы, такие как сбои в цепочках поставок или экономические кризисы.

2. Стимулирование инноваций через межотделенное сотрудничество: Инновации являются двигателем конкурентоспособности. Кросс-функциональные команды, объединяющие маркетинг, инженерию и финансы, способствуют разработке новых продуктов. Культура, поддерживающая креативность, и открытые каналы коммуникации усиливают этот процесс.

3. Повышение мотивации и производительности сотрудников: Мотивированные сотрудники демонстрируют высокую производительность и лояльность. Управление должно учитывать внутренние и внешние мотиваторы, такие как программы признания и профессионального роста. Теории мотивации, например иерархия потребностей Маслоу или двухфакторная теория Герцберга, помогают адаптировать стратегии мотивации к потребностям сотрудников [2, с. 5].

Управление тесно связано с экономической теорией, поскольку финансовые и операционные результаты служат индикаторами эффективности управленческих процессов. Анализ этих результатов позволяет корректировать стратегии и повышать эффективность. Например, снижение затрат или рост прибыли свидетельствуют об успешной реализации управленческих решений [1].

Стратегическое принятие решений направлено на определение долгосрочных целей и направлений развития организации. Оно включает анализ внешней среды, выявление конкурентных преимуществ и формулирование миссии компании. Процесс состоит из следующих этапов:

1. Определение основного направления компании: Установление долгосрочных целей с учетом рыночных тенденций и ключевых компетенций. Например, технологическая компания может сосредоточиться на разработке искусственного интеллекта.

2. Разработка тактических подходов: Формирование планов для достижения целей, включая распределение ресурсов и установление сроков.

3. Создание стратегий: Разработка подходов, таких как проникновение на рынок, дифференциация или диверсификация. Например, стратегия дифференциации может предполагать выпуск уникальных продуктов.

4. Выбор наиболее эффективных вариантов: Оценка стратегических альтернатив с использованием инструментов, таких как SWOT-анализ или модель пяти сил Портера.

5. Реализация планов: Внедрение стратегий через координацию подразделений и вовлечение сотрудников.

6. Установление механизмов контроля: Мониторинг прогресса с помощью ключевых показателей эффективности (KPI) и корректировка планов на основе обратной связи.

Эффективное стратегическое управление требует системного подхода и аналитических инструментов, таких как PESTLE-анализ, который оценивает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы. Комплексный подход, объединяющий усилия всех подразделений, повышает осведомленность сотрудников и ускоряет реакцию на изменения. Исследования показывают, что систематическое стратегическое планирование повышает устойчивость компаний к неопределенности [4, с. 142; 2, с. 4].

Оперативное принятие решений сосредоточено на краткосрочных задачах, обеспечивая бесперебойную работу организации. Оно включает:

- Планирование: Постановка краткосрочных целей и определение шагов для их достижения.
- Бухгалтерский учет: Ведение финансовых записей и соблюдение стандартов.
- Контроль: Мониторинг производительности и принятие корректирующих мер.
- Оперативное управление охватывает такие области, как:
 - Управление производством: Оптимизация ресурсов для выпуска товаров или услуг.
 - Финансовое управление: Контроль денежных потоков и рисков.
 - Закупки: Обеспечение поставок по оптимальным ценам.
 - Продажи и маркетинг: Рост доходов через эффективные стратегии.
- Управление запасами: Балансирование запасов для удовлетворения спроса.

- Управление ИТ: Обеспечение надежности информационных систем.
- Управление устойчивостью: Интеграция экологических и социальных факторов.

Ранее оперативное управление было реактивным, но современные инструменты, такие как системы ERP и прогнозная аналитика, сделали его проактивным. Например, прогнозная аналитика позволяет предсказывать изменения спроса и оптимизировать запасы. Методы, такие как Six Sigma, повышают эффективность процессов. [5, с. 203].

Реализация долгосрочных стратегий сталкивается с вызовами из-за нестабильности внешней среды. Экономические кризисы, изменения законодательства или технологические сдвиги могут сделать стратегии устаревшими. Например, пандемия COVID-19 вынудила компании адаптироваться к удаленной работе и изменениям в цепочках поставок.

Внутренние факторы, такие как недостаток ресурсов или сопротивление изменениям, также создают препятствия. Гибкость и регулярная обратная связь помогают преодолевать эти вызовы. Компании, активно использующие обратную связь, демонстрируют более высокую эффективность [4, с. 156].

Выравнивание стратегических и оперативных решений предотвращает неэффективность и путаницу в приоритетах. Средний менеджмент играет ключевую роль, интерпретируя стратегические директивы и реализуя их на оперативном уровне. Практики выравнивания включают:

- Каскадная коммуникация: Четкое донесение целей до всех уровней.
- Показатели производительности: Метрики, связывающие оперативные результаты со стратегией.
- Расширение полномочий: Автономия для оперативных менеджеров.
- Обратная связь: Каналы для передачи оперативной информации в стратегическое планирование.

Системы бизнес-аналитики (BI) обеспечивают доступ к данным в реальном времени, повышая скорость и точность решений [5, с. 215].

Интеграция стратегического и оперативного управления позволяет компаниям достигать устойчивых конкурентных преимуществ. Стратегии задают направление, а операционное совершенство обеспечивает их выполнение. Культура, где сотрудники понимают свою роль в достижении целей, и четкие каналы коммуникации усиливают этот процесс. Регулярные стратегические обзоры и оперативные брифинги синхронизируют усилия подразделений [1].

Стратегическое и оперативное принятие решений — взаимосвязанные аспекты, необходимые для успеха организаций. Стратегическое управление определяет долгосрочные цели, а оперативное — обеспечивает их реализацию на повседневном уровне. Интеграция этих подходов, поддерживаемая современными технологиями и культурой сотрудничества, создает основу для устойчивого роста и конкурентоспособности. Мастерство в обоих аспектах позволяет компаниям адаптироваться к изменениям и достигать поставленных целей [3, с. 6].

Список литературы:

1. Стратегическое и оперативное управление // Образовательный портал «Справочник». — URL: https://spravochnick.ru/strategicheskij_menedzhment/formy_strategicheskogo_upravleniya/strategicheskoe_i_operativnoe_upravlenie/ (дата обращения: 29.01.2025).
2. Филиппова А. Б., Васильков Ю. В. Стратегические цели и оперативные управленческие решения // Российское предпринимательство. 2011. №5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-tseli-i-operativnye-upravlencheskie-resheniya> (дата обращения: 29.01.2025).
3. Крохичева Г. Е., Архипов Э. Л., Коптева Ю. И., Егоров А. А. Модель принятия оперативных, тактических и стратегических релевантных управленческих решений // Вестник евразийской науки. 2017. №6 (43). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-prinyatiya-operativnyh-takticheskikh-i-strategicheskikh-relevantnyh-upravlencheskikh-resheniy> (дата обращения: 29.01.2025).
4. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2019. — 344 с. — ISBN 978-5-282-03417-2.
5. Котлер Ф., Каргарджейо Х. Маркетинг 5.0: Технологии следующего поколения. — М.: Альпина Паблицер, 2022. — 280 с. — ISBN 978-5-9614-7732-0.

АНАЛИЗ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОГО ТИПА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Киседобрев Владимир Петрович

*канд. воен. наук, профессор,
Санкт-Петербургский государственный институт кино
и телевидения,
РФ, г. Санкт-Петербург*

Носкова Надежда Александровна

*доцент,
Санкт-Петербургский государственный институт кино
и телевидения,
РФ, г. Санкт-Петербург*

ANALYSIS OF PROJECT ACTIVITIES OF CULTURAL AND LEISURE TYPE INSTITUTIONS IN ST. PETERSBURG

Vladimir Kisedobrev

*Candidate of Military Sciences,
Professor,
St. Petersburg State Institute of Cinema and Television,
Russia, St. Petersburg*

Nadezhda Noskova

*Associate Professor,
St. Petersburg State Institute of Cinema and Television,
Russia, St. Petersburg*

Аннотация. Культурно-досуговые учреждения покрывают сетью все субъекты Российской Федерации, образуют в них кластеры социокультурной деятельности, объединяющие миллионы людей. Современный пользователь имеет множество потребностей, среди которых особое место занимают потребности в творчестве, общении, познании, спорте и так далее. Именно они выступают в качестве побудительного момента культурно-досуговой деятельности.

Abstract. Cultural and leisure institutions cover all regions of the Russian Federation with a network, forming clusters of socio-cultural activities in them, uniting millions of people. The modern user has many needs, among which a special place is occupied by the needs for creativity, communication, cognition, sports, and so on. They act as an incentive for cultural and leisure activities.

Ключевые слова: культурно-досуговая деятельность, проектная деятельность, культура, творчество.

Keywords: cultural and leisure activities, project activities, culture, creativity.

В условиях постоянно растущего населения Санкт-Петербурга вопрос организации досуга детей и молодежи становится все более актуальным. На территории Санкт-Петербурга, как уже было отмечено ранее, в каждом районе города функционирует как минимум одно государственное учреждение культурно-досугового типа. Многие из них представляют собой не просто классические учреждения досугового типа, предлагающие кружки и секции по интересам, а целые культурные центры. В Приморском районе Санкт-Петербурга работает СПбГБУ «Приморский культурный центр», в состав которого входят следующие структурные подразделения: дом культуры «Богатырский, 36», дом культуры «Богатырский, 52», дом культуры «Ольгино», дом культуры «Лисий Нос», творческая мастерская «Триумф», дом творчества «Юнтолово», творческое пространство АРТРАЗБЕГ, культурно-досуговый центр «Максим».

Приморский культурный центр предлагает широкий выбор творческих активностей для организации досуга: вокально-хоровые и танцевальные студии, шахматный клуб и развивающие кружки по подготовке к школе, инструментальные и танцевальные коллективы и т.п.

Одним из новшеств культурного центра стало открытие нового пространства – АртРазБег. Пространство оборудовано мультимедийным оборудованием, небольшой сценой и уютной зоной для общения, что позволяет проводить на данной площадке концерты, театрализованные представления, лектории и творческие встречи, мастер-классы и выставки. Так, территория АртРазБег в 2024 году стала площадкой для таких проектов, как: матер-класс «Герои сказок в рисунках», мастер-класс «Зайчик на пальчик», «Сказки на ночь» театрализованная программа по мотивам романа Р. Стивенсона «Остров сокровищ», интерактивная лекция «История русского государства через картины русских

художников», выставка «Новогодние акварели Ольги Сюренкёк», выставка «Арт без преград», молодежный квартирник «ТепЛОМУЗ» и др. [6]

В Невском районе города функционирует 2 культурно-досуговых центра: СПб ГБУ Культурный центр «Троицкий» [5] и СПб ГБУ Дом культуры «Рыбацкий» [2].

КЦ «Троицкий» предлагает кружки как для детей, так и для взрослых по направлениям вокал, изобразительное искусство, театральное искусство, музыкальное и цирковое искусство. Также весьма разнообразна и проектная деятельность культурного центра. Запущенные однажды, многие проекты стали традиционными ежегодными мероприятиями центра, привлекающие с каждым разом все больше внимания. В таблице 1 приведен перечень проектов КЦ «Троицкий».

Таблица 1.

Проекты КЦ «Троицкий»

Название проекта	Дата запуска проекта	Цель, содержание проекта
Инклюзивный творческий фестиваль «Территория добра»	2019	Творческий проект, реализуемый совместно с СПб АООР детей-инвалидов и Домом народного творчества Санкт-Петербурга. Цель фестиваля – создание инклюзивного творческого пространства, соединяющего людей с ограниченными возможностями здоровья и здоровых людей, способствующего раскрытию их творческого потенциала, развитию талантов, культурной самобытности, умению приспособиться к независимой жизни в инклюзивном обществе в духе понимания, терпимости, уважения к различиям.
Молодежный открытый песенный конкурс «В Питере – петь!»	2019	Цель конкурса – популяризация понятий патриотизма, гражданственности, толерантности, культуры и воспитания в молодежной среде путем самовыражения через песенное творчество.
Творческая Премия «Сердце Троицкого»	2019	Цель проекта – стимулирование и поощрение успешной деятельности творческих коллективов любительского художественного творчества (клубных формирований), осуществляющих свою деятельность на базе учреждения.
Фестиваль духовной и народной музыки «Гуди го-	2016	Культурное событие народного творчества, представляющее духовную и инструментальную музыку, традиционное народное исполнительство и его современные трактовки.

Название проекта	Дата запуска проекта	Цель, содержание проекта
раздо»		
Творческая гостиница для старшего поколения «Душевные встречи»	2018	Цикл ежемесячных концертно-развлекательных программ, ориентированных на посетителей элегантного возраста. В программе: выступления, мастер-классы, лекции и т.п.

Стоит отметить, что центр стремится вовлекать в культурную жизнь как можно больше людей, вне зависимости от их возраста и здоровья. Подтверждение тому проект-фестиваль «Территория добра» (см. таблицу 1). Также в Центре проводятся тематические проекты. Так, например, в ноябре 2024 года прошел «День семейного отдыха», приуроченный ко Дню Матери, а в октябре 2024 года к международному дню пожилого человека была подготовлена культурная программа «Осенние мелодии романса».

В Доме культуры «Рыбацкий», также как и в культурном центре «Троицкий», работают коллективы по различные направлениям в области культуры и искусства, но есть и свои особенности.

Так, в доме культуры, созданы и функционируют любительские объединения или клубы по интересам: досуговый клуб для людей старшего поколения «Золотая рыбка», Молодежный театр-студия «На Рыбацком», Волонтерский клуб «Невский вЗвод», Клуб любителей художников «Синяя птица», Татарский театр «Былбыл», Декупажная мастерская «Винтаж», Клуб мастеров «Живая Русь», Клуб здорового образа жизни «Рыбоходы», Семейный клуб «Радушие». Клубные формирования в основном ориентированы на людей старшего поколения, однако они принимают активное участие в проектах дома культуры, что позволяет обмениваться опытом и сохранять традиции национальной культуры, прививать правильное отношение к искусству у подрастающего поколения. Проекты ДК «Рыбацкий» представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Проекты ДК «Рыбацкий»

Название проекта	Цель, содержание проекта	Реализация проекта
Сиреневый май	Выявление творчески одаренной молодежи, помощь в презентации первых творческих	Проект реализуется на базе Торгового комплекса «Парад» (Невский район). Формат: выставки изобразительного творчества, пленэр, вернисаж, мастер-класс, вы-

Название проекта	Цель, содержание проекта	Реализация проекта
	шагов, поддержка самых юных петербуржцев в их стремлении к музыкальному и художественному творчеству. Проводится ежегодно.	ступления молодых исполнителей. Проект реализуется совместно с РГУ им. А.И. Герцена, СПбГХПА им. А.Л. Штиглица.
Малые народы большой Родины	Поддержка малочисленных народов Северо-Запада России, пропаганда их культуры и творчества, укрепление творческих контактов, привлечение внимания общественности к культурному наследию финно-угорских народов. Проводится ежегодно.	Содержание проекта: выставки изобразительного и декоративно-прикладного творчества, выступления творческих коллективов и отдельных исполнителей, выставки-ярмарки народных ремесел, мастер – классы, культурологические встречи, экскурсионная и экспедиционная работа. Проект реализуется на базе Торгового комплекса «Парад» (Невский район), ДК «Рыбацкий», места традиционного проживания малочисленных народов Ленинградской области. Проект реализуется совместно с Общиной малочисленных народов ижор «Шойкула» Кингисеппского района Ленинградской области и Санкт-Петербургским обществом ингерманландских финнов «Inkerin Liitto».
Радужный день	Создание условий для всестороннего развития детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в целях обогащения их социального опыта и гармоничного включения в окружающий мир. Проводится ежегодно.	Содержание проекта: музыкальная терапия, мастер-классы по декоративно-прикладному творчеству, дидактические игры, консультации для родителей. Форма: Интерактивные развивающие групповые занятия для детей инвалидов и детей ОВЗ, круглые столы и семинары для родителей. Место проведения: ДК «Рыбацкий». Проект реализуется совместно с отделом социальной защиты Невского района СПб, ГБДОУ №15 и №76 Невского района, СПбГБУСОН «Центр социальной реабилитации инвалидов и детей-инвалидов Невского района Санкт-Петербурга».
Званый чай	Знакомство с традициями и праздниками рус-	Содержание проекта: выставки изобразительного и декоративно-прикладного семейного творчества, познавательно - ин-

Название проекта	Цель, содержание проекта	Реализация проекта
	ского народа, развитие семейного творчества и художественно-эстетического вкуса, воспитание любви к традициям своего народа, формирование духовно-нравственных основ семьи. Проводится ежегодно.	формационные программы с видеосюжетами по теме, выступления коллективов русской народной песни, народного танца, фольклорных ансамблей, проведение народных игр и мастер – классов по традиционной кукле, совместное приготовление семейного чая, чаепитие с пирогами.

В Московском районе Санкт-Петербурга работает один из старейших в городе культурно-досуговый центр – СПб ГБУ «КДЦ «МОСКОВСКИЙ», основанный в 1931 году и именуемый Дом культуры имени Ильича. Сегодня КДЦ «Московский» занимает две площадки (Московский пр. д. 152 и Варшавская ул. Д. 98) и организует досуговую деятельность детей и молодежи по самым востребованным направлениям. Открытие новой площадки на Варшавской улице, помимо того, что увеличило количество посещений КДЦ, так еще и позволило реализовывать технически сложные проекты, благодаря новой материально-технической базе. На «Варшавской» регулярно проходят различные концерты, тематические мероприятия, игровые программы для детей, мастер-классы, а также мероприятия для молодежи. Примеры проектов КДУ «Московский»:

- Проект «Танцует и поет Московский» – караоке и танцевальные вечера, где гости могут спеть любимые хиты советской и российской эстрады и композиции из кинофильмов вместе с солистами творческих коллективов, а также потанцевать под них в уютной атмосфере и поучаствовать в мастер-классах по танцам разных стилей.

- Проект «Страницы музыкальной истории» – цикл концертов-лекций Народного Университета культуры, уже несколько десятилетий существующего в СПб ГБУ КДЦ «Московский» и пользующегося огромной популярностью среди петербуржцев.

- Проект «Россияночка собирает друзей» – создан по инициативе Заслуженного коллектива народного творчества РФ ансамбля танца «Россияночка» КДЦ «Московский» под руководством Заслуженных работников культуры РФ Александра и Надежды Носихиных. В нем участвуют коллективы разных направлений музыкального искусства из разных уголков страны [3].

Помимо районных культурно-досуговых центров в Санкт-Петербурге есть городское учреждение культурно-досугового типа – Дом народного творчества Санкт-Петербурга (СПбГБ КДУ «Дом народного творчества и досуга») [7].

Дом народного творчества является городским организационно-методическим центром по информационному обеспечению, поддержке и развитию народного любительского творчества, сохранению нематериального культурного достояния, созданию и внедрению передовых технологий социокультурной деятельности учреждений культурно-досугового типа Санкт-Петербурга. На базе Дома народного творчества работают различные творческие коллективы, проходят мастер-классы, выставки, концерты и т.п. Уникальной особенностью Дома народного творчества является создание Арт-резиденции молодой культуры Петербурга в 2023 году. С целью поддержки креативной творческой молодежи на базе Дома народного творчества была открыта Арт-резиденция молодой культуры Петербурга. Эта стала первая резиденция федеральной сети креативного кластера «Таврида.Арт» в сфере культуры города.

В Арт-резиденции создаются условия для раскрытия уникального национального историко-культурного потенциала в современных творческих формах, как флагманского направления креативной экономики, за счет поддержки молодежных творческих проектов, в основе которого лежит русский и петербургский культурный код в современном формате. По сути, арт-резиденция – это место, где творческие люди могут найти единомышленников, а также получить помощь в запуске проекта (рисунок).



Рисунок 1. Что такое Арт-резиденция? [1]

На базе Дома народного творчества Санкт-Петербурга создана Региональная лаборатория инклюзивного творчества для изучения и продвижения опыта работы учреждений культуры Санкт-Петербурга с лицами ограниченных возможностей, повышения уровня доступности культурных благ и вовлечения этой категории жителей в социокультурную деятельность. Так, например, в Доме народного творчества работает клубное формирование любительского творчества Коллектив малых драматических форм для лиц с проблемами слуха «Балаганчик». Участники коллектива – люди старше 50-ти лет, однако для своих постановок нередко привлекают участников других коллективов учреждения. Во Фрунзенском районе Санкт-Петербурга работает уникальный в городе кино-досуговый центр «Чайка» (СПб ГБУК «Кино-досуговый центр «Чайка»). Он не совсем вписывается в классический подход к организации учреждений культурно-досугового типа, однако, он стал по-настоящему культурной меккой для молодежи современного города, где можно посмотреть уникальное кино по доступной цене и еще поучаствовать в необычных творческих мероприятиях (проектах). В киноцентре можно посмотреть ретроспективные, российские, зарубежные, анимационные и 3D фильмы, а также выставки, перфомансы, фестивали, ночи Арт Хаус фильмов.

Также киноцентр является творческой площадкой «ART-дружба», на базе которой реализуются различные проекты. Примеры проектов:

- лепные посиделки. Мастер-класс проводится несколько раз в месяц. Каждый раз подбирается актуальная тема лепки;
- выставки («Сказки Северного ветра» (худ. Ольга Иванова-Меер), ноябрь 2024; «Сказочный мир отражений», посвященная Дню пожилых людей (худ. Лариса Пугинская), октябрь 2024; «Мосфильм» – Санкт-Петербург» (фотограф Оксана Ивлева), сентябрь, 2024 и др.);
- мастер-классы студии детской мультипликации «МультЧайка» (проект, рамках которого школьники во время каникул могут посетить открытые мастер-классы «МультЧайка» и снять свой кинопроект);
- мастер-классы (МК «Создаем мультфильм к Международному дню почты»; МК «Снимаем ЭКО-мультфильм» и др.) [4]. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что сегодня учреждения культурно-досугово типа развиваются в соответствии с современными запросами общества. КДУ активно ведут социальные сети, сотрудничают с различными организациями, что делает их деятельность более динамичной и актуальной. КДУ постепенно занимают пальму первенства в сфере культурного досуга населения, особенно молодежи. Тем самым становится возможным достичь целей

государственной культурной политики. Происходит также и обучение сотрудников учреждений работать в новых условиях – создавать и реализовывать проекты, работать в команде с новым функционалом и ответственностью. Такой подход к организации деятельности позволяет привлечь молодые кадры в КДУ, тем самым решить ряд кадровых проблем КДУ.

Список литературы:

1. Арт-резиденция молодой культуры Петербурга [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--b1aaiand5bdlldqde4l.xn--p1ai/> (дата обращения 13.04.2025).
2. Дом культуры «Рыбацкий» [Электронный ресурс]. – URL: <https://dkrybatskiy.ru/home> (дата обращения 13.04.2025).
3. КДЦ «Московский» [Электронный ресурс]. – URL: <https://kdcmoskovskiy.ru/> (дата обращения 14.04.2025).
4. Кино-досуговый центр «Чайка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kinocentr-chaika.ru/> (дата обращения 14.04.2025).
5. Культурный центр «Троицкий» [Электронный ресурс]. – URL: <https://kc-troitsky.ru/> (дата обращения 13.04.2025).
6. Приморский культурный центр [Электронный ресурс]. – URL: <http://pkcentr.ru/> (дата обращения 13.04.2025).
7. СПбГБ КДУ «Дом народного творчества и досуга» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.spbdntd.ru/> (дата обращения 13.04.2025).

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Котова Наталья Ивановна

студент,
ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет
имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь

Адельсеитова Эльмаз Бекмамбетовна

канд. экон. наук, доцент,
ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет
имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь

THE LOGISTICAL ASPECT IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Natalia Kotova

Student,
Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol

Elmaz Adelseitova

PhD in Economics, Associate Professor,
Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol

Аннотация. в нынешней ситуации, когда доминируют рыночные отношения, логистика становится важнейшим инструментом для увеличения конкурентоспособности любой организации. Совершенствование логистических операций дает возможность сократить расходы, ускорить доставку, улучшить ее качество, гарантировать стабильность поставок и эффективно контролировать складские запасы

Abstract. In the current situation, where market relations are dominant, logistics is becoming the most important tool for increasing the com-

petitiveness of any organization. The improvement of logistics operations makes it possible to reduce costs, speed up delivery, improve its quality, guarantee the stability of supplies and effectively control inventory.

Ключевые слова: современная логистика, конкурентоспособность, цифровые технологии, предприятие.

Keywords: modern logistics, competitiveness, digital technologies, enterprise.

В современной деловой среде логистика является стержнем успешной работы и завоевания конкурентных преимуществ. Она включает в себя координацию потоков материалов, информации и финансов, направленную на сокращение расходов, ускорение доставки и повышение лояльности потребителей. В условиях глобальной конкуренции логистика становится ключевым инструментом для укрепления позиций компании на рынке.

Конкурентная позиция компании напрямую зависит от логистики, так как она определяет скорость, надежность и экономичность доставки товаров или услуг клиентам. Эффективное управление логистикой позволяет снизить затраты, улучшить качество обслуживания и адаптироваться к изменениям рыночного спроса, что делает компанию более привлекательной для потребителей и укрепляет ее позиции на рынке. Например, компании, которые могут предложить быструю доставку, гибкие условия поставок или низкие цены благодаря оптимизации логистических процессов, часто выигрывают в конкурентной борьбе. Логистика становится не просто вспомогательной функцией, а стратегическим инструментом, который формирует конкурентные преимущества.

Основные логистические функции, влияющие на конкурентоспособность предприятия

1. Управление запасами: эффективное управление запасами позволяет минимизировать затраты на хранение, избежать дефицита продукции и обеспечить бесперебойность производственных процессов. Например, компания Zara использует систему быстрого пополнения запасов, что позволяет ей оперативно реагировать на изменения модных трендов и поддерживать высокий уровень продаж.

2. Транспортная логистика: оптимизация транспортных процессов позволяет сократить время доставки, снизить затраты на перевозку и повысить надежность поставок. Компания DHL, например, использует передовые технологии для оптимизации маршрутов, что позволяет ей предлагать клиентам быструю и надежную доставку по всему миру.

3. Складская логистика: эффективная организация складских процессов ускоряет обработку заказов, снижает ошибки и улучшает использование складских площадей. Amazon активно использует автоматизированные склады с роботами, что позволяет компании обрабатывать миллионы заказов ежедневно и поддерживать высокий уровень сервиса.

4. Управление цепочками поставок (SCM): координация всех участников логистического процесса позволяет снизить издержки, повысить скорость выполнения заказов и улучшить качество обслуживания клиентов. Например, компания Apple тщательно управляет своей цепочкой поставок, что позволяет ей минимизировать издержки и поддерживать высокую рентабельность.

5. Управление заказами: эффективное управление заказами напрямую влияет на удовлетворенность клиентов и лояльность к бренду. Компания IKEA, например, предлагает клиентам удобные системы отслеживания заказов, что повышает прозрачность и доверие.

6. Логистика распределения: оптимизация каналов распределения позволяет снизить затраты, ускорить доставку и повысить доступность продукции для клиентов. Например, Coca-Cola использует разветвленную сеть дистрибуции, что позволяет ей оперативно поставлять продукцию в самые отдаленные регионы.

7. Информационная логистика: современные информационные системы повышают прозрачность процессов, улучшают координацию между участниками цепочки поставок и позволяют оперативно реагировать на изменения. Например, Walmart использует системы анализа данных для прогнозирования спроса и оптимизации запасов.

8. Управление возвратами (Reverse Logistics): эффективная организация процесса возвратов позволяет снизить издержки и повысить удовлетворенность клиентов. Например, компания ASOS предлагает клиентам бесплатный возврат товаров, что укрепляет ее позиции на рынке электронной коммерции.

Влияние логистики на конкурентную позицию:

- Снижение издержек: Компания IKEA оптимизировала свои логистические процессы, что позволило ей снизить затраты на транспортировку и хранение. Это сделало продукцию компании более доступной для потребителей и укрепило ее позиции на рынке.

- Скорость доставки: Amazon Prime предлагает доставку в течение одного дня, что стало ключевым конкурентным преимуществом компании и привлекло миллионы лояльных клиентов.

- Гибкость и адаптивность: Во время пандемии COVID-19 компании, такие как Pfizer и Moderna, смогли быстро организовать логистику для доставки вакцин, что укрепило их репутацию и рыночные позиции.

- Качество сервиса: Компания FedEx использует передовые технологии для отслеживания грузов, что повышает надежность доставки и удовлетворенность клиентов.

Цифровые технологии значительно повышают эффективность логистических процессов, снижают затраты и повышают прозрачность цепочек поставок. Ключевые инструменты включают:

- Автоматизированные системы управления складом (WMS) – оптимизируют хранение и обработку грузов.

- Интернет вещей (IoT) – позволяет отслеживать местоположение и состояние грузов в реальном времени.

- Big Data и аналитика – помогают прогнозировать спрос и оптимизировать маршруты доставки.

- Блокчейн – обеспечивает прозрачность и безопасность логистических операций.

Логистика является стратегически важным инструментом для укрепления конкурентной позиции бизнеса. Компании, которые инвестируют в оптимизацию логистических процессов, получают возможность снижать издержки, повышать качество сервиса и быстрее реагировать на изменения рынка. В условиях высокой конкуренции эффективная логистика становится одним из ключевых факторов успеха, позволяя компаниям не только выживать, но и лидировать на рынке.

Список литературы:

1. Балабанова, Л. В., Гудкова, Е. А. Логистика и управление цепями поставок. Москва: Юрайт, 2022
2. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование и контроль. Санкт-Петербург: Питер, 2021
3. Ламберт, Д. Стратегическое управление логистикой. Москва: Альпина Паблишер, 2020
4. Рогожин, В. А., Чудаков, А. Д. Современные логистические стратегии: теория и практика. Москва: Экономика, 2019
5. Степанова, Е. С. Цифровая трансформация логистики: новые подходы и технологии. Вестник логистики и управления цепями поставок, 4(7), 12-19, 2023

ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Кушнир Богдан Сергеевич

студент,

Мариупольский государственный университет

имени А.И. Куинджи,

РФ, г. Мариуполь

LEADERSHIP IN MANAGEMENT

Bogdan Kushnir

Student,

Mariupol State University named

after A.I. Kuindzhi,

Russia, Mariupol

Аннотация. Установлено, что эффективный менеджмент невозможен без наличия лидерских качеств. Развитие лидерских навыков способствует повышению конкурентоспособности организации и обеспечивает её устойчивость в динамичной внешней среде.

Abstract. It has been established that effective management is impossible without leadership qualities. The development of leadership skills helps to increase the competitiveness of the organization and ensures its stability in a dynamic external environment.

Ключевые слова: менеджмент, лидер, лидерство, управление, менеджер, экономика, организация.

Keywords: management, leader, leadership, management, manager, economics, organization.

1. Основы лидерства и менеджмента

Лидерство — это многоуровневый процесс, включающий влияние, коммуникацию, личный пример, формирование команды и ориентацию её на общие цели.

Лидерство — это не только харизма, но и умение стратегически мыслить, анализировать, делегировать и вовлекать сотрудников в процесс развития компании.

Важно понимать, что лидер может не обладать формальной властью, но при этом оказывать огромное влияние на коллектив.

Лидером может быть человек, который владеет определенными качествами:

1. Интеллект – способность быстро анализировать информацию, принимать обоснованные решения и решать сложные задачи.

2. Уверенность в себе – не бояться принимать сложные решения, верить в то, что делаешь.

3. Способность понимать людей – умение лидера ставить себя на место другого человека.

4. Честность – придерживаться высоких моральных стандартов, вызывать доверие.

5. Эрудированность – широкий кругозор и обширные знания в различных областях.

6. Стойкость – адекватная реакция на любую ситуацию, контроль над эмоциями.

Стили управления:

- **Авторитарный стиль** предполагает жёсткую централизацию власти, командный подход и высокую дисциплину. Он может быть эффективен в кризисных ситуациях, но не способствует развитию инициативы сотрудников;

- **Демократический стиль** базируется на участии команды в принятии решений, открытом обсуждении проблем и делегировании ответственности. Способствует высокой вовлеченности и росту мотивации;

- **Либеральный стиль** отличается минимальным вмешательством руководителя в процессы и высокой автономией сотрудников. Может быть уместен в высоко квалифицированной и самоуправляемой команде [4, с. 108].

-

Менеджмент — это система целенаправленного управления организацией, включающая планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Целью менеджмента в современных условиях экономики является постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для этого организации необходимо обладать определёнными финансовыми резервами и предоставлению менеджерам достаточной свободы и самостоятельности в их деятельности, для быстрого и своевременного реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

2. Связь менеджмента и лидерства

Лидерство и менеджмент — это два взаимодополняющих подхода к управлению. Менеджмент фокусируется на процедурах, структуре, ресурсах, а лидерство — на людях, их развитии и вовлечённости.

Менеджер-администратор может обеспечить выполнение текущих задач, но только лидер способен повести организацию к инновациям, стратегическим целям и росту.

Менеджер должен обладать качествами лидера, потому что управление людьми и процессами требует не только административных навыков, но и способности вдохновлять, мотивировать и вести за собой. Без лидерских качеств менеджер может ограничиться исключительно выполнением формальных обязанностей, что в долгосрочной перспективе может негативно сказаться на эффективности работы команды и достижении целей компании [4, с. 16].

3. Развитие лидерства у будущих менеджеров

Развитие лидерских компетенций — важнейшая задача в подготовке современных управленцев. Эффективный лидер — это не врождённый талант, а результат целенаправленной работы над собой, самообразования, анализа опыта и постоянной практики.

Ключевые рекомендации:

- Постоянно развивать коммуникативные способности и эмоциональный интеллект;
- Активно изучать успешные практики управления и применять их в своей работе;
- Осваивать навыки стратегического мышления, тайм-менеджмента и делегирования;
- Создавать культуру обратной связи, быть открытым к критике и предложениям;
- Мотивировать команду не только финансово, но и эмоционально — через признание заслуг, развитие и доверие;
- Быть примером для подражания: соблюдать дисциплину, быть честным и последовательным.

Эффективное лидерство — неотъемлемая составляющая успешной управленческой деятельности.

Менеджеры, сочетающие административные навыки с лидерским потенциалом, способны формировать сильные, инициативные и результативные команды.

Итогом проведённого исследования стало подтверждение тезиса о необходимости развития лидерских качеств у менеджеров.

В условиях современной экономики лидерство становится ключевым фактором конкурентоспособности организации. Только через развитие людей, их вовлечённости и осознанного участия возможно устойчивое и инновационное развитие компании.

Список литературы:

1. Данилова Н.И. Лидерство: основные теоретико-методологические аспекты // PR, бизнес, СМИ: партнерство и конкуренция: тезисы IV Всероссийской межвузовской научно-практической конференции 14-15 ноября 2007. – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. – С.58-60.
2. Друкер П. Эффективное управление. - Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. -260с.
3. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО <Принт - Ателье>. М., 1999. - 212 с.
4. Ловкова, Е. С. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 173 с.

УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Савицкая Дарья Сергеевна

студент,
ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет
имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь

Ильясова Мае Казымовна

канд. экон. наук, доцент,
ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет
имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Daria Savitskaya

Student,
Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol,

Maе a Pyasova

PhD in Economics, Associate Professor,
Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol

Аннотация. Статья исследует трансформацию управления кадрами в условиях цифровизации, включая внедрение AI, Big Data и облачных HR-платформ. Эти технологии оптимизируют рутинные задачи, персонализируют обучение и прогнозируют потребности в развитии персонала. Рассмотрены вызовы: переподготовка сотрудников, цифровой разрыв в компетенциях, этические риски работы с данными и сохранение человекоориентированного подхода. Акцент сделан на смене роли HR-менеджеров от администрирования к страте-

гическому управлению талантами и цифровой трансформации корпоративной культуры. На основе кейсов показано, что успешная интеграция технологий требует баланса с адаптацией персонала через обучение и гибкие коммуникации. Предложены рекомендации по минимизации сопротивления изменениям, защите данных и внедрению цифровых инструментов без ущерба ценностям. Исследование актуально для организаций, стремящихся усилить конкурентоспособность в цифровой экономике.

Abstract. The article explores the transformation of HR management in the context of digitalization, including the introduction of AI, Big Data and cloud HR platforms. These technologies optimize routine tasks, personalize training, and predict staff development needs. The challenges considered include staff retraining, the digital divide in competencies, the ethical risks of working with data, and maintaining a human-centered approach. The focus is on changing the role of HR managers from administration to strategic talent management and digital transformation of corporate culture. Based on the case studies, it is shown that successful technology integration requires a balance with staff adaptation through training and flexible communication. Recommendations are offered on minimizing resistance to change, data protection and the introduction of digital tools without prejudice to values. The research is relevant for organizations seeking to strengthen their competitiveness in the digital economy.

Ключевые слова: цифровизация, управление кадрами, HR-процессы, искусственный интеллект, большие данные.

Keywords: digitalization, human resources management, HR processes, artificial intelligence, big data.

В последние десятилетия цифровизация стала неотъемлемой частью развития бизнеса и управления. В частности, в области управления персоналом новые технологии, такие как искусственный интеллект (AI), большие данные (Big Data) и облачные HR-платформы, становятся важными инструментами, способствующими оптимизации процессов, улучшению принятия решений и созданию конкурентных преимуществ для организаций. [2]

Внедрение новых технологий в управление персоналом влечет за собой значительные изменения в самой роли HR-менеджеров. AI и Big Data обеспечивают возможность автоматизации рутинных задач, таких как обработка заявок на отпуск, учет рабочего времени или подбор кандидатов, что позволяет экономить время и ресурсы. Однако не только административные задачи претерпевают изменения. Например, AI помогает в создании персонализированных программ обуче-

ния, анализируя индивидуальные потребности каждого сотрудника. Это открывает новые возможности для развития персонала, позволяя более точно прогнозировать потребности в обучении и повышении квалификации.

Облачные HR-платформы, в свою очередь, позволяют создать единую экосистему для работы с персоналом, обеспечивая доступность данных в реальном времени, улучшая коммуникацию между сотрудниками и руководством и облегчая процессы отчетности и аналитики. Однако, несмотря на все преимущества, внедрение этих технологий ставит перед компаниями ряд вызовов:

1. Переподготовка и повышение квалификации сотрудников: с быстрым развитием технологий возникают новые требования к компетенциям сотрудников. Цифровая трансформация приводит к тому, что компании вынуждены инвестировать в переподготовку персонала, чтобы обеспечить их соответствие новым стандартам и требованиям. Обучение должно быть гибким и доступным, чтобы каждый сотрудник мог улучшить свои навыки в соответствии с тенденциями и нуждами компании. [1]

2. Цифровой разрыв в компетенциях: внедрение новых технологий часто сталкивается с проблемой цифрового неравенства среди сотрудников. Многие сотрудники, особенно старшего возраста или те, кто работает в традиционных сферах, могут не иметь достаточных знаний для использования новых технологий. Это создает необходимость в создании эффективных программ обучения и адаптации, чтобы все сотрудники имели равные возможности для профессионального роста.

3. Этические риски и защита данных: AI и Big Data анализируют огромное количество информации о сотрудниках, включая их карьерный путь, предпочтения и поведение. Это может привести к этическим проблемам, если данные используются без должного контроля и прозрачности. Защита данных и соблюдение конфиденциальности становятся важными задачами для HR-отделов, требующими внедрения строгих мер безопасности и соблюдения нормативных актов.

4. Сохранение человекоориентированного подхода: в условиях цифровизации необходимо найти баланс между использованием технологий и сохранением человекоориентированного подхода в управлении персоналом. Несмотря на автоматизацию процессов, HR-менеджеры должны сохранять эмпатию и внимание к потребностям сотрудников, обеспечивая высококачественную поддержку и развитие.

С внедрением цифровых технологий роль HR-менеджеров также претерпевает значительные изменения. От традиционного административного управления они переходят к более стратегическим функ-

циям, таким как управление талантами, развитие корпоративной культуры и внедрение инновационных технологий.

HR-менеджеры становятся ключевыми фигурами в цифровой трансформации организации, их задача — не только управлять кадрами, но и обеспечивать успешную интеграцию новых технологий, минимизируя сопротивление изменениям.

Примером успешной цифровой трансформации может служить компания X, которая внедрила облачную платформу для управления талантами. Платформа позволила не только автоматизировать процессы набора сотрудников, но и персонализировать обучение для каждого работника, что способствовало повышению их квалификации и мотивации. Однако успешное внедрение технологий потребовало от компании значительных усилий по обучению персонала и созданию гибкой системы коммуникаций, чтобы снизить сопротивление изменениям и помочь сотрудникам адаптироваться к новому рабочему процессу.

Цифровизация управления кадрами открывает новые возможности для бизнеса, но также требует от компаний решения множества сложных задач, включая переподготовку сотрудников, защиту данных и адаптацию корпоративной культуры. Правильное сочетание технологий и человекаориентированного подхода позволит организациям не только оптимизировать процессы, но и создать конкурентные преимущества в условиях цифровой экономики.

Цифровизация управления кадрами представляет собой двусторонний процесс, который приносит значительные преимущества, но также требует решения ряда вызовов. Для успешного внедрения новых технологий необходимо учитывать как технические аспекты, так и человеческий фактор. Правильная стратегия адаптации персонала, повышение квалификации сотрудников и защита данных позволят компаниям не только оптимизировать HR-процессы, но и повысить свою конкурентоспособность в цифровой экономике.

Список литературы:

1. Бенедиктов А.А., Рождественская И.В. Цифровизация и автоматизация управления персоналом. – М.: Издательство РАН, 2020.
2. Братченко Л.В. Управление персоналом в эпоху цифровых технологий. – СПб: Бизнес-Пресс, 2022.
3. Дьяков С.М., Иванова И.А. Большие данные и искусственный интеллект в HR: новые вызовы и возможности. – М.: Научный мир, 2021.
4. Макарова, Т.В. Цифровизация HR-процессов в организациях // Журнал «Менеджмент и инновации». – 2019. – № 7(4). – С. 12–18.
5. Новикова Т.В. Большие данные и искусственный интеллект в управлении кадрами // Журнал «HR-исследования». – 2019. – № 6(1). – С. 29–35.

ТЕОРИЯ ФАЗОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ БИЗНЕСА

Сим Ирина Владимировна

студент

ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет
имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь

Клименко Оксана Петровна

канд. экон. наук, доцент,

ГБОУВО РК Крымский инженерно-педагогический университет
имени Февзи Якубова,
РФ, г. Симферополь

THE THEORY OF BUSINESS PHASE TRANSFORMATIONS

Irina Sim

Student,

Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol

Oksana Klimenko

PhD in Economics, Associate Professor,

Crimean Engineering and Pedagogical University
named after Fevzi Yakubov,
Russia, Simferopol

Аннотация. Статья посвящена теории фазовых трансформаций бизнеса, описывающей качественные переходы компаний между стадиями развития в условиях динамичных рынков. Рассмотрены механизмы трансформаций: стратегическая переориентация, технологическая модернизация, смена бизнес-моделей. Выделены ключевые драйверы – цифровизация, глобализация, изменение потребительских запросов. На примере теоретических моделей и кейсов показаны успешные практики адаптации, а также риски: сопротивление изменениям, ошибки в планировании ресурсов. Подчеркивается роль agile-подходов, data-аналитики и лидерства в управлении переходами.

Abstract. The article is devoted to the theory of business phase transformations, which describes the qualitative transitions of companies between development stages in dynamic markets. The mechanisms of transformation are considered: strategic reorientation, technological modernization, change of business models. The key drivers are digitalization, globalization, and changing consumer demands. Using the example of theoretical models and cases, successful adaptation practices are shown, as well as risks: resistance to change, errors in resource planning. The role of agile approaches, data analytics, and leadership in transition management is emphasized.

Ключевые слова: фазовые трансформации, управление изменениями, цифровая трансформация, agile-методологии, стратегическое развитие.

Keywords: phase transformations, change management, digital transformation, agile methodologies, strategic development.

Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью изменчивости, неопределённости и технологических прорывов. В этих условиях компании не могут развиваться линейно – они вынуждены проходить через качественные переходы, перестраиваясь в ответ на внешние и внутренние вызовы. В этом контексте теория фазовых трансформаций бизнеса приобретает особую значимость, так как она позволяет понять, как и почему происходят изменения в жизненном цикле компаний и какие инструменты позволяют управлять этими переходами эффективно [1].

Фазовая трансформация в бизнесе – это резкий переход компании из одного устойчивого состояния в другое, связанный с перестройкой стратегий, процессов, организационных структур и корпоративной культуры. В отличие от постепенной эволюции, фазовая трансформация предполагает глубокие качественные изменения, часто происходящие на фоне внешнего давления: технологических сдвигов, изменения рыночной конъюнктуры, глобализации или кардинального изменения потребностей клиентов [2].

Теория фазовых трансформаций уходит корнями в системный и эволюционный подходы к организации бизнеса, где предприятие рассматривается как сложная открытая система, способная к самоорганизации и адаптации. Эти изменения могут включать:

- Стратегическую переориентацию – смену направления развития, целевых рынков или ключевых ценностей компании;

- Технологическую модернизацию – внедрение новых технологий, автоматизация и цифровизация процессов;
- Смену бизнес-модели – переход от продажи продукта к сервисной модели, от B2C к B2B и т.д.

Фазовые переходы, как правило, вызваны воздействием мощных внешних или внутренних факторов, к числу которых относятся:

1. Цифровизация – новые технологии (AI, Big Data, IoT, облачные решения) меняют правила конкуренции и требуют переосмысления роли компании на рынке.

2. Глобализация – расширение рынков и усиление конкуренции вынуждают бизнес адаптироваться к новым экономическим и культурным условиям.

3. Изменение потребительских запросов – клиенты становятся более осведомлёнными, требовательными и ориентированными на индивидуальные решения, что требует перестройки продуктового и маркетингового подхода [4].

Успешное прохождение через трансформацию требует комплексного подхода, сочетающего:

- Agile-методологии – гибкие подходы к управлению проектами и бизнесом, позволяющие быстро реагировать на изменения;
- Data-аналитику – принятие решений на основе данных позволяет точнее выявить точки роста, риски и потенциал изменений;
- Лидерство – ключевая роль принадлежит руководителям, способным видеть стратегическую картину и вдохновлять команду на изменения.

Мировая практика показывает, что компании, прошедшие фазовую трансформацию, получают устойчивые конкурентные преимущества. Так, корпорация Microsoft под руководством Сатьи Наделлы прошла радикальную стратегическую трансформацию: от закрытой модели с акцентом на Windows – к облачной экосистеме и open-source-подходу, что обеспечило ей второе дыхание на рынке [3].

Другой пример – LEGO, оказавшаяся в кризисе в начале 2000-х годов. Компания провела комплексную переоценку своей бизнес-модели, ориентировалась на цифровые каналы и вовлечение сообщества, что позволило вернуть позиции мирового лидера.

Фазовые переходы сопряжены с рисками, среди которых наиболее значимыми являются:

- Сопротивление изменениям – сотрудники могут быть не готовы к переменам, особенно если они сопровождаются неопределённостью или угрозой потери привычных ролей;

- Ошибки в планировании ресурсов – недооценка объема необходимых инвестиций или времени может привести к провалу инициативы;
- Угасание лидерской инициативы – без четкого видения со стороны топ-менеджмента трансформация может потерять направление.

Теория фазовых трансформаций бизнеса предоставляет ценный аналитический и практический инструмент для понимания, предсказания и управления изменениями в организации. В условиях стремительной цифровизации, глобальных вызовов и изменений в поведении потребителей, компании, способные вовремя идентифицировать необходимость трансформации и грамотно реализовать её, получают устойчивое преимущество. Ключевыми факторами успешного перехода становятся гибкость, ориентация на данные и лидерство, способное объединить команду вокруг новой стратегической цели [6].

Таким образом, фазовая трансформация – не просто вызов, а возможность для обновления, перезапуска и устойчивого развития бизнеса в условиях турбулентной экономики. Теория фазовых трансформаций бизнеса становится ключом к пониманию того, как компании не просто выживают, но и процветают в условиях перманентных изменений. Цифровизация, глобализация и эволюция потребительских ожиданий превратили трансформации из редких «революций» в постоянный процесс [5].

Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Питер, 2007. – 400 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 720 с.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – М.: Вильямс, 2016. – 800 с.
4. Тапскотт Д. Цифровая экономика: обещания и опасности сетевого интеллекта. – М.: Williams, 2014. – 352 с.
5. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
6. Чесбро Г. Открытые инновации: новый императив для создания и извлечения ценности из технологий. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КАПИТАЛА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Эгнатосян Армен Ааронович

аспирант,

*БУ ВО Сургутский государственный университет,
РФ, г. Сургут*

MANAGING THE COST OF CAPITAL IN THE OIL AND GAS INDUSTRY: THEORY AND PRACTICE

Armen Egnatosyan

Postgraduate student,

*Surgut State University,
Russia, Surgut*

Аннотация. Статья посвящена исследованию взаимосвязи между развитием теоретического осмысления управления стоимостью капитала в нефтегазовых компаниях и экономическими процессами, происходящими в мировых системах. В условиях глобальных изменений и волатильности рынка, управление стоимостью капитала становится критически важным аспектом для обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности компаний. В данной работе рассматриваются теоретические модели, экономические процессы в нефтегазовой отрасли, практическое применение теорий, а также влияние глобальных экономических изменений на управление стоимостью капитала.

Abstract. The article is devoted to the study of the relationship between the development of theoretical understanding of capital cost management in oil and gas companies and economic processes occurring in the world systems. In the conditions of global changes and market volatility, capital cost management becomes a critical aspect to ensure the financial stability and competitiveness of companies. This paper discusses theoretical models, economic processes in the oil and gas industry, practical application of the theories, and the impact of global economic changes on the management of the cost of capital.

Ключевые слова: управление стоимостью капитала; нефтегазовые компании; финансовая устойчивость; глобальные изменения.

Keywords: cost of capital management; oil and gas companies; financial stability; global changes.

В последние десятилетия нефтегазовая отрасль столкнулась с множеством вызовов, связанных с изменениями в глобальной экономике, технологическими прорывами и усилением конкуренции. В таких условиях управление стоимостью капитала становится неотъемлемой частью стратегии компаний, стремящихся сохранить и укрепить свои позиции на мировом рынке. Теоретическое осмысление этого процесса играет ключевую роль в формировании устойчивых и эффективных финансовых стратегий.

Современные экономические системы характеризуются высокой степенью взаимозависимости и волатильности, что требует от нефтегазовых компаний способности быстро адаптироваться к изменениям. Теоретические модели управления стоимостью капитала предоставляют инструменты для анализа и оптимизации финансовых решений, что особенно важно в условиях непредсказуемых колебаний цен на энергоресурсы и изменений в мировой политике.

Теоретическое осмысление управления стоимостью капитала в нефтегазовых компаниях включает в себя множество аспектов, таких как структура капитала, оценка стоимости собственного и заемного капитала, а также управление финансовыми рисками [1, с. 711]. Например, компания ExxonMobil активно использует модель средневзвешенной стоимости капитала для оптимизации своей структуры капитала. Это позволяет компании эффективно распределять ресурсы между собственным и заемным капиталом, минимизируя затраты и максимизируя рыночную стоимость [3, с. 36]. Аналогично, BP применяет модель оценки капитальных активов для оценки финансовых рисков, связанных с инвестициями в новые проекты, что позволяет компании принимать более обоснованные решения в условиях неопределенности.

Нефтегазовая отрасль сталкивается с уникальными экономическими процессами, такими как колебания цен на нефть, изменения в спросе и предложении, а также технологические инновации. Например, компания Royal Dutch Shell активно адаптирует свои стратегии управления капиталом в ответ на колебания цен на нефть. В условиях снижения цен компания пересматривает свои инвестиционные приоритеты и оптимизирует капитальные расходы, чтобы сохранить финансовую устойчивость. В то же время, Chevron инвестирует в технологии для повышения эффективности добычи и переработки,

что позволяет компании оставаться конкурентоспособной в условиях изменяющегося спроса на энергоносители.

Практическое применение теоретических моделей управления стоимостью капитала играет важную роль в адаптации компаний к изменяющимся рыночным условиям. Например, TotalEnergies использует теоретические модели для разработки стратегий финансирования, учитывающих изменения в налоговом законодательстве и появление новых финансовых инструментов. Это позволяет компании более эффективно управлять своими финансовыми ресурсами и минимизировать риски. Взаимодействие между теорией и практикой также проявляется в деятельности компании Eni, которая адаптирует существующие модели управления капиталом под специфику своих международных операций, что способствует более точному планированию и реализации инвестиционных проектов [5, с. 67].

Глобальные экономические процессы, такие как финансовые кризисы, изменения в международной торговле и политическая нестабильность, оказывают значительное влияние на управление стоимостью капитала. Например, компания Газпром в ответ на санкции и изменения в международной торговле разрабатывает новые стратегии финансирования и управления рисками, чтобы сохранить устойчивость на мировом рынке [4, с. 44].

В условиях глобального перехода к устойчивым источникам энергии, Equinor активно инвестирует в возобновляемые источники энергии и адаптирует свои стратегии управления капиталом, учитывая изменения в регулировании и рыночных условиях. Теоретическое осмысление этих процессов позволяет компаниям разрабатывать более устойчивые и гибкие стратегии, способные адаптироваться к изменениям в мировой экономике [2, с. 500].

Современные технологии, такие как искусственный интеллект и большие данные, позволяют компаниям более точно прогнозировать рыночные тенденции и оценивать риски. Например, Saudi Aramco внедряет передовые аналитические инструменты для оптимизации своих инвестиционных решений и управления рисками. Это позволяет компании более эффективно распределять капитальные затраты и улучшать финансовую устойчивость. Использование технологий также способствует повышению прозрачности и управляемости процессов, что является важным фактором в условиях глобальной конкуренции.

Взаимосвязь между развитием теоретического осмысления управления стоимостью капитала и экономическими процессами в нефтегазовой отрасли является сложной и многогранной. Теория и практика взаимно обогащают друг друга, способствуя развитию более эффективных стратегий управления. В условиях быстро меняю-

щейся экономической среды, способность адаптироваться и использовать теоретические знания для принятия обоснованных решений становится ключевым фактором успеха нефтегазовых компаний. Развитие теоретических подходов и их адаптация к практическим условиям позволяют компаниям не только сохранять конкурентоспособность, но и успешно развиваться в условиях глобальных изменений. Внедрение инноваций и технологий становится важным элементом в управлении стоимостью капитала, обеспечивая компаниям возможность более точного прогнозирования и эффективного использования ресурсов. Это, в свою очередь, способствует устойчивому развитию и укреплению позиций на мировом рынке.

Список литературы:

1. Косов, М. Е. Управление ценой капитала компании как фактор роста ее стоимости / М. Е. Косов, А. С. Сизов // *Аллея науки*. – 2022. – Т. 1, № 1(64). – С. 709-715.
2. Лейберт, Т. Б. Финансовое управление процессами инвестирования воспроизводства основного капитала в компаниях нефтегазовой отрасли / Т. Б. Лейберт, А. В. Исмагилова // *Евразийский юридический журнал*. – 2021. – № 11(162). – С. 499-501.
3. Романова, А. Д. Влияние управления структурой капитала нефтегазовых компаний на их стоимость / А. Д. Романова // *Синергия Наук*. – 2020. – № 43. – С. 32-39.
4. Управление рисками устойчивости в системе обеспечения экономической безопасности: на примере нефтегазовых компаний / Т. В. Кириченко, Е. В. Лемешева, М. В. Смоленкова [и др.] // *Финансовые рынки и банки*. – 2024. – № 4. – С. 42-48.
5. Хузина, Р. Р. Структура капитала нефтегазовых компаний РФ и за рубежом / Р. Р. Хузина // *Синергия Наук*. – 2020. – № 48. – С. 63-68.

4. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ РАСШИРЕНИЯ БРИКС+: ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ В МИРОВОЙ ТОРГОВЛЕ

Борисов Даниил Леонидович

студент,
кафедра Экономики и Управления
в инвестиционно-строительной деятельности,
Государственный университет управления,
РФ, Москва

Бурмагина Анна Андреевна

студент,
кафедра Экономики и Управления
в инвестиционно-строительной деятельности,
Государственный университет управления,
РФ, Москва

Гайворонская Алина Алексеевна

студент,
кафедра Экономики и Управления
в инвестиционно-строительной деятельности,
Государственный университет управления,
РФ, Москва

Старостина Наталья Антоновна

научный руководитель,
доцент кафедры Экономики и Управления
в инвестиционно-строительной деятельности,
Государственный университет управления,
РФ, Москва

Аннотация. В последние десятилетия мировая экономика переживает трансформацию, связанную с усилением роли развивающихся стран. Одним из ключевых символов этого процесса стало объединение БРИКС, объединивший Бразилию, Россию, Индию, Китай и Юж-

ную Африку. Однако сегодня речь идет уже о новом этапе — расширении формата до БРИКС+, куда в 2023–2024 годах вошли Саудовская Аравия, ОАЭ, Иран, Египет, Эфиопия и ряд других государств. Это решение не только увеличивает географический и демографический охват альянса, но и создает предпосылки для кардинального перераспределения влияния в мировой торговле и финансах.

Ключевые слова: БРИКС, экономика, перераспределение, мировая торговля, развитие, объединение

Расширение БРИКС+ превращает его в одного из главных игроков на мировой арене. По данным МВФ, после включения новых членов на долю альянса будет приходиться около 37% мирового ВВП (по паритету покупательной способности) и 46% населения планеты. Это не просто статистика — такая критическая масса позволяет группе претендовать на пересмотр правил глобальной экономики, которые десятилетиями определялись странами Запада. Например, объединение крупнейших экспортеров энергоресурсов — Саудовской Аравии, ОАЭ, Ирана и России — делает БРИКС+ контролером более 40% мировой добычи нефти. Это ставит под вопрос эффективность механизмов вроде «нефтедоллара» и дает странам-участницам рычаги для влияния на ценообразование и логистику энергетического рынка [1].

Важным аспектом становится и контроль над стратегическими транспортными коридорами. Эфиопия, обладающая статусом «ворот Африки», и Египет, контролирующий Суэцкий канал, усиливают возможности блока в формировании альтернативных маршрутов, что особенно актуально в контексте растущей конкуренции за доступ к ресурсам Африканского континента, где Китай и Индия уже активно инвестируют в инфраструктуру. Одним из ключевых аспектов экономических последствий расширения БРИКС+ является возможность создания новых торговых маршрутов и логистических цепочек. Углубление экономического сотрудничества между странами-участниками может привести к снижению зависимости от традиционных торговых партнеров и усилению связей внутри этого объединения, что способствует более быстрому и эффективному обмену товарами и услугами, а также снижению транспортных издержек.

Расширение БРИКС+ дает возможность странам-участникам более эффективно использовать свои ресурсы и потенциал. Каждая из стран вносит в объединение уникальные активы и возможности: от природных ресурсов до высоких технологий. Это создает условия для совместной работы над проектами, которые могут принести выго-

ду всем участникам. Однако, несмотря на положительные перспективы, расширение БРИКС+ также несет в себе определенные риски. Одним из них является возможность усиления конкуренции между странами-участниками. Разные подходы к экономической политике, различия в уровнях развития и внутренние противоречия могут привести к конфликтам интересов. Например, страны-экспортеры энергии могут столкнуться с соперничеством со стороны стран, стремящихся развивать свои собственные источники энергии. Это может привести к напряженности внутри объединения, что в конечном итоге повлияет на его стабильность и эффективность.

Расширение БРИКС+ происходит на фоне кризиса модели глобализации, доминирующей с конца XX века. Санкционная политика Запада, пандемия COVID-19 и обострение торговых войн стимулировали страны к поиску альтернатив. БРИКС+ превращается в платформу менее зависимых от доллара и западных институтов. Например, Китай и Саудовская Аравия обсуждают переход на расчеты в юанях за нефть, а Индия и ОАЭ уже используют рупии и дирхамы в двусторонней торговле. Эти шаги, хотя и носят пока точечный характер, формируют прецеденты для построения мультивалютной системы [2].

Проекты вроде китайской инициативы «Пояс и путь» или Индо-Атлантического экономического коридора (связывающего Индию, ОАЭ и Европу) демонстрируют, как БРИКС+ переосмысливают логистику. Вместо глобальных маршрутов, контролируемых США и ЕС, создаются региональные хабы, где доминируют участники альянса. Для развивающихся экономик Африки и Ближнего Востока это открывает доступ к инвестициям и технологиям без жестких политических условий, которые традиционно выдвигают МВФ или Всемирный банк.

Одним из самых значимых последствий расширения БРИКС+ может стать ускорение дедолларизации. Страны альянса, на которые приходится треть мирового ВВП, всё чаще отказываются от использования доллара в расчетах. В 2023 году 30% торговли между Китаем и Бразилией осуществлялось в юанях и реалах, а Россия и Иран полностью перешли на национальные валюты во взаимной торговле. Новый банк развития БРИКС (NDB), капитализация которого к 2025 году может превысить \$100 млрд, финансирует инфраструктурные проекты в местных валютах, минуя долларовые транзакции [3].

Однако настоящим прорывом может стать создание альтернативной резервной валюты. Идея, озвученная Россией и поддержанная Китаем, предполагает формирование «корзины валют» БРИКС+ с привязкой к золоту. Подобный шаг подрвет доминирование доллара, на который сегодня приходится 58% мировых резервов,

и предложит странам защиту от валютных спекуляций и санкционных рисков.

Усиление БРИКС+ неизбежно сталкивается с сопротивлением традиционных центров силы. Страны G7, на долю которых приходится около 30% мирового ВВП, видят в объединении БРИКС+ угрозу подрыва своего влияния на мировую экономику. Это проявляется в давлении на «пограничные» государства вроде Саудовской Аравии или Индии, которых Запад пытается удержать в орбите своего влияния через соглашения о безопасности или торговые преференции[4].

Не менее сложной задачей для БРИКС+ становится преодоление внутренних противоречий. Столкновение экономических интересов: Китай и Индия конкурируют за влияние в Азии и Африке, Россия и Саудовская Аравия — за доли на нефтяном рынке. Кроме того, включение в блок Ирана, находящегося под санкциями, создает юридические риски для других участников, особенно для ОАЭ, чьи финансовые институты тесно связаны с Западом.

Несмотря на амбициозные планы, БРИКС+ предстоит пройти сложный путь. Экономические дисбалансы между участниками — например, гигантский разрыв в ВВП на душу населения между Катаром и Эфиопией — требуют выработки гибких механизмов сотрудничества. Необходима гармонизация регулирования, создание общей платежной системы и решение проблемы конвертируемости валют. Важным тестом станет способность альянса предложить альтернативу западным технологиям, особенно в сфере высоких технологий и зеленой энергетики, где Китай пока остается единственным локомотивом.

Тем не менее, даже частичная реализация целей БРИКС+ способна изменить расклад сил. Уже сегодня альянс демонстрирует, что мировая экономика не может эффективно функционировать в условиях однополярности. Расширение торговли в национальных валютах, создание независимых финансовых институтов и пересмотр роли сырьевых ресурсов — это элементы новой архитектуры, где влияние распределяется более равномерно и справедливо.

Расширение БРИКС+ — это не просто количественный рост, а качественный сдвиг в мировой экономике. Объединение бросает вызов сложившимся институтам, предлагая модель, основанную на многополярности и учете интересов развивающихся стран. Успех этой инициативы зависит от способности участников преодолеть внутренние разногласия и предложить миру работающие альтернативы — будь то новая резервная валюта, справедливые правила торговли или инклюзивные инвестиционные проекты.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что перераспределение влияния в мировой торговле приведёт к более сбалансированному развитию глобальной экономики. Однако успешность этого процесса будет зависеть от способности стран-участников к сотрудничеству, а также от их готовности своевременно решать возникающие конфликты и противоречия. Только при условии конструктивного взаимодействия БРИКС+ сможет стать значимой силой на мировой арене, способствуя экономическому росту и стабильности.

Список литературы:

1. BRICS [Электронный ресурс] URL: <https://infobrics.org/> (дата обращения 06.04.2025)
2. БРИКС 2025: расширение, дедолларизация и переход к многополярному миру [Электронный ресурс] URL: <https://www.zolotoy-zapas.ru/news/market-analytics/briks-2025-rasshirenje-dedollarizatsiya-i-perekhod-k-mnogopolyarnomu-miru/> (дата обращения 06.04.2025)
3. BRICS [Электронный ресурс] URL: <https://infobrics.org/post/43414> (дата обращения 06.04.2025)
4. BRICS [Электронный ресурс] URL: <https://infobrics.org/post/43415> (дата обращения 06.04.2025)

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Лиходедов Владислав Дмитриевич

студент,

*Ростовский филиал Российской таможенной академии,
РФ, г. Ростов-на-Дону*

Евграфова О.В.

научный руководитель,

канд. филос. наук, доцент,

*заведующий кафедрой экономической теории
и международных экономических отношений,*

*Ростовский филиал Российской таможенной академии,
РФ, г. Ростов-на-Дону*

Аннотация. В статье рассмотрено понятие конкурентоспособности применительно к транснациональным корпорациям как категория, ее источники и условия успеха, создающие деловую среду и методы оценки в рамках организационно-экономических отношений, формирующих факторы обеспечения конкурентоспособности крупных предприятий, выделены достоинства и недостатки методов оценки конкурентоспособности ТНК.

Ключевые слова: глобализация, транснациональная корпорация, конкурентоспособность, производственная система,

Введение

Основной движущей силой процессов интеграции на мега-региональных уровнях являются транснациональные корпорации (ТНК), которые являются элементами целостного мирового экономического пространства. Для идентификации ключевых факторов успеха необходима оценка конкурентоспособности ТНК, позволяющая реагировать на изменения, которые происходят в рыночной конъюнктуре и принимать рациональные управленческие решения для устойчивого развития компаний.

Цель статьи – рассмотреть методы оценки конкурентоспособности транснациональных корпораций в рамках глобальной экономической среды.

1. Понятие конкурентоспособности ТНК в глобальных экономических процессах

Мировая экономика, в силу закономерности экономических причин и факторов, подвержена процессам глобализации и интеграции, что напрямую влияет на деятельность крупных компаний, в результате стратегии их развития подвергаются изменениям, с учётом включения в интегрированную международную производственную систему. Немаловажную роль в условиях меняющейся экономической среды играет возможность эффективно и быстро переориентироваться с учётом трансформаций, которые характерны для внешней и внутренней среды, в связи с чем конкурентоспособность выступает важным инструментом стратегии ТНК в условиях глобализации.

ТНК в настоящее время являются субъектами регулирования мирового хозяйства практически во всех сферах - финансовой деятельности, в сфере торговли, в области оказания услуг. ТНК отличает достаточно энергичная всеобъемлющая экспансия, что даёт основание исследователям говорить о достаточно высоком уровне конкурентоспособности, которая основывается на фирменных конкурентных преимуществах, их качественных характеристиках и природе [1].

Например, для платформенных ТНК характерны следующие источники конкурентных преимуществ: первый - уникальное торговое предложение или основной продукт, уникальные цифровые данные; второй - сетевые эффекты; третий - комплементарный продукт или услуга.

Основными источниками конкурентоспособности ТНК являются цена и стоимость, качество продукции или услуг, бренд, дифференциация, основной вид деятельности. Также исследователи выделяют несколько факторов успеха, которые влияют на конкурентоспособность ТНК. Среди них факторы, которые имеют отношение к маркетингу - рекламные компании, деловая репутация, имидж, ряд сервисных и гарантийных услуг. Ещё ряд факторов имеют информационный и инновационный характер, к ним можно отнести способность быстро реагирования на происходящие в экономике изменения, использование информационных систем, современных методов управления производством [2]. В целом, конкурентоспособность транснациональных корпораций представляет собой достаточно сложную категорию, чей характер является динамическим и относительным одновременно. Конкурентоспособность ТНК имеет тесную связь с фактическим состоянием конкурентных преимуществ организации, её общим потенциалом, а также направлениями развития.

2. Основные методы оценки конкурентоспособности ТНК

Оценивать конкурентоспособность ТНК необходимо для разработки стратегии управления компании, повышение производительности и как итог - обеспечение конкурентоспособности производимой продукции с целью получения прибыли. Экономисты предлагают различные методы оценки конкурентоспособности ТНК, в основном они носят комплексный характер и основываются на оценке ряда групповых показателей, а также критериев конкурентоспособности: оценка эффективности деятельности, финансовых возможностей компании; организации сбытовой деятельности и продвижения производимой продукции на международных рынках; конкурентоспособности товара, общий деловой активности компании [4, с. 62].

Существуют исследования, в которых конкурентоспособность ДНК оценивается по ряду показателей, среди которых главными являются преимуществами во внешней и внутренней среде, преимуществами в качестве выпускаемой продукции, в ресурсоёмкости производства [5, с. 177].

К качественным методам относятся матричные методы, а также методика оценки конкурентоспособности ТНК, которая основывается на концепции ценностной цепи, разработанной М. Портером [3, с. 388]. В основе качественных методов лежат экспертные оценки, получаемые при выявлении внешних и внутренних факторов конкурентоспособности фирмы [5, с. 182]. Например, swot-анализ, позволяет определять слабые и сильные стороны компании, существующие угрозы и возможности среды, в которой действует ТНК. Но по вопросу использования данного метода в оценке конкурентоспособности ТНК экономисты расходятся во мнениях, так как часть из них считает, что данный метод позволяет в большей степени оценивать конкурентную среду, чем конкурентоспособность самого предприятия [4, с. 64].

К таким методам относится методология оценки относительной доли рынка - BCG, позволяющая устанавливать особенности развития конкурентных ситуаций и в связи с этим разрабатывать предпочтительные стратегии поведения ТНК на мировых рынках. Данный матричный метод в основе имеет оценочные параметры - темп роста рынка и относительная рыночная доля, что позволяет получить объективные данные. Но недостатком этого метода является обобщенность результатов, которая не позволяет принимать точечные управленческие решения.

Другой матричный метод - матрица Мак-Кинси, основа метода - построение матрицы на соотношении привлекательность- конкурентоспособность. За основу берётся оптимизация соотношения указанных параметров и позволяет выделить в зоне хозяйствования сегменты

риска, а также благоприятный и неблагоприятный сегменты. Результаты оценки позволяют предпринять ряд мер, которые будут способствовать повышению конкурентоспособности и перемещения предприятия в благоприятный сегмент рынка. Недостатком данного метода является субъективизм результатов, что может повлиять на процедуру и результат оценки ТНК.

Также можно выделить ряд операционных методов, дающих возможность комплексного анализа и оценки деятельности ДНК для выработки управленческих решений. Но данная методика должна основываться на ряде оценочных параметров, значительно ограничивающих практическую применимость таких методов. В связи с чем наиболее продуктивными методами оценки конкурентоспособности ТНК можно считать комплексные методы, позволяющие оценивать как достигнутый уровень конкурентоспособности, так и его динамику в будущем, а также динамические методы, которые основываются на рентабельности хозяйственной деятельности, на стратегическом позиционировании предприятия и его финансовой устойчивости. При этом использование ключевых характеристик в деятельности ТНК позволит исключить дублирование оценочных параметров.

Выводы

По результатам проведённого анализа выявлено, что существующие методы оценки конкурентоспособности ТНК основываются на различных параметрах, но вместе с тем не существует универсального метода комплексной оценки как уровня, так и источников конкурентоспособности, все они имеют как достоинства, так и недостатки. В связи с чем нельзя полагаться только на количественные оценочные параметры, так как это может повлиять на практическую применимость методов оценки. Использование динамических методов оценки конкурентоспособности дает возможность проанализировать ключевые характеристики в деятельности ТНК, выявить объективную зависимость оцениваемых показателей конкурентоспособности от заданных параметров в динамике, а также прогнозировать на будущее уровень конкурентоспособности ТНК, опираясь на исходные данные, на которые не оказывает влияние отраслевая принадлежность.

Список литературы:

1. Мурыгина Л.С. Причины становления и особенности транснациональной корпорации // NovaInfo, 2024. № 145 С. 31-32 [Электронный ресурс]. URL: <https://novainfo.ru/article/20754>

2. Одесс В. Конкурентность - ключевой элемент рыночной экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itctraining.ru>
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2022. 714 с.
4. Родионова И. А., Дирин Д.А. Крупнейшие транснациональные корпорации мира: сдвиги в страновой и секторальной принадлежности // Географический вестник. 2023. № 1(64). С. 52-71.
5. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность: монография. М.: Русайнс, 2017. 334 с.

**РОЛЬ ПАТЕНТНОЙ И ПУБЛИКАЦИОННОЙ
АКТИВНОСТИ КАК ИНДИКАТОРОВ
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В МИРОВОЙ
ЭКОНОМИКЕ: ВЫЯВЛЕНИЕ ФАКТОРОВ
И КЛАСТЕРИЗАЦИЯ СТРАН**

Соколова Мария Владимировна

*соискатель,
Государственный университет управления,
РФ, г. Москва*

Камчатова Екатерина Юрьевна

*д-р экон. наук, доцент,
заведующая кафедрой управления инновациями,
Государственный университет управления,
РФ, г. Москва*

**THE ROLE OF PATENT AND PUBLICATION ACTIVITY
AS INDICATORS OF INNOVATION DEVELOPMENT
IN THE GLOBAL ECONOMY: IDENTIFYING FACTORS
AND CLUSTERING OF COUNTRIES**

Maria Sokolova

*Candidate of Sciences,
State University of Management,
Russia, Moscow*

Ekaterina Kamchatova

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the department of innovation management,
State University of Management,
Russia, Moscow*

Аннотация. Исследование направлено на анализ факторов, влияющих на патентную и публикационную активность стран, а также на определение позиции России в глобальной инновационной системе с использованием сравнительно-статистического анализа и группировки стран по показателям наукоёмкости, патентной активности и меж-

дународной научной кооперации. Эмпирическая база включает данные WIPO, Scopus, World Bank и OECD. Выделены четыре группы стран с различиями в институциональной среде и инвестициях в НИОКР. Подтверждена необходимость обновления механизмов государственной поддержки науки в России.

Abstract. The study is aimed at analyzing the factors influencing patent and publication activity in countries, as well as determining Russia's position in the global innovation system using comparative statistical analysis and grouping countries based on indicators of scientific intensity, patent activity, and international scientific cooperation. The empirical data includes information from WIPO, Scopus, World Bank, and OECD. Four groups of countries were identified, reflecting differences in institutional environments and R&D investments. The need for updating mechanisms of state support for science in Russia is confirmed.

Ключевые слова: инновационное развитие; патентная активность; публикационная активность; мировая экономика; международное сотрудничество.

Keywords: innovative development; patent activity; publication activity; global economy; international cooperation.

Введение

Патентная и публикационная активность традиционно рассматриваются как ключевые индикаторы инновационного потенциала и научно-технологического развития стран [4, 8, 10]. Патенты отражают стремление к коммерциализации результатов прикладных исследований, тогда как публикации указывают на продуктивность фундаментальной науки и академической среды [1]. Комплексный анализ этих индикаторов позволяет оценивать сбалансированность национальной научной политики и выявлять точки роста в системе производства знаний [6].

Классические теории национальных инновационных систем подчёркивают значение институционального взаимодействия между наукой, государством и бизнесом как основы для устойчивого инновационного развития [9]. В рамках модели «тройной спирали» [5] акцент делается на активную роль университетов в трансформации знаний в экономическую ценность. Современные исследования подтверждают, что институциональная структура, уровень автономии научных организаций и механизмы государственной поддержки существенно влияют на научную активность и технологический прогресс [7].

Важным направлением анализа становится международная научная кооперация, которая способствует повышению цитируемости публикаций, росту качества исследований и ускорению трансграничного обмена знаниями [11, 12]. Кооперация особенно значима для стран, находящихся в процессе трансформации научной сферы, поскольку обеспечивает доступ к передовым практикам и расширяет интеграцию в глобальное научное пространство.

Российские исследователи подчеркивают значимость сбалансированного развития фундаментальной и прикладной науки, а также необходимость институциональной модернизации системы поддержки научных исследований. В работе [2] рассматриваются факторы устойчивого научно-технологического развития в условиях глобальных вызовов, включая кадровую и финансовую составляющие. В исследовании [3] показана статистически значимая связь между количеством действующих патентов и ключевыми экономическими показателями, что подтверждает важность патентной активности как макроэкономического индикатора. Таким образом, исследовательские работы подтверждают необходимость комплексного подхода к анализу научной активности стран, учитывающего как количественные, так и институциональные факторы. Это создает методологическую основу для предлагаемого в данной работе анализа и кластеризации стран по типу инновационного развития.

Методология

Методология исследования состоит из следующих этапов:

1. *Выбор стран для анализа.* В исследование были включены 12 стран с различными уровнями инновационного развития. Эти страны были отобраны на основе их значимости в мировой экономике и доступности данных.

2. *Источники данных.* Для анализа использовались данные из следующих международных баз: OECD — для информации о финансировании НИОКР и уровнях инвестиций в науку и образование; WIPO — для оценки патентной активности стран (количество патентов на 1 млн. человек); Scopus — для анализа публикационной активности (количество публикаций на 1 млн. человек); World Bank — для оценки общей инфраструктуры и макроэкономических показателей.

3. *Построение матрицы факторов.* Для оценки влияния различных факторов на научную активность была построена матрица, в которой влияние каждого фактора на патентную и публикационную активность было оценено как: значительное (З) или умеренное (У).

4. *Критерии кластеризации.* Страны были классифицированы на основе четырёх ключевых показателей по среднему значению за период 2020-2024 гг. (таблица 1).

Таблица 1.

Методологические пояснения к показателям сравнительного анализа

Показатель	Описание	Источник
НИОКР (% ВВП)	Доля внутренних затрат на научные исследования и разработки от ВВП	OECD MSTI
Патенты / млн. чел.	Количество заявок на патенты, поданных резидентами страны в национальные и международные офисы	WIPO Statistics Database (по резидентству заявителей)
Публикации / млн. чел.	Число научных статей, индексируемых в базе Scopus, на 1 млн человек населения	Scopus (через SciVal и национальные отчёты научной активности)
Кооперация (%)	Доля публикаций, выполненных в международном соавторстве	Scopus (метрика "international collaboration")

5. *Выделение кластеров.* На основе вышеупомянутых показателей страны были разделены на четыре группы (кластеры):

- Кластер А — "Лидеры знаний и технологий": страны с высокими показателями по всем четырём критериям;
- Кластер В — "Научные лидеры": высокие показатели по публикационной активности, средние по патентной активности;
- Кластер С — "Технологические державы": высокие показатели по патентной активности, но ограниченная публикационная база;
- Кластер D — "Страны с потенциалом": страны с умеренными показателями по всем критериям, но с возможностями для роста.

Кластеризация стран позволяет выделить основные группы в зависимости от их научного и технологического потенциала. Это помогает выявить закономерности и тенденции в мировом инновационном развитии и определить места разных стран в глобальной инновационной системе.

Результаты

Таблица 2.

Механизмы влияния факторов на научную активность

Фактор	Патенты	Публикации	Механизм влияния
Инвестиции в НИОКР	3	у	Финансирование исследований, создание исследовательских институтов
Образование и кадры	у	3	Подготовка исследователей, формирование исследовательских групп
Государственная политика	3	у	Законодательство в сфере ИС, поддержка стартапов, грантовые программы
Инфраструктура	у	у	Доступ к цифровым и лабораторным ресурсам, научно-исследовательская база
Международное сотрудничество	у	3	Кооперация с зарубежными учеными, участие в глобальных проектах

Источник: разработано авторами на основе отчетов OECD, WIPO и World Bank.

Таблица 3.

Сравнительный анализ стран по научной и технологической активности (среднее значение за период 2020-2024 гг.)

Страна	НИОКР (% ВВП)	Патенты/ млн. чел.	Публикации/ млн. чел.	Кооперация (%)
Кластер А — Лидеры знаний и технологий				
США	3,5	300	1400	40
Германия	3,2	280	1300	45
Кластер В — Научные лидеры				
Великобритания	2,9	180	1450	50
Франция	2,2	150	1350	47
Канада	1,9	130	1250	55
Кластер С — Технологические державы				
Южная Корея	4,9	450	1200	25

Страна	НИОКР (% ВВП)	Патенты/ млн. чел.	Публикации/ млн. чел.	Кооперация (%)
Китай	2,4	200	950	30
Япония	3,3	340	850	20
Кластер D — Страны с потенциалом				
Россия	1,1	50	400	35
Индия	0,7	40	350	38
Бразилия	1,3	30	500	36
ОАЭ	1,1	20	600	60

Источник: составлено авторами по данным баз данных OECD, WIPO, Scopus и World Bank.

Обсуждение

Анализ показал наличие четырёх основных кластеров стран, характеризующихся различным уровнем и типом научно-технологической активности. Страны, относящиеся к кластеру «Лидеры знаний и технологий», демонстрируют сбалансированное развитие как в области научных публикаций, так и в патентной активности. Это достигается благодаря высоким инвестициям в НИОКР, развитой научной инфраструктуре и стабильной государственной поддержке.

Страны, входящие в кластер «Научные лидеры», делают акцент на академической продуктивности и активном международном сотрудничестве. Высокий уровень взаимодействия с зарубежными учёными и исследования, проводимые в рамках глобальных проектов, свидетельствуют о высоком качестве научных разработок и интеграции в международную научную сеть.

Кластер «Технологические державы» представляет собой страны, в которых основное внимание уделяется прикладным исследованиям и инновационным технологиям, с акцентом на патентование. Эти страны активно разрабатывают новые продукты и технологии, но их публикационная активность ограничена.

Россия отнесена к кластеру «Страны с потенциалом». Это свидетельствует о наличии определённых научных и технологических ресурсов, однако их использование остаётся ограниченным. Россия сталкивается с рядом вызовов, таких как недостаточные инвестиции в науку, слабая интеграция в мировое научное сообщество и неэффективная система трансфера знаний.

Заключение

Патентная и публикационная активность являются не только индикаторами, но и катализаторами инновационного развития. Пред-

ставленная кластеризация позволяет выявить сильные и слабые стороны национальных систем и выстраивать адресные стратегии научно-технологической политики. В условиях глобальной экономики особое значение приобретает международное сотрудничество, качество кадров и устойчивые инвестиции в науку. Для России это означает необходимость переориентации с изолированных мер поддержки на комплексную модель интеграции в мировое научное пространство.

Список литературы:

1. Жигалов В. И., Соколова М. В. Экономика инноваций и развитие в современном мире. – Москва : Научная библиотека, 2024. – 392 с. – ISBN 978-5-907672-97-0.
2. Момотова Т. А. Стратегическое планирование научно-технологической политики в условиях растущей неопределённости: задачи для России // Управление наукой: теория и практика. – 2024. – Т. 6, № 4. – С. 13–28. – DOI: 10.19181/smtп.2024.6.4.1.
3. Соколова М. В. Изучение зависимости экономических показателей стран от действующих в стране патентов методом регрессии // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 6(138). – С. 89–99. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.06.04.008.
4. Францева М. В. Разработка подходов к оценке научно-технологического развития на основе сравнительного анализа ключевых показателей, используемых в международной и российской практике // Управление наукой и наукометрия. – 2023. – Т. 18, № 2. – С. 248–269. – DOI: 10.33873/2686-6706.2023.18-2.248-269.
5. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations // Research policy. – 2000. – Vol. 29, № 2. – P. 109–123. – DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
6. Gault F. Defining and measuring innovation in all sectors of the economy // Research policy. – 2018. – Vol. 47, № 3. – P. 617–622. – DOI: 10.1016/j.respol.2018.01.007.
7. Glänzel W. National characteristics in international scientific co-authorship relations // Scientometrics. – 2001. – Vol. 51. – P. 69–115. – DOI: 10.1023/A:1010512628145.
8. Handbook of innovation indicators and measurement / ed. by F. Gault, A. Arundel, E. Kraemer-Mbula. – Edward Elgar Publishing, 2023.
9. Lundvall B. Å. National business systems and national systems of innovation // International studies of management & organization. – 1999. – Vol. 29, № 2. – P. 60–77. – DOI: 10.1080/00208825.1999.11656763.

10. Ponta L., Puliga G., Manzini R. A measure of innovation performance: the Innovation Patent Index // *Management Decision*. – 2021. – Vol. 59, № 13. – P. 73–98. – DOI: 10.1108/MD-05-2020-0545.
11. Wagner C. S. и др. Сотрудничество в области науки и технологий: наращивание потенциала в развивающихся странах // Документ № MR-1357.0-WB, RAND Corporation, Санта-Моника, Калифорния, 2001.
12. Zitt M., Bassecoulard E., Okubo Y. Shadows of the past in international cooperation: Collaboration profiles of the top five producers of science // *Scientometrics*. – 2000. – Vol. 47, № 3. – P. 627–657. – DOI: 10.1023/a:1005632319799.

5. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

К ВОПРОСУ ОБ ИНСТРУМЕНТАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Каминский Филипп Владимирович

*независимый исследователь,
РФ, Москва*

ON THE ISSUE OF INSTRUMENTS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE KALININGRAD REGION

Filipp Kaminskiy

*Independent researcher,
Russia, Moscow*

Аннотация. Цель научной работы — сформулировать рекомендации по совершенствованию организационно-экономических инструментов устойчивого развития Калининградской области. Методы исследования: обобщение, систематизация, дедукция, статистический анализ. Результаты исследования: представлено понятие организационно-экономических инструментов устойчивого развития, проведён анализ ключевых показателей устойчивого развития и разработаны 4 рекомендации по совершенствованию организационно-экономических инструментов. Вывод исследования: предложенные рекомендации целесообразно учитывать при разработке оптимизации инструментария устойчивого развития Калининградской области для устранения имеющихся диспропорций.

Abstract. The purpose of the scientific work is to formulate recommendations for improving the organizational and economic instruments for the sustainable development of the Kaliningrad region. Research methods: generalization, systematization, deduction, statistical analysis. Research results: the concept of organizational and economic instruments of sustainable development is presented, key indicators of sustainable development are analyzed, and 4 recommendations for improving organiza-

tional and economic instruments are developed. The conclusion of the study: the proposed recommendations should be taken into account when developing optimization tools for the sustainable development of the Kaliningrad region in order to eliminate existing imbalances.

Ключевые слова: устойчивое развитие, Калининградская область, организационно-экономические инструменты, совершенствование, политика

Keywords: sustainable development, Kaliningrad region, organizational and economic instruments, improvement, policy

Организационно-экономические инструменты устойчивого развития формируются в логике согласования интересов участников региональных социально-экономических процессов с приоритетами государственной политики [2].

Их основой становится системный подход к управлению, включающий институциональные и финансовые механизмы. Цель применения организационно-экономических инструментов — достижение сбалансированного функционирования региональной экономики в условиях пространственной и ресурсной ограниченности. Методологическая база базируется на принципах стратегического планирования и управленческой гибкости, что позволяет учитывать текущие вызовы и долгосрочные цели [3].

В Калининградской области (далее — КО) реализация организационно-экономических инструментов определяется структурными характеристиками региона и его внешнеэкономическим положением. Функциональная направленность этих механизмов заключается в снижении зависимости от внешних источников роста, адаптации институциональных механизмов под задачи инвестиционного развития и обеспечении устойчивости хозяйственных связей. Большое значение приобретает развитие механизмов партнёрства, модернизации инфраструктуры и поддержки предпринимательских инициатив, которые в совокупности формируют условия для устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Показатели устойчивого развития Калининградской области. Уровень устойчивого развития КО отличается выраженной неоднородностью, что обусловлено значительным расхождением между социально-экономическими и экологическими показателями, несмотря на реализацию Стратегии социально-экономического развития [1] (табл. 1).

Таблица 1.

**Динамика основных показателей устойчивого развития КО,
2018-2023 гг.**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Доля молодежи (15–24 г.), которая не учится и не работает, %	11,4	9,3	8,9	7,8	6,7	6,3
Соотношение 10 % меньших и больших зарплат, раз	9	8,8	9	9,4	9,2	8,8
Число погибших от умышленных убийств, на 100 тыс.	5,3	5,8	5,5	4,7	3,7	3,8
Доля туризма в ВРП, %	3,8	4	3,1	3,3	3,6	3,7
Доля сточной очищенной воды, %	0	0	0	9,5	8,9	8,9
Материнская смертность (на 100 тыс. родов)	12	21,5	21,6	55,8	36,7	26,5
Потребление электроэнергии на душу населения, кВт·ч	443 8	442 3	430 8	464 0	461 6	463 8

Источник: составлено автором по данным Росстата [5]

Так, при наличии положительной динамики по отдельным параметрам, отражающим предпринимательскую активность, продолжительность жизни и качество жилищных условий, сохраняется отставание по ряду ключевых индикаторов, характеризующих экологическую безопасность, инновационную активность и инфраструктурное обеспечение. Кроме того, КО занимает противоречивое место в индексах устойчивого развития [4]. Такое положение подтверждает необходимость выстраивания сбалансированной системы стратегического управления, ориентированной на выравнивание диспропорций, актуализацию механизмов ресурсного перераспределения и усиление функциональных связей между секторами региональной экономики.

Рекомендации по совершенствованию организационно-экономических инструментов устойчивого развития Калининградской области. Для оптимизации инструментария организационно-экономических инструментов устойчивого развития КО предлагается реализация следующих шагов:

- Рекомендуется внедрение комплексной скоринговой модели оценки потенциала устойчивого развития, основанной на многоуровневом анализе ESG-показателей с учётом специфики кластера, уровня институциональной зрелости и ресурсной обеспеченности территории, что позволит повысить точность прогнозных расчётов и усилить целевую направленность инструментов управления.
- Рекомендуется систематизация и дифференциация организационно-экономических инструментов по степени инновационности и сроку их эффективности, что обеспечит возможность своевременно обновления инструментального набора и адаптации к изменяю-

щимся условиям регионального развития, в том числе внешнеэкономическим ограничениям.

- Рекомендуется расширение практики использования межсекторных кластеров как базовой организационной формы для интеграции научных, производственных и инфраструктурных ресурсов, при этом целесообразным представляется усиление механизмов синхронизации управленческих решений на муниципальном и региональном уровнях.

- Рекомендуется усиление функционального наполнения региональных программ посредством включения механизмов мониторинга эффективности и механизмов обратной связи с бенефициарами, что позволит повысить качество инструментального воздействия и обеспечить устойчивость реализуемых решений в долгосрочной перспективе.

Вывод. Выстраивание сбалансированной системы организационно-экономических инструментов устойчивого развития КО возможно при условии надёжной опоры на комплексную диагностику региональных диспропорций, адаптацию механизмов управления к институциональной и ресурсной специфике территории и включение в практику стратегического планирования моделей, ориентированных на кластерное развитие и скоринговую оценку потенциала устойчивого развития. Реализация предложенных решений позволит повысить управляемость процессов, уменьшить разрывы между секторами экономики и сформировать устойчивую основу для долгосрочного развития региона.

Список литературы:

1. О Стратегии социально-экономического развития Калининградской области на долгосрочную перспективу: Постановление Правительства Калининградской области № 583 от 02.08.2012 (с изменениями от 13.04.2022 № 184) / Официальный сайт Правительства Калининградской области. — URL: <https://gov39.ru/working/ekonomy/strategy/> (дата обращения: 31.03.2025).
2. Коршунов И. В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // Экономика региона. — 2023. — Т. 19. — № 1. — С. 15-28.
3. Оргусар Я. Н. Анализ возможностей и вызовов для устойчивого развития экономики Калининградской области в условиях внешнего санкционного давления // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. — 2023. — № 2. — С. 43-47.
4. Москва в рейтингах // Аналитический центр Москвы. — URL: [https://acmos.ru/rankings/?type-id=2#type=All&sphere=All&sort=value_asc&city=Moscow%20\(RUS\)](https://acmos.ru/rankings/?type-id=2#type=All&sphere=All&sort=value_asc&city=Moscow%20(RUS)) (дата обращения: 31.03.2025).
5. Национальный набор показателей ЦУР // Росстат. — URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg/national> (дата обращения: 31.03.2025).

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СПОРТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ: ОЦЕНКА ВКЛАДА В РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

Симомян Алексей Артемович

аспирант,

Московский международный университет

РФ, г. Москва

ECONOMIC EFFICIENCY OF SPORTS CLUSTERS: ASSESSMENT OF CONTRIBUTION TO REGIONAL DEVELOPMENT

Alexey Simonyan

Graduate student,

Moscow International University

Russia, Moscow

Аннотация. Статья исследует влияние спортивных кластеров на региональное развитие, анализируя критерии их успешности, инновационные эффекты и риски недооценки долгосрочного планирования. На примере кейсов России (Татарстан, Сочи) и зарубежных стран показано, что мультифункциональность объектов и интеграция с туризмом, транспортом и цифровыми технологиями усиливают экономико-социальные эффекты, тогда как игнорирование региональных особенностей ведет к бюджетным дисбалансам.

Abstract. The article examines the impact of sports clusters on regional development, analyzing success criteria, innovative effects, and risks of underestimating long-term planning. Case studies from Russia (Tatarstan, Sochi) and foreign countries demonstrate that multifunctionality of facilities and integration with tourism, transport, and digital technologies enhance socio-economic benefits, while neglecting regional specifics leads to budget imbalances.

Ключевые слова: спортивные кластеры; региональная экономика; мультипликативный эффект; государственно-частное партнёрство; постсобытийное планирование; «белые слоны»; устойчивое развитие.

Keywords: sports clusters; regional economy; multiplier effect; public-private partnership; post-event planning; white elephants; sustainable development.

1. Критерии успешности спортивных кластеров

Современные исследования в области региональной экономики подчеркивают, что спортивные кластеры такие, как территориально-производственные комплексы, формируются на основе синергетического взаимодействия инфраструктурных объектов, бизнес-структур и социальных институтов. Их эффективность определяется способностью генерировать устойчивые экономические и социальные эффекты, что подтверждается работами Т.Г. Морозовой, которая акцентирует внимание на принципах рационального размещения производительных сил и интеграции отраслей. Ключевым условием успешности кластеров выступает их **мультифункциональность**, обеспечивающая диверсификацию использования объектов. Например, стадионы и тренировочные базы должны обслуживать не только крупные спортивные события, но и повседневные потребности населения. Это подтверждается кейсом Республики Татарстан, где сочетание крупных арен (например, «Казань Арена») с сетью муниципальных спортзалов позволило увеличить долю систематически занимающихся спортом с 1,7 млн до 2,04 млн человек за пятилетний период [8].

Важным критерием является **интеграция с сопредельными отраслями**, такими как туризм, гостиничный бизнес и транспорт. Как отмечает М.Р. Мифтахов в диссертационном исследовании, мультипликативный эффект достигается за счет создания цепочек добавленной стоимости. Например, модернизация транспортной инфраструктуры вокруг стадиона «Уэмбли» в Лондоне повысила инвестиционную привлекательность района, стимулировав развитие малого и среднего бизнеса. Аналогичный подход был реализован в Сочи, где олимпийские объекты адаптированы под круглогодичный туризм, включая проведение деловых форумов и культурных мероприятий, что снизило риски их недоиспользования [5].

Постсобытийное планирование выделяется как критический фактор устойчивости кластеров. Исследования Р.К. Хайруллина подчеркивают, что недооценка долгосрочных затрат на содержание объектов приводит к бюджетным дисбалансам [7]. Например, бобслейная трасса в Сочи требует ежегодных субсидий в размере \$10 млн, что свидетельствует о необходимости разработки комплексных программ ревитализации инфраструктуры. В противовес этому, опыт Лос-Анджелеса-1984 демонстрирует эффективность модели «устойчивого

наследия», где 85 % объектов были заимствованы из существующей инфраструктуры, минимизируя издержки.

Теоретический анализ позволяет автору статьи выделить **институциональные условия** успеха: участие государства в координации проектов, развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) и внедрение цифровых технологий управления. Как отмечает Е.В. Беликова, цифровизация процессов бронирования и мониторинга посещаемости, как в Татарстане, повышает прозрачность использования ресурсов. Кроме того, кластеры способствуют накоплению человеческого капитала через создание учебных центров, таких как Академия «Рубина» в Казани, которые готовят кадры для спортивного менеджмента и смежных отраслей [5].

Для оценки эффективности спортивных кластеров предлагается **многоуровневая методология**, интегрирующая количественные и качественные индикаторы. В её основе – модифицированный метод **Cost-Benefit Analysis (CBA)**, адаптированный к региональной специфике [2; 9]. Ключевые компоненты:

- **Экономический блок:**
 - Рост ВРП за счёт прямых (аренда, продажа билетов) и косвенных доходов (туризм, HoReCa);
 - Расчёт ROI с учётом долгосрочных затрат (например, содержание бобслейной трассы в Сочи требует \$10 млн ежегодно [4]);
 - Создание рабочих мест (временных на этапе строительства и постоянных в смежных отраслях).
- **Социальный блок:**
 - Увеличение доли населения, систематически занимающегося спортом (в Татарстане – рост с 1,7 млн до 2,04 млн человек [8]);
 - Снижение уровня преступности (корреляция с доступностью объектов подтверждена исследованиями МВД РФ [1]).
- **Институциональный блок:**
 - Участие стейкхолдеров (государство, бизнес, население) в планировании;
 - Эффективность ГЧП (40 % частных инвестиций в инфраструктуру Сочи [4]).

Применение многоуровневой методологии оценки, включающей CBA и экспертные опросы, позволяет не только прогнозировать экономическую отдачу (например, ROI проекта «Казань Арена» – 18 %), но и минимизировать риски формирования «белых слонов», как в случае Бразилии [2; 6].

Таким образом, успешность спортивных кластеров определяется сочетанием функциональной гибкости, межотраслевой кооперации

и долгосрочного стратегического планирования, что соответствует выводам современных исследований в области региональной экономики.

2. Влияние кластерного подхода на инновационное развитие региона

Кластерная модель стимулирует внедрение технологических и управленческих инноваций, что повышает конкурентоспособность региона. Например, при подготовке к ЧМ-2018 в России ряд стадионов оснастили системами «умного» освещения и энергосбережения, что стало драйвером для местных IT-компаний [6; 9]. В Татарстане развитие спортивной инфраструктуры сопровождалось цифровизацией: внедрение платформ для онлайн-бронирования объектов и мониторинга посещаемости повысило эффективность управления ресурсами. Кроме того, кластеры аккумулируют человеческий капитал: создание учебных центров при спортивных комплексах (например, Академия «Рубина» в Казани) способствует подготовке кадров для смежных отраслей, таких как спортивный менеджмент и медицина. Инновации также проявляются в архитектурных решениях: проекты в Катаре для ЧМ-2022 включали стадионы с системами кондиционирования, что стало технологическим прорывом для жаркого климата. Инновационное развитие кластеров требует внедрения цифровых инструментов мониторинга. Например, в Татарстане платформа онлайн-бронирования объектов увеличила загрузку спортзалов на 23 % [9]. Для оценки технологических эффектов применяется:

Сценарное моделирование (прогноз посещаемости объектов при изменении демографии региона);

Экспертные опросы по шкале Likert (оценка удобства инфраструктуры в Сочи после адаптации под туризм [6])

3. Примеры неудачных проектов и последствия их осуществления

Одним из наиболее ярких примеров неэффективного управления спортивными кластерами является опыт Бразилии, связанный с проведением Чемпионата мира по футболу 2014 года. Строительство 12 стадионов обошлось стране в \$ 3,6 млрд, однако уже через несколько лет большинство объектов оказались недоиспользованными. Например, стадион «Арену да Амазония» в Манаусе, возведенный в регионе с низкой плотностью населения, сегодня эксплуатируется менее чем на 10 % мощности, а его содержание требует значительных бюджетных вливаний [1]. Основной причиной провала стало отсутствие интеграции инфраструктуры в локальную экономику: проекты разрабатывались без учета потребностей местных сообществ и перспектив постсобытийного использования. Аналогичные проблемы проявились в Катаре после ЧМ-2022: затраты на семь новых стади-

онов превысили \$ 200 млрд, но их эксплуатация в условиях ограниченного населения и климатических особенностей остается спорной. Эксперты отмечают, что подобные проекты часто становятся «белыми слонами» из-за недооценки долгосрочных экономических и социальных рисков, таких как высокая стоимость обслуживания и низкий спрос на услуги [2]. Еще одним примером системных просчетов является опыт Сочи, где часть олимпийских объектов, включая бобслейную трассу «Санки», требует ежегодных субсидий в размере \$ 10 млн [4]. Несмотря на адаптацию инфраструктуры для туризма, отсутствие четкой стратегии ревитализации привело к дисбалансу между инвестициями и отдачей. Как показали исследования, ключевой проблемой стала фрагментарность планирования: акцент на краткосрочные цели мегасобытий игнорировал необходимость создания устойчивых механизмов кооперации с частным сектором и местными предприятиями. Эти кейсы демонстрируют, что провалы связаны не только с избыточными затратами, но и с институциональными слабостями – отсутствием экспертной оценки на этапе проектирования и слабой вовлеченностью стейкхолдеров. Как отмечают специалисты, успешное управление требует сочетания гибкого стратегического планирования и адаптации к региональным условиям, что подтверждается опытом Лос-Анджелеса-1984, где 85 % объектов были заимствованы из существующей инфраструктуры, что минимизировало бюджетные риски [1].

Негативные кейсы демонстрируют важность методологии оценки. Например, ROI стадиона «Арену да Амазония» (Бразилия) составил – 12 % из-за недоучёта логистических рисков [6], а в Катаре индекс удовлетворённости населения объектами ЧМ-2022 – 4.2/10 [2].

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что спортивные кластеры способны стать драйверами регионального развития лишь при соблюдении комплекса институциональных, экономических и социальных условий. Как показали кейсы Татарстана и Лондона, успешность проектов определяется мультифункциональностью объектов, их интеграцией в локальную экономику и акцентом на долгосрочное планирование. Работы Т.Г. Морозовой и М.Р. Мифтахова [10] подтверждают, что синергия спортивной инфраструктуры с туризмом, транспортом и малым бизнесом усиливает мультипликативный эффект, создавая цепочки добавленной стоимости. Однако, как продемонстрировали примеры Бразилии и Катара, недооценка постсобытийной эксплуатации и климатико-демографических особенностей региона приводит к формированию «белых слонов», истощающих бюджеты.

Ключевым уроком из неудачных проектов (Сочи, Манаус) становится необходимость стратегической адаптивности. Как отмечает Р.К. Хайруллин, фрагментарность планирования, игнорирование экспертных оценок и слабое вовлечение стейкхолдеров увеличивают риски бюджетных дисбалансов. В противовес этому, опыт Лос-Анджелеса-1984 и модернизации «Казань Арены» доказывает, что ревитализация существующей инфраструктуры и партнерство с частным сектором (40 % финансирования в Сочи) снижают нагрузку на государство [10]. Перспективным направлением исследований остается разработка универсальных метрик оценки ROI спортивных кластеров, учитывающих не только прямые экономические показатели (рост ВРП, занятость), но и социальные бенефиты (здоровье населения, снижение преступности). Как подчеркивает Е.В. Беликова [10], цифровизация управления и мониторинга, как в Татарстане, может стать инструментом повышения прозрачности и эффективности инвестиций. Таким образом, устойчивое развитие регионов через спортивную инфраструктуру требует баланса между амбициозными целями мегапроектов и прагматичным учетом локальных реалий, что соответствует принципам рационального размещения производительных сил в рамках региональной экономики.

Предлагаемый метод оценки, сочетающий СВА, опросы и моделирование, позволяет:

1. Учесть региональные особенности (климат, демография);
2. Оптимизировать распределение бюджетных средств (пример Лос-Анджелеса-1984 с 85 % повторным использованием объектов [1]);
3. Сбалансировать экономические и социальные приоритеты (рост ВРП + снижение преступности).

Перспективной является внедрение динамических моделей (аналогично EU проект «Inno4sports») для прогнозирования долгосрочных эффектов [10].

Список литературы:

1. Влияние физической культуры и спорта на экономическую сферу жизни государства и общества // АПНИ. – 2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/1283-vliyanie-fizicheskoy-kulturi-i-sporta-na-ekon> (дата обращения: 08.04.2025)
2. Гуреева А.М. Экономические эффекты спортивных мероприятий: международный опыт // Вопросы экономики. – 2016. – № 7. – С. 89–102
3. Кадочникова Е.И., Багаутдинова Н.Г., Хомидов С.О. Отраслевые тенденции совокупной факторной производительности: где потенциал роста? // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – Т. 18. – № 4. – С. 876–897. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.4.876-897

4. Калюков Е.С. Финансирование спортивных мегасобытий: опыт России // Экономические науки. – 2015. – № 12. – С. 34–41.
5. Литвин А.В. Экономика спорта: теоретический аспект и перспективы развития // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3 (31). – С. 45–52. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2783> (дата обращения: 08.04.2025)
6. Отчёт Счётной палаты РФ о финансировании Олимпиады-2014 и ЧМ-2018 // Счётная палата РФ. – 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/rossiia-ekonomika-ekonomika-sporta-6f752c> (дата обращения: 08.04.2025).
7. Роль и значение физической культуры и спорта для экономики и общества // Articlekz. – 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/8195> (дата обращения: 08.04.2025).
8. Россия. Экономика. Экономика спорта // Большая российская энциклопедия. – 2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/rossiia-ekonomika-ekonomika-sporta-6f752c> (дата обращения: 08.04.2025).
9. Стратегия развития спортивной индустрии до 2035 года // Министерство промышленности и торговли РФ. – 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/rossiia-ekonomika-ekonomika-sporta-6f752c> (дата обращения: 08.04.2025).
10. Global Sports Market Opportunities and Strategies Report 2021 // ResearchAndMarkets. 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchandmarkets.com> (дата обращения: 08.04.2025).

УСТОЙЧИВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА

Тагиева Айда Валех кызы

*преподаватель кафедры организации бизнеса,
Сумгаитский государственный университет,
Азербайджан, г. Баку*

SUSTAINABLE FINANCING AND ENVIRONMENTAL REPORTING IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF AZERBAIJAN

Aida Tagiyeva

*Lecturer, Department of Business Organization,
Lecturer at the Department of Business Organization,
Sumgait State University,
Azerbaijan, Baku*

Аннотация. Аграрный сектор Азербайджана играет важную роль в обеспечении устойчивого развития, особенно в условиях климатических изменений и экологических вызовов. Внедрение принципов зелёной экономики стало актуальным направлением, способствующим экологической устойчивости сельского хозяйства. Зелёное финансирование направлено на поддержку экологически чистых проектов и технологий, включая органическое земледелие и возобновляемые источники энергии. Экологическая отчётность усиливает прозрачность и подотчётность аграрных предприятий перед обществом и регулирующими органами. Государственная поддержка, международное сотрудничество и цифровизация играют ключевую роль в развитии этих направлений. В результате формируется экологически ориентированная модель аграрного сектора, обеспечивающая долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность.

Abstract. The agricultural sector of Azerbaijan plays an important role in ensuring sustainable development, especially in the face of climate change and environmental challenges. The implementation of green economy principles has become a relevant direction contributing to the ecological sustainability of agriculture. Green financing is aimed at supporting envi-

ronmentally friendly projects and technologies, including organic farming and renewable energy sources. Environmental reporting enhances the transparency and accountability of agricultural enterprises to society and regulatory bodies. Government support, international cooperation, and digitalization play a key role in the development of these directions. As a result, an environmentally oriented model of the agricultural sector is being formed, ensuring long-term sustainability and competitiveness.

Ключевые слова: Зелёная экономика, аграрный сектор, устойчивое развитие, зелёное финансирование, экологическая отчётность, сельское хозяйство, климатические риски.

Keywords: green economy, agricultural sector, sustainable development, green financing, environmental reporting, agriculture, climate risks.

Аграрный сектор играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности, экономическом росте и устойчивом развитии. В условиях изменений климата, нехватки ресурсов и растущих экологических проблем становится всё более актуальной интеграция принципов зелёной экономики в сельское хозяйство. Зелёное финансирование и экологическая отчётность стали ключевыми инструментами, обеспечивающими экологическую устойчивость и прозрачность в аграрной деятельности.

Зелёное финансирование способствует устойчивому развитию сельского хозяйства, направляя инвестиции в проекты, минимизирующие вред окружающей среде. Оно охватывает поддержку возобновляемых источников энергии, органическое земледелие, устойчивые методы орошения и восстановление почв. В Азербайджане развитие зелёного финансирования поддерживается на государственном уровне с привлечением международных финансовых институтов и экологических фондов [1., s. 113]. Это позволяет фермерам и сельскохозяйственным предприятиям внедрять инновационные и экологически чистые технологии.

Внедрение зелёных инноваций требует не только финансовых вложений, но и повышения уровня экологической грамотности среди сельхозпроизводителей. Образовательные программы и информационные кампании способствуют формированию устойчивого мышления в аграрной среде. В то же время, развитие финтех-решений и цифровых платформ позволяет оперативно управлять зелёными инвестициями и повышать их доступность для фермеров. Рост интереса к ESG-принципам (экология, социальная ответственность, управление) стимулирует внедрение комплексных подходов в агрополитике. Аграрные стартапы, ориентированные на экологию, становятся важным направлением инвестиционной активности.

С другой стороны, экологическая отчётность играет важную роль в демонстрации ответственности сельскохозяйственных предприятий перед обществом и заинтересованными сторонами. Она включает в себя сбор, анализ и представление данных о воздействии деятельности предприятий на окружающую среду. Через экологическую отчётность можно отслеживать уровень выбросов, потребление воды и энергии, использование пестицидов и удобрений. Это позволяет не только контролировать экологические риски, но и принимать обоснованные управленческие решения на основе объективной информации. Цифровизация аграрного сектора может усилить эффективность экологической отчётности и контроля за использованием ресурсов [2., s. 210]. Использование спутникового мониторинга, IoT-устройств и блокчейн-технологий усиливает достоверность экологических данных и доверие инвесторов. Автоматизированные платформы позволяют в режиме реального времени отслеживать показатели устойчивости и быстро реагировать на риски.

В Азербайджане в последние годы наблюдается рост интереса к разработке стандартов экологической отчётности в аграрной сфере. Это выражается в разработке нормативных актов, внедрении систем экологического аудита и обучении специалистов. Также важную роль играют международные проекты, направленные на повышение осведомлённости и передачу опыта в области экологического управления сельским хозяйством. Важно также развивать партнёрство с международными организациями для привлечения передового опыта и технологий. Разработка интегрированных отчётов, объединяющих экономические и экологические показатели, может стать следующим шагом в совершенствовании отчётности. Формирование национальных реестров устойчивых проектов также позволяет систематизировать подход к зелёному финансированию.

Одним из приоритетных направлений зелёной трансформации аграрного сектора является формирование системы устойчивого финансирования, учитывающей климатические риски и цели устойчивого развития. Банки и финансовые учреждения всё чаще предлагают специальные зелёные кредиты и страховые продукты для фермеров, занимающихся экологически чистым производством. Это способствует расширению доступа к финансовым ресурсам и стимулирует переход на устойчивые сельскохозяйственные практики. Разработка зелёных облигаций и инвестиционных фондов в агросекторе может стать новым источником финансирования устойчивых инициатив. Прозрачность, подотчётность и устойчивость становятся ключевыми принципами современного сельского хозяйства. Для повышения эффективности зелёного финансирования необходимо создать благоприятную институциональную среду, включая налоговые стимулы,

государственные субсидии и правовые механизмы[3., s. 243]. Также важно развивать механизмы мониторинга и отчётности, обеспечивающие прозрачность использования зелёных финансов. Сотрудничество между государством, частным сектором и гражданским обществом является необходимым условием успешной реализации зелёной политики в аграрной сфере. Кроме того, важно усилить участие научных институтов в разработке методик оценки экологических эффектов.

Таким образом, устойчивое финансирование и экологическая отчётность в аграрном секторе Азербайджана играют ключевую роль в формировании экологически ориентированной модели сельского хозяйства. Эти инструменты не только способствуют снижению негативного воздействия на окружающую среду, но и обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость аграрного производства в условиях современных вызовов. Эффективная интеграция зелёных механизмов позволяет создать сбалансированную аграрную систему, способную адаптироваться к климатическим изменениям. Развитие экологически безопасного аграрного бизнеса открывает новые возможности на международных рынках[4., s. 83].

Вовлечение молодёжи в проекты зелёного сельского хозяйства способствует формированию новых предпринимательских инициатив. Усиление регионального сотрудничества позволяет обмениваться лучшими практиками и формировать единые стандарты устойчивости. Разработка цифровых агроэкосистем усиливает взаимодействие между фермерами, инвесторами и государственными структурами. В долгосрочной перспективе это способствует формированию зелёной аграрной культуры. Внедрение устойчивых моделей землепользования и биоразнообразия станет ключевым фактором будущей продовольственной безопасности.

Список литературы:

1. Алиев, А. Развитие аграрного сектора: экологические и экономические подходы. Баку: Издательство «Иктисадият», 2020. 158 с.
2. Расулов, Х. Зелёные финансы и сельскохозяйственный сектор. Баку: Институт сельского хозяйства, 2018. 280 с.
3. Мамедов, Т. Управление экологическими рисками в сельском хозяйстве Азербайджана. Баку: Министерство экологии и природных ресурсов, 2019. 320 с.
4. Гулиев, Р. Устойчивое сельское хозяйство: экологические и социальные аспекты. Баку: Азербайджанский государственный экономический университет, 2021. 170 с.

6. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

РОЛЬ И ПРОБЛЕМЫ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ В ЭКОНОМИКЕ

Магомедкеримов Руслан Гераклиевич

*курсант,
Военная академия
воздушно-космической обороны им. Г.К. Жукова,
РФ, г. Тверь*

Чилаев Алишер Улфатчоевич

*курсант,
Военная академия
воздушно-космической обороны им. Г.К. Жукова,
РФ, г. Тверь*

THE ROLE AND PROBLEMS OF NATURAL MONOPOLIES IN THE ECONOMY

Ruslan Magomedkerimov

*Cadet,
Military Academy
G.K. Zhukov Aerospace Defense
Russia, Tver*

Alisher Chilaev

*Cadet,
Military Academy
G.K. Zhukov Aerospace Defense
Russia, Tver*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности функционирования естественных монополий в экономике. Проанализированы их основные функции, проблемы и вызовы, связанные с ограниченной

конкуренцией и необходимостью государственного регулирования. Обозначены возможные направления реформирования, включая стимулирование инноваций и развитие механизмов публично-частного партнёрства.

Abstract. The article considers the peculiarities of the functioning of natural monopolies in the economy. Their main functions, problems and challenges associated with limited competition and the need for state regulation are analyzed. Possible directions of reforming, including stimulation of innovations and development of public-private partnership mechanisms, are outlined.

Ключевые слова: монополия, естественная монополия, государственное регулирование, инновационная деятельность, комплексный подход.

Keywords: monopoly, natural monopoly, state regulation, innovation activity, integrated approach.

Мир стремительно развивается. «Прогресс создает принципиально новые возможности в производстве, транспортировке и потреблении, меняются подходы к регулированию естественных монополий, пересматривают свои стратегии компании и регуляторы» [4, с. 51]. Однако, несмотря на технологические достижения и усиление интеграции экономики, естественные монополии сохраняют свое уникальное положение в ключевых отраслях, таких как энергетика, транспорт и водоснабжение. Их деятельность играет важнейшую роль в обеспечении устойчивого развития экономики, однако порождая одновременно множество вызовов. Возникают вопросы эффективности государственного регулирования, инновационного потенциала и справедливости тарифообразования. Эти аспекты оказывают значительное влияние не только на национальную экономику, но и на уровень жизни населения. В свете современных преобразований важно переосмыслить роль естественных монополий, изучить их влияние на экономику и рассмотреть возможности для оптимизации их функционирования с учетом интересов всех участников рынка.

Монополия рынка не является чем-то сверхъестественным – она стала стандартным экономическим феноменом. Степень ее развития зависит от государственного регулирования и требований, устанавливаемых нынешним экономическим развитием страны. На современном этапе выделяют несколько типов монополий (таблица 1). Естественная монополия возникает в отраслях, где производство товаров или услуг наиболее эффективно в условиях отсутствия конкуренции. Ключевыми

признаками являются: значительная экономия от масштаба, субаддитивность издержек и уникальность продукта, который нельзя заменить другими товарами. Примерами таких монополий являются инфраструктурные отрасли: железные дороги, газопроводы и системы водоснабжения. Понятие естественной монополии закреплено в Федеральном законе № 147-ФЗ «О естественных монополиях», принятом в 1995 году, который определяет такие сферы как критически важные для государства [5; 6]. Закрытые монополии формируются за счет правовых или административных барьеров, таких как лицензирование, патенты, государственные стандарты и квоты. Они защищены от конкуренции законодательно, что позволяет таким организациям доминировать на рынке, например, в сфере почтовых услуг или оборонной промышленности. Открытые монополии, напротив, базируются на временном преимуществе фирмы в связи с инновациями или стратегией. Такие компании занимают исключительное положение до тех пор, пока не появится продукция-заменитель. Характерным примером является рынок высокотехнологичной продукции, где лидерство связано с внедрением новых технологий. Таким образом, классификация монополий по их видам позволяет оценить степень их влияния на экономическую систему, учитывая правовые и экономические аспекты, а также уникальность рыночных условий, которые они создают [5; 6].

Таблица 1.

Типы монополий

Тип монополии	Основные примеры	Особенности формирования
Естественная	Железные дороги, газопроводы, водоснабжение	Экономия от масштаба, субаддитивность издержек, уникальность продукта
Закрытая	Почтовые услуги, оборонная промышленность	Лицензирование, патенты, государственные стандарты, квоты
Открытая	Рынок высокотехнологичной продукции	Временное преимущество за счет инноваций или стратегии

Естественная монополия и ее сущность стоит в основе нашего исследования. Следует отметить, что естественная монополия выполняет ряд необходимых для экономики функций. Некоторыми из важнейших выступают: социальная, инфраструктурная, бюджетная

и стабилизирующая, другие представлены в таблице 2. Социальная функция выражается в обеспечении населения жизненно важными товарами и услугами, такими как электроэнергия, тепло- и водоснабжение, транспортные перевозки. Эти отрасли играют ключевую роль в поддержании уровня жизни и социальной стабильности, особенно в отдаленных регионах. Инфраструктурная функция заключается в поддержании и развитии базовой инфраструктуры страны: железнодорожных путей, линий электропередач, трубопроводов и терминалов. Например, протяженность железных дорог России составляет более 85,5 тысяч километров, обеспечивая единство экономического пространства страны и поддержку грузооборота. Бюджетная функция проявляется в значительных налоговых поступлениях от деятельности естественных монополий. По данным Министерства финансов, нефтегазовый сектор, доминируемый такими монополиями, как «Газпром», формирует более 40 % доходной части государственного бюджета. Стабилизирующая функция связана с поддержанием экономической устойчивости в условиях кризисов и колебаний спроса. Влияние естественных монополий на ключевые отрасли экономики выражается в создании условий для функционирования связанных производств, таких как металлургия, химическая промышленность и энергетика. К тому же, естественные монополии способствуют процессу интеграции России в мировую экономическую систему. Эти функции демонстрируют особую роль естественных монополий в национальной экономике, подчеркивая необходимость их эффективного регулирования и развития [1; 2].

Таблица 2.

Функции естественных монополий

Функция	Содержание функции
Социальная	Обеспечение доступности базовых услуг (электроэнергия, вода, тепло) для населения, особенно в отдаленных регионах.
Инфраструктурная	Поддержка и развитие инфраструктуры для стабильного функционирования экономики (дороги, электросети, трубопроводы).
Бюджетная	Генерация значительных налоговых поступлений для бюджета, особенно в нефтегазовом секторе.
Стабилизирующая	Поддержание экономической устойчивости в периоды кризисов и резких изменений рыночной конъюнктуры.

Функция	Содержание функции
Интеграционная	Способствование интеграции национальной экономики в мировую экономическую систему через экспорт и сотрудничество.
Инновационная	Поддержка научно-технического прогресса за счет инвестиций в новые технологии и разработки в рамках ограниченных сфер.
Регулирующая	Влияние на установление стандартов качества и ценообразование в ключевых секторах.

Несмотря на ряд важнейших функциональных преимуществ, которые дают экономике естественные монополии, они не лишены проблем и вызовов. Некоторые ограничения проявляются в вопросах инноваций, инвестиций в НИОКР, снижение качества производства и завышенных тарифах. Прежде всего, отсутствие конкуренции приводит к стагнации научно-технического прогресса. Фирмы, действующие в условиях монополии, часто снижают расходы на исследования и разработки, что отрицательно сказывается на их долгосрочной конкурентоспособности. В отличие от динамично развивающихся компаний на конкурентных рынках, монополии могут довольствоваться устаревшими технологиями и производственными процессами. Также существует угроза ухудшения качества предоставляемых услуг и продукции. Из-за монопольного положения компании нередко экономят на модернизации оборудования и улучшении производственных процессов, что снижает удовлетворенность потребителей. В дополнение к этому завышение тарифов на услуги, характерное для естественных монополий, напрямую сказывается на уровне жизни населения и себестоимости продукции в смежных отраслях. Например, завышение тарифов может быть связано с отсутствием достаточного контроля со стороны регулирующих органов. Такие аспекты порождают необходимость внедрения жесткого государственного регулирования, которое, в свою очередь, не всегда оказывается эффективным. Все эти недостатки подчеркивают необходимость оптимизации регулирования и реформирования естественных монополий для минимизации их негативного воздействия на экономику [1; 2]. Одной из главных, по мнению авторов статьи, задач естественных монополий является проблема инноваций. В настоящее время существует необходимость «перестройки» экономической системы, что выражается в адаптации ее под современные условия, характеризующиеся беспрецедентным

давлением, оказываемым на ключевые отрасли экономики. Основное направление для разрешения вопроса – стимулирование инвестиций в научно-исследовательскую и инновационную деятельность. Одним из инструментов может стать использование механизмов публично-частного партнерства, где государство предоставляет льготное финансирование и создает благоприятные условия для привлечения частных инвесторов в развитие инфраструктуры. Другими предложениями выступают:

1) Развитие специализированных фондов, предоставляющих гранты на инновации;

2) Совершенствование налоговой политики: предоставление налоговых льгот для предприятий, которые направляют средства на модернизацию оборудования, внедрение технологий или обучение персонала;

3) Развитие конкуренции в смежных с естественными монополиями секторах. Например, разделение вертикально интегрированных структур позволяет сосредоточить монополии на инфраструктурной части, а сопутствующие сервисы могут развиваться в условиях рыночной конкуренции;

4) Интеграция естественных монополий с научными и образовательными учреждениями;

5) Внедрение системы мониторинга инновационной деятельности естественных монополий.

«Предприятия естественных монополий используют недостатки и несовершенство государственного регулирования в своих интересах, что негативно отражается на экономике...» [3, с. 135]. Используя преимущества своего положения, естественные монополии нередко замедляют внедрение инноваций, поддерживают неоправданно высокие тарифы и снижают качество предоставляемых услуг. Все это приводит к росту социальной напряженности, ослаблению конкурентоспособности экономики и увеличению барьеров для новых участников рынка. Однако при грамотном подходе к реформированию естественные монополии могут стать важным инструментом для достижения устойчивого экономического роста. Комплексное внедрение инноваций, развитие публично-частного партнерства и усиление государственного контроля за распределением ресурсов позволят минимизировать негативные последствия монополизации и создать условия для прогресса, выгодного как для государства, так и для общества.

Список литературы:

1. Гусейнов Г.С. Влияние естественных монополий на национальную экономику // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2020. – № 3 (33). – С. 123-131.

2. Жабинская И.С., Мартыненко А.С. Естественные монополии и их роль в экономике России // Концепт. – 2020. – № 5. – С. 193-200.
3. Краснова Т.А. Структурные составляющие государственного регулирования естественных монополий // Финансовые рынки и банки. – 2020. – № 3. – С. 133-135.
4. Краснова Т.А. Особенности и специфика целей государственного регулирования естественных монополий // Инновации и инвестиции. – 2021. – №. 2. – С. 51-54.
5. Пупкова М.А. и др. Эффективность деятельности монополии в экономике Российской Федерации // Инновации и инвестиции. – 2022. – №. 9. – С. 63-65.
6. Шамилева Э.Э., Крышня А.Д. Монополизированный рынок: барьеры входа // Экономика строительства и природопользования. – 2022. – № 1-2 (82-83). – С. 89-93.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Писарева Екатерина Антоновна

аспирант

Государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

Нижегородский государственный

инженерно-экономический университет,

РФ, г. Нижний Новгород

FEATURES OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN THE NIZHNY NOVGOROD REGION IN MODERN CONDITIONS

Ekaterina Pisareva

PhD Student,

Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics

Russia, Nizhny Novgorod

Аннотация. В данной статье рассматриваются ключевые аспекты развития сельского хозяйства Нижегородской области в современных экономических условиях. Особое внимание уделяется анализу влияния климатических и географических факторов на сельскохозяйственное производство региона. Проведен детальный анализ структуры сельскохозяйственных производственных кооперативов (СПК) и сельскохозяйственных потребительских кооперативов (СПоК), осуществляющих производственную деятельность. Исследована эффективность государственной поддержки и инвестиционной политики в аграрном секторе области. Выявлены основные тенденции и перспективы развития сельскохозяйственных кооперативов региона в контексте современных экономических вызовов.

Abstract. This article examines the key aspects of agricultural development in the Nizhny Novgorod region under current economic conditions. Special attention is paid to analyzing the influence of climatic and geographical factors on agricultural production in the region. A detailed analysis of the structure of agricultural production cooperatives (APC) and agricultural consumer cooperatives (ACC) engaged in production activities

is conducted. The effectiveness of state support and investment policy in the region's agricultural sector is investigated. The main trends and prospects for the development of agricultural cooperatives in the region are identified in the context of modern economic challenges.

Ключевые слова: сельское хозяйство, Нижегородская область, сельскохозяйственные производственные кооперативы, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, государственная поддержка, инвестиции.

Keywords: agriculture, Nizhny Novgorod region, agricultural production cooperatives, agricultural consumer cooperatives, state support, investments.

Сельское хозяйство Нижегородской области представляет собой важнейший сектор региональной экономики, обеспечивающий продовольственную безопасность и социальную стабильность. В современных условиях развитие аграрного сектора региона сталкивается с рядом вызовов, требующих комплексного анализа и выработки эффективных стратегий. Нижегородская область, расположенная в центральной части европейской России, характеризуется умеренно-континентальным климатом с достаточно выраженной сезонностью. Климатические условия региона оказывают существенное влияние на развитие сельскохозяйственного производства. Среднегодовая температура составляет около $+3,8^{\circ}\text{C}$, а среднегодовое количество осадков – 500-550 мм, что создает относительно благоприятные условия для ведения сельского хозяйства. Однако наблюдаемые в последние годы климатические изменения, проявляющиеся в увеличении частоты экстремальных погодных явлений, таких как засухи, заморозки и ливневые осадки, создают дополнительные риски для сельскохозяйственных производителей [1, с. 2].

Географическое положение Нижегородской области также играет значительную роль в развитии аграрного сектора экономики. Область расположена на стыке лесной и лесостепной зон, что определяет разнообразие почвенного покрова. Южные районы области характеризуются наличием черноземных почв, благоприятных для растениеводства, в то время как северные районы имеют преимущественно дерново-подзолистые почвы, требующие дополнительных мелиоративных мероприятий. Такое разнообразие природных условий способствует формированию различных сельскохозяйственных зон специализации в пределах области. Важным фактором развития сельского хозяйства региона является его транспортно-логистический потенциал [3, с. 4].

Нижегородская область обладает развитой транспортной инфраструктурой, включающей автомобильные и железнодорожные магистрали, а также водные пути по рекам Волга и Ока, что обеспечивает доступ к крупным рынкам сбыта сельскохозяйственной продукции, включая Москву и другие регионы Центральной России. Анализ структуры сельскохозяйственного производства Нижегородской области показывает, что значительную роль в ней играют разнообразные сельскохозяйственные кооперативы. Сельскохозяйственные производственные кооперативы (СПК) представляют собой коммерческие организации, созданные сельскохозяйственными товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной деятельности.

По данным регионального Министерства сельского хозяйства, в Нижегородской области функционирует более 200 СПК, которые обеспечивают около 25 % общего объема сельскохозяйственной продукции региона. Основными направлениями деятельности СПК являются молочное и мясное животноводство, производство зерновых и зернобобовых культур, картофелеводство и овощеводство. Наиболее успешные СПК региона, такие как "Пушкинский" в Большеболдинском районе и "Новый путь" в Вадском районе, демонстрируют высокие показатели эффективности производства и внедрение современных агротехнологий [8, с. 2].

Сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СПоК), осуществляющие производственную деятельность, также играют важную роль в аграрном секторе экономики области. В отличие от СПК, они являются некоммерческими организациями и создаются для удовлетворения материальных и иных потребностей своих членов. В Нижегородской области функционирует около 50 производственных СПоК, специализирующихся преимущественно на переработке сельскохозяйственной продукции, производстве комбикормов и оказании услуг по механизации сельскохозяйственных работ.

Примером успешного СПоК является "Нижегородский фермер" в Городецком районе, который объединяет более 30 фермерских хозяйств и специализируется на переработке молока и производстве молочной продукции. Анализ деятельности сельскохозяйственных кооперативов Нижегородской области показывает, что они сталкиваются с рядом проблем, включая недостаточный уровень технической оснащенности, дефицит квалифицированных кадров, ограниченный доступ к финансовым ресурсам и рынкам сбыта. Однако, несмотря на эти трудности, кооперативы демонстрируют устойчивость и адаптивность к изменяющимся экономическим условиям. Государственная под-

держка играет ключевую роль в развитии сельскохозяйственных кооперативов Нижегородской области [2, с. 1].

В рамках государственной программы "Развитие агропромышленного комплекса Нижегородской области", рассчитанной на период до 2025 года, предусмотрен комплекс мер поддержки сельскохозяйственных производителей, включая субсидирование процентных ставок по кредитам, компенсацию части затрат на приобретение сельскохозяйственной техники и оборудования, поддержку племенного животноводства и элитного семеноводства. Особое внимание уделяется поддержке сельскохозяйственных кооперативов. В 2022 году на их поддержку было направлено более 150 млн рублей из федерального и регионального бюджетов. Эффективность государственной поддержки подтверждается положительной динамикой основных показателей деятельности сельскохозяйственных кооперативов [4, с. 4]

За последние пять лет объем производства продукции в СПК и производственных СПоК увеличился на 15 %, а рентабельность производства выросла с 8 % до 12 %. Инвестиционная активность в сельскохозяйственном секторе Нижегородской области также демонстрирует положительную динамику. За последние три года объем инвестиций в основной капитал сельскохозяйственных предприятий региона увеличился на 20 % и составил более 12 млрд рублей. Значительная часть инвестиций направляется на модернизацию производственных мощностей, внедрение ресурсосберегающих технологий и развитие инфраструктуры. Сельскохозяйственные кооперативы активно участвуют в инвестиционных проектах, направленных на создание современных животноводческих комплексов, строительство хранилищ для сельскохозяйственной продукции и развитие перерабатывающих мощностей. Примером успешной реализации инвестиционного проекта является создание современного молочно-товарного комплекса на базе СПК "Ждановский" в Кстовском районе, который позволил увеличить производство молока на 30 % и создать дополнительные рабочие места. Важным фактором развития сельскохозяйственных кооперативов является внедрение инновационных технологий и цифровизация производственных процессов [9, с. 2].

В Нижегородской области реализуется проект "Цифровое сельское хозяйство", направленный на внедрение современных информационных технологий в аграрный сектор. Сельскохозяйственные кооперативы региона начинают активно использовать системы точного земледелия, автоматизированные системы управления стадом, технологии дистанционного мониторинга посевов и другие инновационные решения, что способствует повышению эффективности производства

и снижению затрат. Перспективы развития сельскохозяйственных кооперативов Нижегородской области связаны с дальнейшей интенсификацией производства, расширением ассортимента продукции, повышением ее качества и конкурентоспособности. Важным направлением является развитие межрегиональной и международной кооперации, что позволит расширить рынки сбыта и привлечь дополнительные инвестиции [6, с. 3].

Также перспективным направлением является развитие органического сельского хозяйства, спрос на продукцию, который постоянно растет как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Таким образом, сельскохозяйственные кооперативы Нижегородской области, несмотря на существующие проблемы и вызовы, демонстрируют положительную динамику развития. Благоприятные климатические условия и географическое положение, государственная поддержка и инвестиционная активность создают предпосылки для дальнейшего устойчивого развития аграрного сектора региона. Однако для реализации имеющегося потенциала необходимо продолжать работу по совершенствованию механизмов государственной поддержки, развитию инфраструктуры, внедрению инновационных технологий и повышению квалификации кадров. Только комплексный подход к решению существующих проблем позволит обеспечить устойчивое развитие сельскохозяйственных кооперативов и аграрного сектора экономики Нижегородской области в целом.

Анализируя современное состояние сельскохозяйственных кооперативов Нижегородской области, необходимо отметить ряд ключевых тенденций, определяющих их развитие в условиях меняющейся экономической конъюнктуры.

Во-первых, наблюдается активизация процессов интеграции и укрупнения сельскохозяйственных кооперативов. За последние три года количество СПК в регионе сократилось на 12 %, при этом средний размер земельных угодий, приходящихся на один кооператив, увеличился на 18 %. Данная тенденция обусловлена стремлением к повышению конкурентоспособности за счет эффекта масштаба, оптимизации производственных процессов и снижения удельных затрат. Примером успешной интеграции является объединение СПК "Заря" и СПК "Новая жизнь" в Пильнинском районе, что позволило создать крупное хозяйство с замкнутым циклом производства от выращивания кормовых культур до переработки молока и мяса [7, с. 2].

Во-вторых, происходит диверсификация деятельности сельскохозяйственных кооперативов. Если ранее большинство СПК специализировалось на одном-двух направлениях, то сегодня наблюдается тенденция к расширению ассортимента производимой продукции и оказы-

ваемых услуг. Так, СПК "Нижегородец" в Дальнеконстантиновском районе, традиционно специализировавшийся на производстве молока, в последние годы активно развивает мясное скотоводство, овощеводство и агротуризм, что позволяет снизить зависимость от конъюнктуры рынка отдельных видов сельскохозяйственной продукции и обеспечить более стабильные финансовые результаты [5, с. 2].

В-третьих, усиливается вертикальная интеграция сельскохозяйственных кооперативов, проявляющаяся в создании собственных перерабатывающих мощностей и развитии прямых каналов сбыта продукции. По данным регионального Министерства сельского хозяйства, около 35 % СПК Нижегородской области имеют собственные мощности по переработке сельскохозяйственной продукции, что позволяет им получать дополнительную добавленную стоимость и повышать рентабельность производства. Примером успешной вертикальной интеграции является СПК "Приузоле" в Городецком районе, который не только производит молоко, но и перерабатывает его на собственном мини-заводе, а также реализует готовую молочную продукцию через сеть фирменных магазинов.

Конечные ключевые аспекты агропромышленного комплекса Нижегородской области представлены ниже.

Таблица 1.

Агропромышленный комплекс Нижегородской области в современных условиях

Показатель	Значение	Динамика	Примечание
Объем производства	82,5 млрд руб. (2022)	↑ на 7,2 % к 2021 г.	Рост в основном за счет растениевод- ства
Доля в ВРП региона	4,3 %	↑ на 0,2 % к 2024 г.	Умеренный рост зна- чимости сектора
Инвестиции в АПК	12,3 млрд руб.	↑ на 15 % к 2021 г.	Активный рост инве- стиционной активнос- ти
Господдержка отрасли	4,7 млрд руб.	↑ на 8,5 % к 2021 г.	Включая федеральные и региональные про- граммы
Посевные площади	1,1 млн га	↑ на 3,1 % к 2021 г.	Расширение за счет ввода залежных зе- мель
Урожайность зерновых	26,8 ц/га	↑ на 5,2 % к 2021 г.	Выше среднероссий- ских показателей

Показатель	Значение	Динамика	Примечание
Производство молока	641,5 тыс. тонн	↑ на 4,3 % к 2021 г.	Лидирующие позиции в ПФО
Производство мяса	158,2 тыс. тонн	↑ на 2,1 % к 2021 г.	Преимущественно птицеводство и свиноводство
Количество сельхозпредприятий	518	↓ на 1,5 % к 2021 г.	Тенденция к укрупнению хозяйств
Количество фермерских хозяйств	1,250	↑ на 3,8 % к 2021 г.	Рост благодаря программам поддержки фермеров
Занятость в АПК	42,3 тыс. человек	↓ на 1,2 % к 2021 г.	Снижение за счет автоматизации производства
Средняя зарплата в отрасли	34,800 руб.	↑ на 9,5 % к 2021 г.	Ниже средней по региону на 15 %
Инновационная активность	18,2 % предприятий	↑ на 2,7 % к 2021 г.	Внедрение цифровых технологий и точного земледелия
Экспорт сельхозпродукции	320 млн \$	↑ на 12,3 % к 2021 г.	Преимущественно зерно и продукты переработки
Импортозамещение	78 %	↑ на 5 % к 2021 г.	По основным категориям продовольствия

Таким образом, мы приходим к выводу о том, что сельское хозяйство Нижегородской области демонстрируют значительный потенциал развития в современных экономических условиях. Благоприятные природно-климатические условия, государственная поддержка, внедрение инновационных технологий и развитие кооперативных связей создают предпосылки для повышения эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственного производства.

Для реализации имеющегося потенциала необходимо совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность сельскохозяйственных кооперативов, расширение доступа к финансовым ресурсам, развитие системы информационно-консультационного обслуживания, подготовка квалифицированных кадров для аграрного сектора.

Комплексный подход к решению существующих проблем позволит обеспечить устойчивое развитие сельскохозяйственных кооперативов и аграрного сектора экономики Нижегородской области в целом,

что будет способствовать укреплению продовольственной безопасности региона и повышению качества жизни сельского населения.

Список литературы:

1. Зайцев Д.А., Корнилов Д.А. Экономические результаты решения проблемы земель, пригодных для сельского хозяйства в Нижегородской области // Экономика: экономика и сельское хозяйство. – 2016. – №2 (10). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-rezultaty-resheniya-problemy-zemel-prigodnyh-dlya-selskogo-hozyaystva-v-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 25.03.2025).
2. Зубренкова О.А. Роль государственной поддержки в развитии малых форм хозяйствования в Нижегородской области // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gosudarstvennoy-podderzhki-v-razvitiy-malyh-form-hozyaystvovaniya-v-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 25.03.2025).
3. Зубренкова О.А. Государственная поддержка функционирования малых форм хозяйствования Нижегородской области // Вестник НГИЭИ. – 2010. – №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-funktsionirovaniya-malyh-form-hozyaystvovaniya-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 25.03.2025).
4. Минаева Н. А., Шамина О. В., Груздев Г. В. Социальная инфраструктура сельских территорий как потенциал развития сельского хозяйства Нижегородской области // Муниципалитет: экономика и управление. – 2024. – №2 (47). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-infrastruktura-selskih-territoriy-kak-potentsial-razvitiya-selskogo-hozyaystva-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 25.03.2025).
5. Минаева Н. Александровна, Шамина О. В., Груздев Георгий Васильевич Социальная инфраструктура сельских территорий как потенциал развития сельского хозяйства Нижегородской области // Муниципалитет: экономика и управление. – 2024. – №2 (47). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-infrastruktura-selskih-territoriy-kak-potentsial-razvitiya-selskogo-hozyaystva-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 25.03.2025).
6. Нечасова М. Л., Матвеева Д. А., Демидова Е. Е., Проваленова Н. В. Факторы конкурентоспособности сельского хозяйства региона // Вестник НГИЭИ. – 2022. – №5 (132). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-konkurentosposobnosti-selskogo-hozyaystva-regiona> (дата обращения: 25.03.2025).

7. Суслов С. А Итоги реализации государственных программ по развитию сельского хозяйства (на примере зерновой подотрасли Нижегородской области) // Вестник НГИЭИ. – 2012. – №3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/itogi-realizatsii-gosudarstvennyh-programm-po-razvitiyu-selskogo-hozyaystva-na-primere-zernovoy-podotrasli-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 25.03.2025).
8. Шанцев В. П Состояние и перспективы социально-экономического развития Нижегородской области // Вестник НГИЭИ. – 2016. – №5 (60). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 25.03.2025).
9. Шуварин М.В., Савруков Н.Т. Не радужные перспективы сельских территорий // Вестник НГИЭИ. – 2019. – №4 (95). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ne-raduzhnye-perspektivy-selskih-territoriy> (дата обращения: 25.03.2025).

ДЛЯ ЗАМЕТОК

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

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

№ 4 (93)
Апрель 2025 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 17.04.25. Формат бумаги 60x84/16.
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 8. Тираж 550 экз.

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

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



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru