



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№8(97)

НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

МОСКВА, 2025



НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

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

№ 8 (97)
Август 2025 г.

Издается с ноября 2016 года

Москва
2025

УДК 33
ББК 65
НЗ4

Председатель редакционной коллегии:

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

Редакционная коллегия:

Гайфуллина Марина Михайловна – канд. экон. наук, доцент, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»;

Дорошко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доцент, кафедра мировой и национальной экономики УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»;

Иконникова Альбина Викторовна - канд. экон. наук, доцент, каф. технологии и организации строительства, Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет;

Шайтура Сергей Владимирович – канд. тех. наук, доцент, Российский университет транспорта, кафедра Геодезии и геоинформатики, ректор Института гуманитарных наук, экономики и информационных технологий г. Бургас, Болгария.

НЗ4 Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам ХСVII междунар. науч.-практ. конф. – № 8 (97). – М.: Изд. «МЦНО», 2025. – 56 с.

ISSN 2541-8408

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

ISSN 2541-8408

ББК 65

© «МЦНО», 2025

Оглавление

Статьи на русском языке	5
--------------------------------	----------

Экономика	5
------------------	----------

1. Математические и инструментальные методы экономики	5
--	----------

РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРЕПОДАВАНИЯ МАТЕМАТИКО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СМАРТ- ТЕХНОЛОГИЙ	5
---	---

Дубина Игорь Николаевич
Мешалкин Степан Алексеевич
Байтенизов Данияр Тюлюгунович

2. Финансы, денежное обращение и кредит	11
--	-----------

ТРАСТ И ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ: МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ИНВЕСТИРОВАНИЯ	11
---	----

Арсенян Арман Арташесович

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГИБКОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	17
--	----

Лу Жуй

ПСИХОЛОГИЯ МОНЕТАРНОГО ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА	22
--	----

Магомедова Хава Нурудиновна

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	27
--	----

Митин Валерий Валерьевич

ОЦЕНКА СРЕДНЕЙ СТОИМОСТИ ЛЕЧЕНИЯ ТУБЕРКУЛЁЗНЫХ БОЛЬНЫХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДИАГНОЗА ПО МКБ-10 В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	37
---	----

Эрматов Зохид Шавкатович

3. Экономика и управление народным хозяйством **43**

ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ 43

Воеводина Анастасия Станиславовна

ФОРМИРОВАНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К АДДИТИВНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ 43

Кожиев Александр Юрьевич

Қазақ тіліндегі мақалалар **55**

1. Басқару **55**

КЛИЕНТКЕ БАҒЫТТАЛҒАН СТРАТЕГИЯНЫ ҚҰРУ: ҚАЗАҚСТАНДЫҚ «FORTEBANK» АҚ НЕГІЗГІ ЕНГІЗУ ТЕТІКТЕРІ 55

Чегимбаева Әсел Әкесінің аты

Баймағамбетова Ләззат Қайырбекқызы

ЭКОНОМИКА

1. МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ

РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРЕПОДАВАНИЯ МАТЕМАТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СМАРТ-ТЕХНОЛОГИЙ

Дубина Игорь Николаевич

*д-р. экон. наук,
профессор кафедры экономики
и эконометрики,
Алтайский государственный университет,
РФ, г. Барнаул*

Мешалкин Степан Алексеевич

*студент
Международного института
экономики, менеджмента
и информационных систем,
Алтайский государственный университет,
РФ, г. Барнаул*

Байтенизов Данияр Тюлюгунович

*PhD,
доцент кафедры Экономика,
учет и финансы,
Северо-Казахстанский университет
им. М. Козыбаева,
Казахстан, г. Петропавловск*

RUSSIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE OF TEACHING ECONOMIC AND MANAGEMENT DISCIPLINES USING SMART TECHNOLOGIES

Igor Dubina

*Doctor of Economics, Professor,
Altai State University,
Russia, Barnaul*

Stepan Meshalkin

*Student,
Altai State University,
Russia, Barnaul*

Daniyar Baitenizov

*PhD, Associate professor,
M. Kozybayev North Kazakhstan University,
Kazakhstan, Petropavlovsk*

Аннотация. Анализ литературы показал, что до сих пор отсутствуют подробные исследования по применению т.н. смарт-технологий (в т.ч. SmartArt и инфографики) в вузах, а также отсутствие доказательной базы её влияния на процесс обучения. В данной работе приведен краткий обзор использования указанных технологий при обучении экономико-математическим и управленческим дисциплинам.

Abstract. An analysis of the literature showed that there are still no detailed studies on the use of so-called smart technologies (including Smart-Art and infographics) in universities, as well as a lack of evidence of its impact on the learning process. This paper provides a brief overview of the use of these technologies in teaching economic, mathematical and management disciplines.

Ключевые слова: экономическое и управленческое образование, интеллектуальный анализ данных, смарт-технологии, цифровые компетенции

Keywords: economic and management education, intellectual data analysis, smart technologies, digital competencies

Под инфографикой понимается графико-визуальные представления образовательного содержания, использующие изображения, схемы, графики и другие визуальные элементы для передачи сложной

информации в легко усваиваемой форме, что способствует лучшему пониманию, сохранению в памяти и быстрому восприятию учебного материала [4, 5].

Технология SmartArt – это инструмент для создания визуальных структур, встроенный в офисные программы (например, Microsoft Office), позволяющий быстро и просто создавать схемы, графики, организационные диаграммы, процессы и другие визуальные объекты. SmartArt трансформирует текстовую информацию в ясные и красочные визуальные композиции, облегчая восприятие и запоминание сложных взаимосвязей и структурных элементов учебного материала [10]. Исследователи отмечают необходимость развития визуальных дидактических средств как инструментов организации учебной деятельности. К таким средствам относятся концептуальные карты, фреймы, структурно-логические схемы, которые способствуют теоретическому анализу и обобщению формируемых образов и представлений обучающихся о предмете [12].

Нами был проведён анализ опыта использования инфографики и технологии SmartArt в российских и зарубежных вузах, который показал, что инфографика успешно применяется для повышения эффективности обучения, как в технических и естественнонаучных, так и в гуманитарных и социально-экономических сферах. Она способствует быстрому усвоению сложной информации, акцентирует внимание на ключевых деталях темы и развивает навык работы с большими массивами данных, способствует формированию цифровых компетенций, развитию критического мышления, самостоятельности и повышению вовлеченности студентов [3, 8, 11].

К платформам и инструментам для создания инфографики относятся Canva, Adobe Spark, Piktochart, Infogram, а для визуализации структурированной информации часто используется технология SmartArt в PowerPoint и Word, позволяющая интегрировать схемы, блоки и процессы в презентации, раздаточные материалы и электронные курсы [10].

В цифровом маркетинге, медиа и менеджменте инфографика применяется для визуализации проектов, планов проведения кампаний и демонстрации результатов исследований [3].

Студенты отмечают, что с помощью SmartArt им проще структурировать большие объёмы информации, строить интеллектуальные карты и взаимосвязи понятий (например, понятие SmartArt рассматривается как средство визуализации учебной информации, эффективное для развития визуального мышления и системного анализа) [10].

В рамках научных исследований российских авторов отмечено, что использование инфографики и технологии SmartArt в преподавании экономико-математических дисциплин в вузах способствует более эффективному усвоению материала, развитию аналитического и творческого мышления, а также мотивации студентов на изучение сложных тем.

Известен недавний эксперимент среди студентов экономического вуза: один и тот же материал был представлен в традиционной форме и с использованием инфографики. По итогам анкетирования студенты значительно выше оценили занятия с инфографикой по ряду критериев, в том числе по интересу, понятности и стимулированию творческого мышления. Особо отмечены преимущества инфографики при объяснении стратегической роли информационных систем в экономике, а также при изучении искусственного интеллекта и его этапов развития [8]. Инфографика помогает студентам увидеть взаимосвязи различных элементов иерархий, формировать представления о моделях, процессах и алгоритмах экономико-математических задач. «Текстовая форма представления нового математического материала малоцелесообразна, она не конструктивна и тяжела для восприятия. Информация, представленная в виде схем, графиков, таблиц и т.д. систематизирована, структурирована, что делает её более наглядной, доступной для зрительного восприятия, а, следовательно, и хорошо запоминающейся» [7]. В статье [6] приводится алгоритм создания и внедрения интеллект-карт и инфографики для систематизации и визуализации экономико-математической информации.

Инфографика как учебный инструмент внедрена во многие программы курсов по аналитике и экономике, например, в ВШЭ, где формируются практические навыки визуализации статистических и экономических данных средствами инфографики [9].

Применение инфографики и SmartArt в преподавании экономических и управленческих дисциплин в зарубежных университетах показывают, что инфографика способствует лучшему восприятию сложных теоретических и количественных концепций в учебных курсах, позволяет студентам связывать данные и формулы с реальными примерами [2], а задания на создание инфографики развивают аналитические и коммуникативные навыки [1].

Таким образом, российский и зарубежный опыт показывает, что смарт-технологии и инструменты – не просто замена традиционных средств наглядности, а путь к формированию у студентов компетенций XXI века: работы с большими данными, принятия решений в условиях неопределённости и эффективной визуализации результатов анализа.

Эти инструменты интегрируются для повышения визуальной грамотности, самостоятельности, критического и системного мышления и развития других ключевых навыков, необходимых будущим экономистам и управленцам.

Список литературы:

1. Alyahya D. Infographics as a Learning Tool in Higher Education: The Design Process and Perception of an Instructional Designer / D. Alyahya // *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 2019. – Vol. 18, No. 1, pp. 1-15.
2. Calimeris L. A picture is worth a thousand words: The effectiveness of infographics in microeconomic principles courses / L. Calimeris, E. Kosack // *International Review of Economics Education*. – 2024. – Vol. 47.
3. Jaleniauskiene E. Infographics in higher education: A scoping review [Electronic resource] / E. Jaleniauskiene, J. Kasperiuoniene // *E-Learning and Digital Media*. – 2022. – No. 20 (2). – pp. 191-206.
4. Kolås L. Infographics as an Analysis tool in Student Research / L. Kolås, O. M. Lindgaard, and N. A. R. Olsen // *UDIT Norsk konferanse for utdanning og didaktikk i IT-fagene*. – Levanger: Norwegian University of Science and Technology (NTNU). – 2023. – Vol. 4.
5. Traboco L. Designing Infographics: Visual Representations for Enhancing Education, Communication, and Scientific Research / L. Traboco, H. Pandian, E. Nikiphorou, L. Gupta // *Journal of Korean medical science (JKMS)*. – 2022. – Vol. 37 (27). – pp. 1-7.
6. Аскерова Л.Н. Применение инфографики и интеллект-карт в процессе изучения математики / Л.Н. Аскерова, А.А. Кыныш // *Изд-во Уральского государственного педагогического университета*. – Екатеринбург: 2019. – С. 147-153.
7. Исламгулова Г. Ф. Инфографика в теории пределов / Г. Ф. Исламгулова // *Kant*. – Ставрополь: 2017. – №1 (22). – С. 17-19.
8. Кийкова Е. В. Анализ эффективности применения инфографики в учебном процессе вуза / Е. В. Кийкова, Е. Ю. Соболевская, Д. А. Кийкова // *Современные проблемы науки и образования*. – Владивосток: Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2017. №6.
9. Основы инфографики: программа дисциплины [Электронный ресурс] / Высшая школа экономики (ВШЭ) – URL: <https://www.hse.ru/edu/courses/375275592>.
10. Павлова Е. В. Макеты SmartArt как средство визуализации учебной информации / Е. В. Павлова, М. В. Янгубаева // *Вестник Череповецкого государственного университета*. – Череповец: Череповецкий государственный университет. – 2017. – №4 (79). – С. 141-144.

11. Трушко Е. Г. Инфографика как современный способ представления информации / Е. Г. Трушко, Ю. Ф. Шпаковский // Труды БГТУ. Серия 4: Принт- и медиатехнологии. – Минск: Белорусский государственный технологический университет, 2017. – № 1 (195). – С. 111-117.
12. Штейнберг В. Э. Визуальные дидактические регулятивы как инструменты учебной деятельности: развитие и прикладные аспекты / В. Э. Штейнберг, Н. Н. Манько, Л. В. Вахидова, Д. Р. Фатхулова // Образование и наука. – Уфа: Башкирский государственный педагогический университет имени М. Акмуллы. – 2021. – №23(6). – С. 126-152.

2. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

ТРАСТ И ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ: МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Арсенян Арман Арташесович

аспирант,

Среднерусский институт управления –

филиал, ФГБОУ ВПО Российская

академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ,

РФ, г. Орел

Совмещение институтов траста и механизмов частного капитала сегодня становится неотъемлемым элементом современной инвестиционной архитектуры. Траст позволяет юридически разделить собственность и управление активами, а частный капитал обеспечивает поступление ресурсов в компании, стимулируя их развитие. Данная модель особенно востребована в условиях неопределённости, когда инвесторы стремятся к защите активов, диверсификации рисков и долгосрочному росту доходности.

Траст, как правовая конструкция, представляет собой передачу имущества от учредителя доверительному управляющему с целью управления в интересах третьих лиц – бенефициаров. Эта система особенно развита в странах общего права, где используется в широком спектре – от семейного наследственного планирования до структурирования инвестиционных фондов. Однако и в России появляются адаптированные формы такого рода. В частности, с 1 июля 2021 года в российское право введено понятие личного фонда – это самостоятельное юридическое лицо, создаваемое гражданином для управления имуществом и последующей передачи его выгодоприобретателям. Данный институт отражает ключевые черты классического траста, хотя и сохраняет специфику российской правовой системы, где невозможно существование доверительной собственности в её англосаксонском смысле.

Личный фонд в России выполняет функции, сходные с трастом, включая защиту активов, централизованное управление имуществом, планирование наследования и реализацию социальных или благотворительных целей. Таким образом, можно говорить об адаптации трастового подхода к условиям российского законодательства. Отличие в том, что фонд

становится полноценным собственником активов, а не держателем доверительной собственности, как это происходит в англо-американской системе [1].

Механизмы частного капитала (private equity) включают инвестиции в компании, не представленные на открытом рынке, с целью повышения их стоимости и последующей реализации доли. Трасты и личные фонды могут использоваться как юридическая форма для владения такими инвестициями. Это обеспечивает структурирование контроля, установление правил распределения прибыли и прозрачность при передаче прав.

Для лучшего понимания зарубежной практики следует рассмотреть примеры использования трастов в странах с развитой юрисдикцией, а также провести сопоставительный анализ правового регулирования.

В Великобритании траст является универсальным инструментом, охватывающим как частные (семейные), так и коммерческие цели. Система чётко регулируется законодательством и судебными прецедентами. Закон о доверительной собственности позволяет точно определять права и обязанности сторон. Важной особенностью является фидуциарная обязанность управляющего действовать исключительно в интересах бенефициаров.

В США нормы о трастах варьируются в зависимости от штата, но общие принципы обеспечивают высокий уровень гибкости. Американские трасты часто используются для защиты активов, планирования наследства и управления крупными благотворительными фондами. Особое развитие получил институт revocable living trust, который позволяет владельцу управлять активами до смерти и передать их без процедуры завещания.

Германия и Франция не признают траст в классической форме, однако имеют аналоги – *Treuhand* (в Германии) и *fiducie* (во Франции). Эти конструкции позволяют реализовать определённые функции траста, но имеют ограниченную гибкость и не всегда подходят для инвестиционного управления.

В офшорных юрисдикциях, таких как Джерси, БВО и Каймановы острова, трасты используются преимущественно для структурирования международных капиталов, защиты активов и минимизации налогов. Здесь действуют гибкие законы и конфиденциальный режим, что делает трасты привлекательными для трансграничного управления частными капиталами.

В сравнении с этими юрисдикциями, российская модель личного фонда предлагает менее гибкие, но более прозрачные и правово устойчивые механизмы, особенно при соблюдении отечественного налогового и

корпоративного законодательства. В Великобритании семейные трасты широко применяются не только для управления наследством, но и как инструменты налоговой оптимизации. В США распространена практика использования blind trust для избежания конфликта интересов у государственных чиновников, что особенно актуально в контексте политической этики и корпоративного управления. В Люксембурге и Швейцарии трастовые схемы активно используются в международных инвестиционных структурах, включая private equity-фонды, хедж-фонды и family offices.

Существенным преимуществом личного фонда в России является возможность задания условий управления, в том числе – пожизненного назначения управляющих, определения прав и долей выгодоприобретателей, а также ограничения на распоряжение активами. Такие механизмы были ранее недоступны в российском праве и предоставляют бизнесу долгожданный инструмент структурирования семейного и инвестиционного капитала. [2]

Также важно отметить роль личных фондов в структуре семейных офисов и наследственного планирования. Они позволяют объединить имущество, создать централизованный контроль, минимизировать налоговые последствия и сохранить преемственность поколений. Для российского частного капитала это становится особенно актуально на фоне роста состояния состоятельных семей и ужесточения налоговых режимов в иностранных юрисдикциях.

Применительно к инвестициям в private equity, структура личного фонда обеспечивает легальную форму владения долями в бизнесе с возможностью передачи контроля и доходов без изменения юридической структуры компании. Таким образом, фонд становится универсальным инвестиционным инструментом, особенно при трансграничных сделках или при структурировании российского капитала, возвращаемого из зарубежных офшоров.

Критерием разграничения траста и наследственных фондов выступает, что в рамках деятельности последних право собственности на соответствующее имущество передается фонду как особому субъекту данных правоотношений. Вместе с тем в трасте правом собственности наделяется трастовый управляющий, но передаваемое имущество формирует отдельный фонд и не является собственностью управляющего. Условно так именуется «расщепленное право собственности», которое традиционно для английского правопорядка. Наследственный фонд, обладая статусом юридического лица, обязан производить уплату налоговых и иных обязательных платежей, что неприменимо к трастовым отношениям. [3]

Ввиду активного применения наследственных фондов разнообразие их правовых моделей велико, однако традиционно в общемировой практике они дифференцируются на две категории [4]:

- прижизненные наследственные фонды, учреждаемые наследодателем при его жизни, которые продолжают функционировать после его смерти согласно оговоренным в завещании условиям;
- посмертные наследственные фонды, создание которых происходит после смерти наследодателя, исходя из его воли, выраженной в завещании.

Для наглядности ниже представлена таблица сравнения ключевых характеристик траста и личного фонда:

Таблица 1.

Сравнения ключевых характеристик траста и личного фонда

Характеристика	Классический траст	Личный фонд в РФ
Правовая форма	Отношение доверительной собственности	Юридическое лицо
Владение активами	Управляющий (в интересах бенефициара)	Фонд (в соответствии с уставом)
Гибкость структуры	Высокая	Средняя
Налоговая прозрачность	Высокая	Средняя
Возможность наследственного планирования	Да	Да

Для оценки потенциала роста частного капитала в России через личные фонды можно обратиться к следующему данным. (рис 1)

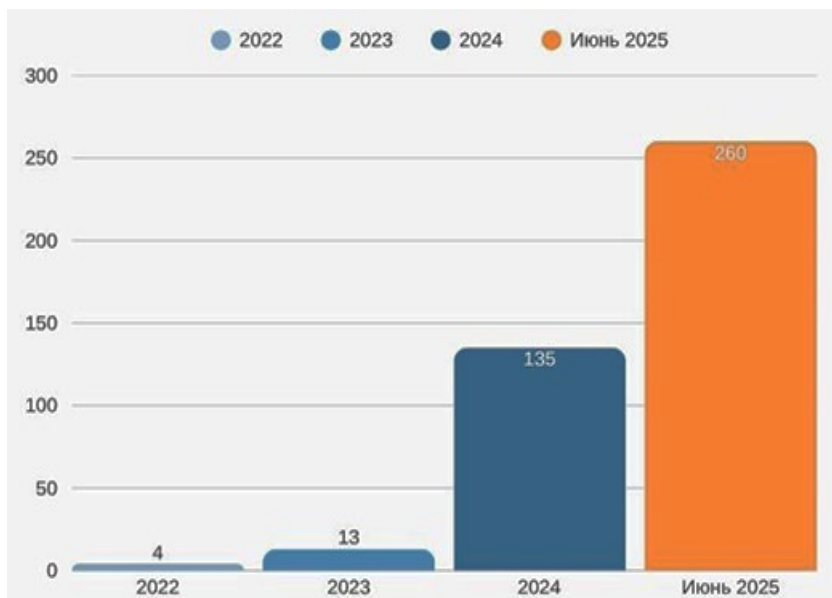


Рисунок 1. Динамика роста числа зарегистрированных личных фондов в России с 2022 по июнь 2025 года

Анализ сравнительных характеристик показывает, что российский личный фонд уступает трасту в гибкости, однако выигрывает в прозрачности и соответствии российскому регулированию. Это делает его подходящим инструментом для частных инвесторов, желающих реализовать долгосрочную стратегию управления капиталом в рамках отечественной юрисдикции.

В долгосрочной перспективе российский институт личного фонда может эволюционировать в более гибкую форму с расширением полномочий учредителя, улучшением налогового режима и возможностью более широкого применения для инвестиционных проектов, в том числе в рамках частных и венчурных фондов.

В качестве практических примеров использования личных фондов в России можно привести несколько кейсов.

Первый кейс – передача семейного бизнеса от владельца ко второму поколению. В 2023 году предприниматель из Екатеринбурга создал личный фонд с целью поэтапной передачи своей доли в производственной компании своим детям. Он сохранил за собой права контроля

до достижения детьми определённого возраста и обеспечил, чтобы доходы от бизнеса распределялись на обучение и поддержку семьи.

Второй кейс – защита активов от возможных судебных притязаний. Собственник строительной компании из Казани в условиях растущих рисков гражданских исков оформил часть недвижимости на личный фонд, условия которого запрещают отчуждение имущества без решения наблюдательного совета. Это помогло сохранить стабильность бизнеса и личной финансовой безопасности в критический период.

Третий кейс касается инвестиций через личный фонд. Группа частных инвесторов из Санкт-Петербурга объединила средства в форме личного фонда для вложения в ряд инновационных стартапов в IT-сфере. Такая структура позволила им централизовать процесс due diligence, ограничить личные риски и оперативно принимать инвестиционные решения через управляющий орган фонда.

Кроме положительных сторон, следует учитывать и потенциальные риски, связанные с использованием как трастов, так и личных фондов.

Во-первых, это риски недостаточного регулирования. Институт личных фондов в России находится в стадии становления, что создает правовую неопределённость. Отсутствие наработанной судебной практики и прецедентов может привести к затруднениям при защите интересов учредителя или бенефициаров в случае конфликтов.

Во-вторых, существует риск неправомерного управления. Если наблюдательный орган или управляющий фондом действует недобросовестно, а механизм контроля не предусмотрен или неэффективен, возможно злоупотребление правом. Это особенно критично в случае значительного объема активов.

Третья группа рисков касается налоговых последствий. Хотя личные фонды обеспечивают определенные преимущества, отсутствие чётких налоговых разъяснений может привести к доначислению налогов или штрафам. В некоторых случаях налоговые органы могут расценивать операции как попытку ухода от налогообложения. Наконец, имеются репутационные риски. Использование сложных структур, особенно в случаях международных сделок, может вызвать подозрения у банков, контрагентов или надзорных органов, особенно при недостаточной прозрачности происхождения активов. Таким образом, несмотря на явные преимущества, использование трастов и личных фондов требует профессионального юридического сопровождения, продуманной архитектуры и постоянного контроля над соблюдением условий.

Таким образом, формирующаяся российская модель управления частным капиталом через личные фонды может рассматриваться как адаптированная альтернатива трасту, соответствующая национальным реалиям. При

этом она сохраняет ключевые преимущества: централизованное управление, целевое распоряжение активами, защита от внешних рисков и возможность комплексного инвестиционного планирования.

Список литературы:

1. Емелькина И. А. Опыт правового регулирования управления чужим бизнесом в различных регионах мира // Регионология. – 2024. – Т. 32, № 4. – С. 733–748.
2. Михеева Л. Ю. Эволюция российского частного права // Частное право. – 2022. – С. 362–405.
3. Вронская М. В. Соотношение российских наследственных фондов со смежными зарубежными правовыми категориями // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2019. № 14. С. 78–86.
4. Крашенинников П. В. Наследственное право. (включая наследственные фонды, наследственные договоры и совместные завещания). 4-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2019. С. 35.

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ГИБКОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Лу Жуй

студент,

*Казанский государственный
энергетический университет,
РФ, г. Казань*

PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF FINANCIAL FLEXIBILITY OF E-COMMERCE ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Lu Rui

Student,

*Kazan State Power Engineering University,
Russia, Kazan*

Аннотация. В эпоху цифровой экономики предприятия электронной коммерции сталкиваются с повышенной волатильностью рыночной среды и необходимостью адаптации финансовой системы к постоянным изменениям. В работе рассматриваются теоретические основы понятия финансовой гибкости, анализируются особенности ее проявления в электронных торговых компаниях, выявляются проблемы, связанные с управлением денежными потоками и структурой задолженности, а также предлагаются практические меры по оптимизации. Результаты исследования могут служить основой для разработки управленческих решений, направленных на повышение устойчивости и конкурентоспособности электронных предприятий.

Abstract. In the era of the digital economy, e-commerce enterprises face increasing volatility of the market environment and the necessity to adapt their financial systems to constant changes. The article examines the theoretical foundations of financial flexibility, analyzes its specific features in e-commerce companies, identifies problems associated with cash flow management and debt structure, and proposes practical measures for optimization. The results of the study can serve as a basis for the development of management solutions aimed at increasing the sustainability and competitiveness of e-commerce enterprises.

Ключевые слова: цифровая экономика; электронная коммерция; финансовая гибкость; управление финансами; риски; стратегия.

Keywords: digital economy; e-commerce; financial flexibility; financial management; risks; strategy.

Введение. Развитие цифровой экономики радикально изменило традиционные бизнес-модели. Электронная коммерция в последние годы стала одним из ключевых драйверов роста мировой экономики. Согласно данным Евразийской экономической комиссии, объем онлайн-продаж в странах ЕАЭС ежегодно увеличивается на 20–25 % [3, С. 14]. Электронные платформы обеспечивают быстрый доступ к рынкам, снижают транзакционные издержки и формируют новые стандарты потребительского поведения. Вместе с тем, высокая динамичность цифровой среды повышает неопределенность и требует от компаний особой финансовой устойчивости и гибкости.

Финансовая гибкость определяется как способность предприятия своевременно привлекать и эффективно использовать финансовые ресурсы в условиях изменчивой конъюнктуры [4, С. 56]. Для компаний электронной коммерции данный фактор является критическим, так как их бизнес-модель предполагает быстрые колебания спроса, сезонные пики продаж и высокую зависимость от технологических инвестиций.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ проблем управления финансовой гибкостью предприятий электронной коммерции в условиях цифровой экономики и выработка практических рекомендаций по их решению.

Теоретический обзор. Категория финансовой гибкости достаточно широко представлена в зарубежной и отечественной литературе. В классических исследованиях Дж. Майерса и Н. Маджлуфа финансовая гибкость рассматривалась как наличие у предприятия резервных источников финансирования, обеспечивающих свободу выбора инвестиционной политики [15, С. 41]. В более поздних работах акцент сделан на динамическое управление денежными потоками и способность адаптироваться к макроэкономическим шокам [8, С. 33].

В условиях цифровой экономики понятие финансовой гибкости приобретает новые характеристики. Во-первых, значительную роль играет денежная гибкость – наличие достаточного уровня ликвидных средств, позволяющего оперативно реагировать на рыночные изменения. Во-вторых, возрастает значение долговой гибкости, которая отражает способность компании привлекать внешние источники финансирования на выгодных условиях [6, С. 77]. Электронная коммерция как сектор экономики характеризуется высокой зависимостью от цифровых технологий, big data и платформенных решений [13, С. 88]. Это накладывает дополнительные требования к финансовой системе: предприятия должны одновременно инвестировать в инновации и поддерживать устойчивую ликвидность. Современные исследования подчеркивают, что финансовая гибкость становится ключевым фактором конкурентоспособности в цифровой среде [9, С. 142].

Анализ текущего состояния и проблем

Современные предприятия электронной коммерции обладают рядом специфических финансовых характеристик. Прежде всего, это ускоренный оборот капитала: онлайн-продажи позволяют быстро конвертировать товар в денежные средства, однако при этом возрастают риски нестабильности денежных потоков [5, С. 25]. Одной из ключевых проблем остается несбалансированная структура задолженности. Многие компании предпочитают краткосрочные кредиты из-за их относительной дешевизны, однако это приводит к росту долговых рисков и давлению на ликвидность [12, С. 63]. Серьезные вызовы связаны также с использованием больших данных в финансовом менеджменте. С одной стороны, цифровые инструменты позволяют прогнозировать спрос и оптимизировать запасы, с другой – существует угроза ошибок анализа и утечек информации [10, С. 19]. Исследования показывают, что до 30 % онлайн-компаний сталкиваются с проблемой недостоверных данных,

что приводит к искажению финансовых прогнозов [1, С. 211]. Отдельного внимания заслуживает неравномерность доступа к финансированию. Крупные маркетплейсы способны привлекать дешевые ресурсы благодаря репутации и масштабам бизнеса, в то время как малые предприятия испытывают сложности в получении кредитов и вынуждены обращаться к более дорогим источникам финансирования [2, С. 52].

Таблица 1.

Сравнение финансовых характеристик предприятий электронной коммерции по масштабам бизнеса

Критерий	Крупные маркетплейсы	Малые и средние предприятия
Оборот капитала	15-30 дней	30-60 дней
Структура долга	70% долгосрочные займы	85% краткосрочные кредиты
Стоимость финансирования	LIBOR + 1-2%	LIBOR + 4-7%
Использование Big Data	Встроенные аналитические системы	Ручной анализ данных (в 60% случаев)
Риски ликвидности	Низкие (рейтинг AAA)	Высокие (рейтинг B-C)

Оптимизационные стратегии

Для повышения уровня финансовой гибкости предприятий электронной коммерции необходим комплексный подход, включающий несколько направлений.

Во-первых, следует совершенствовать систему управления денежными потоками. Компании должны внедрять цифровые инструменты мониторинга и прогнозирования ликвидности, а также формировать оптимальный уровень денежных резервов. Исследования показывают, что наличие резервов в объеме 10–15 % от годовой выручки позволяет существенно снизить риск кассовых разрывов [14, С. 94].

Во-вторых, важным элементом является оптимизация структуры долга. Необходимо сбалансировать соотношение краткосрочных и долгосрочных обязательств, расширять спектр источников финансирования за счет выпуска корпоративных облигаций и использования факторинговых схем [7, С. 28].

В-третьих, требуется повышение уровня цифровой компетенции финансовых подразделений. Подготовка специалистов в области анализа больших данных, интеграция современных BI-систем в практику

управления финансами и развитие внутренних стандартов кибербезопасности являются необходимыми условиями обеспечения гибкости [16, С. 101].

Наконец, предприятия должны активно учитывать макроэкономические факторы. Мониторинг изменений в налоговой и кредитно-денежной политике государства позволяет своевременно адаптировать финансовые стратегии и минимизировать негативное воздействие внешней среды [11, С. 37].

Заключение. Финансовая гибкость становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности предприятий электронной коммерции в условиях цифровой экономики. Проведенный анализ показал, что современный бизнес сталкивается с проблемами, связанными с дисбалансом структуры задолженности, недостаточным уровнем денежной ликвидности, рисками использования больших данных и ограниченным доступом к финансированию.

Для решения указанных проблем предлагается комплекс стратегий: оптимизация управления денежными потоками, выстраивание сбалансированной долговой политики, повышение цифровой компетентности сотрудников и учет макроэкономических факторов. Реализация данных мер позволит предприятиям электронной коммерции повысить финансовую устойчивость, снизить риски и обеспечить долгосрочное развитие в условиях цифровой трансформации.

Список литературы:

1. Белова Т.Н. Проблемы качества данных в цифровой экономике // Информационные ресурсы России. – 2021. – №2. – С. 210–216.
2. Григорьев П.В. Финансовые ограничения малых предприятий в электронной торговле // Российский журнал менеджмента – 2020. – №1. – С. 50–59.
3. Евразийская экономическая комиссия. Цифровая экономика в ЕАЭС: статистический обзор. – М. : [б.и.], 2023. – 64 с.
4. Иванов А.А. Финансовая гибкость предприятия: теория и практика // Финансы и кредит. – 2021. – №7. – С. 53–61.
5. Киселев Д.В. Особенности финансовых потоков в e-commerce // Финансовая аналитика. – 2022. – №3. – С. 21–27.
6. Кузнецов И.И. Денежная и долговая гибкость компаний в условиях кризиса // Вопросы экономики. – 2022. – №5. – С. 75–84.
7. Орлова Н.А. Современные методы финансирования интернет-бизнеса // Вестник Финансового университета. – 2022. – №6. – С. 25–32.
8. Петрова Е.В. Финансовая устойчивость и гибкость: современные подходы // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – №12. – С. 30–36.

9. Сидорова Л.П. Электронная коммерция в цифровой экономике // Управленческие науки. – 2021. – №4. – С. 140–148.
10. Смирнов А.А. Big Data в управлении финансами // Экономика и управление. – 2022. – №9. – С. 15–22.
11. Федеральное казначейство РФ. Обзор макроэкономических рисков. – М. : [б.и.], 2023. – 44 с.
12. Brown J. Debt structure in e-commerce companies // Journal of Corporate Finance. – 2020. – Vol. 64. – P. 61–78.
13. Digital Economy Report 2021. – Geneva : UNCTAD, 2021. – 148 p.
14. Johnson K. Liquidity management in online retail // Journal of Financial Management. – 2019. – Vol. 45. – P. 89–105.
15. Myers S., Majluf N. Corporate financing and investment decisions // Journal of Financial Economics. – 1984. – Vol. 13. – P. 187–221.
16. Чернышев Д.М. Подготовка кадров для цифровой экономики // Образование и наука. – 2021. – №8. – С. 98–106.

ПСИХОЛОГИЯ МОНЕТАРНОГО ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Магомедова Хава Нурудиновна

канд. пед. наук, доц.
кафедры общей и социальной психологии,
факультет психологии и философии,
ФГБОУ ВО «Дагестанский
государственный университет»,
РФ, РД, г. Махачкала

PSYCHOLOGY OF HUMAN MONETARY BEHAVIOR

Magomedova Khava Nurudinovna

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department
of General and Social Psychology,
Faculty of Psychology and Philosophy
Dagestan State University,
Russia, Republic of Dagestan, Makhachkala

Аннотация. Статья посвящена теоретическому исследованию взаимозависимости денежной психологии, человеческих предпочтений, поступков. Утверждается, что финансовые решения часто принимаются заблаговременно, задолго до непосредственного события. Теоретические положения подчеркивают важность изучения психологического восприятия денежных средств, поскольку оно способно позитивно повлиять на финансовое благополучие индивидов посредством изменения их установок относительно материальных благ. Анализ текущего состояния российских исследований экономического поведения выявил, что изучение особенностей денежного поведения и формирования отношений к финансовым ресурсам представляет собой одну из наиболее востребованных и перспективных областей научной деятельности.

Annotation. The article is devoted to a theoretical study of the interdependence of monetary psychology, human preferences, and actions. It is argued that financial decisions are often made in advance, long before the actual event. The theoretical framework emphasizes the importance of studying the psychological perception of money, as it can positively impact individuals' financial well-being by changing their attitudes towards material possessions. An analysis of the current state of Russian research on economic behavior reveals that studying the characteristics of monetary behavior and the formation of attitudes towards financial resources is one of the most relevant and promising areas of scientific research.

Ключевые слова: деньги, психология денег, отношение к деньгам, эмоциональное мышление, психологические эффекты, экономическое поведение, монетарное поведение, монетарные установки, жизнестойкость.

Keywords: money, psychology of money, attitude towards money, emotional thinking, psychological effects, economic behavior, money behavior, money attitudes, and resilience.

Современная эпоха развития рыночных отношений в российском обществе привела к значительному росту интереса к исследованию природы денег. Денежные средства играют ключевую роль в экономической активности индивидов и организаций, определяя реальные границы возможностей социальных агентов, оказывая влияние на выбор ими конкретных стратегий поведения и направлений участия в различных сферах экономики и этапах циклического воспроизводства.

Денежные отношения существенно ограничивают или расширяют спектр действий большинства участников социально-экономической системы. Основополагающими теоретическими работами, раскрывающими

социальную сущность денежного обращения, стали концепции Адама Смита, Карла Маркса и Георга Зиммеля [5].

Сегодня деньги выступают своеобразным символом, наполненным множеством смыслов, приписываемых обществом. Восприятие финансов закладывается ещё в детстве и впоследствии эволюционирует, испытывая воздействие множества факторов окружающей среды, а также личностных особенностей каждого отдельного индивидуума [3, стр.218].

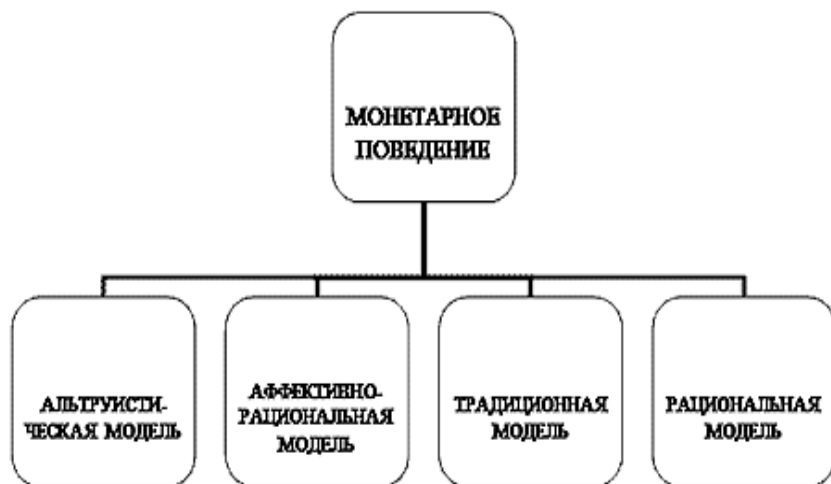


Рис.1. Модели монетарного поведения

Финансовая сфера представляет собой инструмент, способствующий достижению ряда общественно значимых и хозяйственных результатов, однако сама по себе не обладает безусловной позитивной природой, выступая исключительно средством реализации поставленных целей. Тем не менее, в реальной общественной практике нередко наблюдается тенденция переоценивания роли денег, выражающаяся в превращении их в универсальный знак благосостояния и успеха. Подобная идеализация ведет к искажению изначальной экономической функции денег как посредника товарообмена, следствием чего становится нарушение объективных критериев принятия эффективных управленческих решений и осуществления разумных поступков. Следует учитывать, что удовлетворение, обусловленное наличием финансовой обеспеченности, носит преходящий характер. Вместе с тем, существует ряд ситуаций, при которых экономический агент утрачивает понимание относительной ценности собственных устремлений, подчиняя

себя длительным мотивам и стимулам, направляющим его деятельность и поведенческие стратегии.

Некоторые источники упоминают о важности изучения психологии денег по двум причинам. Первая причина заключается в том, чтобы узнать особенности воздействия на все сферы деятельности человека, так как это одна из важных ценностей человека, живущего в современной экономической сфере, а вторая причина заключается в том, что реакция человека на финансовые факторы коренным образом влияет на его жизнь [7].

Одним из существенных недостатков эмоционального мышления является его зависимость от инстинктов, зачастую неуместных и неэффективных в современных реалиях. Например, мы можем легко попасть под влияние соблазнительной рекламы банковских кредитов или азартных игр. Одним из действенных методов предотвращения подобного влияния служит регулярная практика ментальных упражнений и критическая проверка собственных чувств путем элементарных расчетов. Однако даже такие меры не гарантируют принятие оптимально верного решения во всех ситуациях.

Может быть, самый дешевый стул действительно некачественный или его внешний вид не в нашем вкусе. Стоит ли при покупке машины или квартиры пользоваться только нашим рациональным мышлением? [6, стр. 13]. Потребность в деньгах и отношение людей к деньгам не всегда связаны с финансовыми трудностями. Это правда, что люди, имеющие финансовые проблемы, жалуются на тот факт, что они могут свободно платить за свои повседневные нужды. Однако во многих случаях это вызвано психологическими факторами, а не свободой.

Психологические исследования демонстрируют, что предпочтение материальных ценностей коррелирует с пониженным субъективным ощущением счастья среди индивидов. Следовательно, углубленное изучение психологии денежного поведения способно содействовать повышению уровня удовлетворенности жизнью. Современная наука располагает ограниченными знаниями о влиянии финансовой психологии на поведенческие паттерны человека, однако данная область представляет значительный интерес для дальнейших исследований, включая исследование взаимосвязей между деньгами и когнитивными функциями, такими как интеллект, бессознательное восприятие, память и другие. В маркетинговых исследованиях воздействие финансовых факторов на мотивацию потребителей учитывается в контексте взаимодействия рациональных и эмоциональных компонентов мыслительного процесса. Так, согласно концепции известного французского социолога Жака Бодрийера, потребительские предпочтения формируются преимущественно под влиянием визуальной привлекательности товаров, транслируемой средствами массовой коммуникации.

Тем не менее важно учитывать индивидуальные различия в принятии решений, обусловленные личностными характеристиками, жизненным укладом и возрастными особенностями респондентов [4, стр. 42].

Находясь в ситуации ограниченности ресурсов, человек вынужден чаще принимать экономические решения. Экономический взгляд на принятие решения сводится к двум вопросам: «Какова ценность этого?» и «Что я должен за это отдать?» Отсюда выбор между тем или этим, «сейчас» или «потом».

И не всегда человек может сделать рациональный выбор. Например, Х. Лейбенштайн, внесший большой вклад в теорию потребительского поведения и теорию фирм, установил, что экономическое поведение субъекта не ведет к максимизации экономического результата. Субъекты не реагируют на изменения в экономической жизни до тех пор, пока потребность в принятии нового решения не становится слишком очевидной. Соответственно, возможно, что в течение некоторого промежутка времени индивид даже не будет предпринимать попыток улучшить свое материальное положение [1, стр. 332].

Тем не менее, уменьшение уровня дохода оказывает негативное влияние на эмоциональное состояние человека. Отрицательные переживания, вызванные снижением материального благополучия, приводят к сокращению потребительской активности и снижению ожиданий благоприятного будущего. Как следствие, в условиях уменьшения заработка усиливается склонность к экономии, возрастает желание сократить необдуманные расходы и избегать ненужных покупок.

В рамках исследования связи психологических особенностей и монетарных установок авторы [2, стр. 31]. показали, что высокая ценность денежного ресурса отрицательно взаимосвязана с показателями жизнестойкости. Выявлено, что такие монетарные установки как «излишняя бережливость», «поклонение деньгам», «обеспокоенность деньгами», «стремление к высокому социально-экономическому статусу», сопровождаются неуверенностью в себе, неверием в себя в ситуациях риска и неопределённости.

В заключение, хотелось бы отметить, что понимание индивидуальных особенностей восприятия денег, модели финансового поведения и мотивации экономической активности остается недостаточно разработанным направлением научных исследований. Финансовая сфера занимает центральное место в жизнедеятельности современного общества, оказывая значительное влияние на психоэмоциональное состояние, социальные связи и поведенческую стратегию человека.

Список литературы:

1. Врублевский, В. О. Изменение экономического поведения личности в условиях снижения доходов / В. О. Врублевский. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 52 (447). – С. 331-333. – URL: <https://moluch.ru/archive/447/98346/>
2. Горчакова О.Ю., Ларионова А.В., Обуховская В.Б., Козлова Н.В. – Исследование экономического поведения личности: связь психологических особенностей и монетарных установок // Психолог. – 2021. – № 5.с. 18-35
3. Кравченко А. И., Тюрина И. О. Социология управления. М.:Академический Проект. 2005. – 1136 с. 218
4. Нифталиев Н.Ф., Нифталиева Н.Н. Экономические и психологические факторы влияния психологии денег на поведение человека // Endless light in science. 2022. С. 40-43
5. Совалева, Д. А. Теоретические основы исследования монетарного поведения / Д. А. Совалева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 4 (84). – С. 704-707. – URL: <https://moluch.ru/archive/84/15770/>
6. Bayramova, F.Ə. Cins və yaş xüsusiyyətlərinin qərar qəbulunun səmərəliliyinə təsirinin psixoloji cəhətləri. Psixologiya jurnalı, Bakı, 2020, №2, səh.13
7. Burgoyne, C.B., Lea, S.E. Money is material. Science, 314, 1091-1092

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ В МЕБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Митин Валерий Валерьевич

аспирант,

Московский финансово-промышленный

университет “Синергия”,

РФ, г. Москва

THEORETICAL BASIS OF BUDGETING BY BUSINESS PROCESSES IN THE FURNITURE INDUSTRY

Mitin Valeriy Valeryevich

Postgraduate student,

Moscow Financial and Industrial

University “Synergy”,

Russia, Moscow

Аннотация. В статье раскрываются теоретические основы бюджетирования по бизнес-процессам на мебельных предприятиях. Обоснованы преимущества процессного подхода перед традиционным, показана связь с ABC и BSC, выделены отраслевые особенности, влияющие на планирование и контроль затрат, сформулированы условия успешного внедрения.

Abstract. The paper explores theoretical foundations of process-based budgeting in furniture manufacturing. It justifies benefits over traditional budgeting, links ABB with ABC and BSC, highlights industry-specific cost drivers, and outlines prerequisites for effective implementation to enhance cost transparency and strategic alignment.

Ключевые слова: бюджетирование, процесс, мебель, затраты, управление, ABB, ABC, эффективность, себестоимость, BSC.

Keywords: budgeting, process, furniture, costs, management, ABB, ABC, efficiency, costing, BSC.

Введение

В условиях жёсткой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды предприятия вынуждены совершенствовать системы управления. Многие руководители переходят от традиционного функционального подхода к современному процессно-ориентированному управлению, что позволяет радикально повысить эффективность, снизить себестоимость продукции при одновременном повышении ее качества и обеспечить быструю адаптацию к требованиям рынка. Бюджетирование, как элемент системы финансового планирования, служит важнейшим инструментом достижения стратегических целей организации в краткосрочном периоде. Однако классическая модель бюджетирования (по центрам ответственности и статьям затрат) не всегда обеспечивает достаточную гибкость и прозрачность в динамичных условиях рынка. Возникает потребность в бюджетировании по бизнес-процессам – подходе, ориентированном на деятельность (activity-based budgeting, ABB), который фокусируется на планировании и контроле затрат по ключевым бизнес-процессам предприятия.

Научная актуальность темы обусловлена ростом интереса к процессно-ориентированному бюджетированию как ответу на недостатки традиционного бюджетного управления в современных условиях. Предприятия мебельной промышленности, характеризующиеся широкой номенклатурой продукции, индивидуальными заказами и умеренной рентабельностью (в среднем 10–15%), особенно нуждаются в эффективных методах планирования и контроля затрат. Процессный подход к бюджетированию позволяет связать финансовое планирование с операционной

деятельностью, повысить точность расчёта себестоимости и выявить узкие места производственных процессов, что имеет особую значимость для мебельных компаний в условиях жёсткой ценовой конкуренции и волатильности цен на сырьё (древесину и др.).

Цель данного исследования – разработать теоретические основы модели бюджетирования по бизнес-процессам и определить особенности ее применения в мебельной промышленности. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи: (1) раскрыть сущность и преимущества процессно-ориентированного бюджетирования на основе анализа научной литературы; (2) проанализировать подходы различных авторов к данному методу бюджетирования и сравнить его с традиционным (функциональным) подходом; (3) выявить специфические черты мебельной отрасли, влияющие на построение системы бюджетов по бизнес-процессам; (4) сформулировать выводы о целесообразности и условиях эффективного внедрения процессного бюджетирования на мебельных предприятиях.

Методологическая основа исследования включает сравнительный анализ отечественных и зарубежных научных источников по проблеме процессного бюджетирования, обобщение теоретических положений и практического опыта внедрения бюджетирования по бизнес-процессам. В качестве информационной базы использованы труды ведущих специалистов в области управленческого учёта и финансового менеджмента, в том числе работы по концепции Activity-Based Budgeting (Дж. Бримсон, Д. Антос и др.), а также современные исследования, посвященные применению процессного подхода на российских предприятиях.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Теоретические аспекты бюджетирования по бизнес-процессам

Бюджетирование по бизнес-процессам представляет собой систему планирования и контроля, при которой бюджеты формируются на основе совокупности взаимосвязанных видов деятельности предприятия, а не только по организационной структуре. Иными словами, в центре внимания находятся бизнес-процессы и ресурсы, необходимые для их выполнения, что позволяет увязать финансовые показатели с операционной эффективностью. Как отмечает Н.Ю. Носкова, данный подход концентрируется на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей компании. В отличие от традиционного бюджетирования, процессно-ориентированная методика даёт возможность рассчитать себестоимость каждого процесса технологического цикла, сформировать структуру затрат по процессам, проследить направления расходов по конкретным центрам ответственности и оценить эффективность каждого процесса. Таким образом, бюджетирование по процессам служит инструментом,

обеспечивающим прозрачность затрат и ориентацию управления на конечные результаты деятельности.

В западной практике концепция activity-based budgeting получила развитие благодаря работам Дж. Бримсона и Д. Антоса, предложивших процессно-ориентированное бюджетирование как новый инструмент управления стоимостью компании. Этот подход интегрирует методы Activity-Based Costing (ABC) и стратегического планирования, позволяя преодолеть недостатки инкрементного бюджетирования. Отечественные исследователи также подчёркивают преимущества процессного подхода. Так, К.В. Кардапольцев и Г.И. Бургучёв определяют процессно-ориентированное бюджетирование как интегрированную технологию управления, выгодно отличающуюся от традиционного функционального бюджетирования за счёт использования набора инструментов из разных методик [1, 100-105]. Главные отличия заключаются в переходе от контроля отклонений по укрупнённым статьям к глубокому анализу формирования экономических результатов в разрезе процессов. Традиционное бюджетирование часто ограничивается сравнением достигнутых и плановых показателей и опирается на инерцию прошлых периодов, тогда как процессный подход даёт быструю обратную связь и гибкость пересмотра планов в ответ на изменения (внесение корректировок не только по итогам отчётного периода, но и в ходе исполнения бюджета). Кроме того, процессный подход позволяет увидеть всю совокупность процессов компании и выяснить причины отклонений плановых и фактических показателей, учитывая особенности продукции и клиентов.

С точки зрения методологии, бюджетирование по бизнес-процессам тесно связано с концепцией центров финансовой ответственности (ЦФО). В традиционной системе бюджеты формируются по ЦФО (подразделениям), однако каждый центр может участвовать сразу в нескольких процессах, что затрудняет оценку эффективности отдельных направлений деятельности. Введение дополнительного измерения «процесс» в структуру бюджетов решает эту проблему, распределяя расходы по сквозным бизнес-процессам поверх разреза подразделений. Реализация подобной многомерной модели требует использования современных информационных систем и технологий OLAP для обеспечения оперативного учёта и анализа данных. При ручном учёте или в электронных таблицах реализовать процессное бюджетирование крайне затруднительно, поэтому технологическая готовность предприятия (внедрение специальных программных продуктов для бюджетирования) является важным условием успеха.

В научной литературе выделяют ряд преимуществ процессно-ориентированного бюджетирования. По мнению А. Ваганова, внедрение модели Activity-Based Budgeting позволяет придать бюджету большую

гибкость и информативность. В частности, применение процессного подхода даёт возможность более точно рассчитать себестоимость продукции через распределение затрат по процессам, оценить деятельность предприятия под разными углами, выявить узкие места и наименее эффективные процессы. Носкова подчёркивает, что процессное бюджетирование ориентировано на создание стоимости: оно обеспечивает координацию действий разных подразделений в рамках процесса, повышает прозрачность и предсказуемость результатов, а также выявляет резервы для улучшения процессов. Традиционная модель, напротив, не ведёт постоянного учёта потерь и не стимулирует поиск путей повышения ценности для потребителя. Таким образом, переход к бюджетированию по бизнес-процессам способствует усилению управления эффективностью бизнеса за счёт увязки финансовых показателей с операционной деятельностью и стратегией компании. В частности, важной составляющей является связь с методологией сбалансированной системы показателей (BSC): показатели бюджетов бизнес-процессов должны быть напрямую связаны со стратегическими целями развития предприятия. Этот принцип обеспечивает взаимосвязь оперативного бюджетирования с долгосрочной стратегией и мотивирует владельцев процессов достигать установленных ключевых показателей [2, 232-235].

Следует отметить, что процессно-ориентированное бюджетирование пока ещё относительно ново для многих российских компаний. Практика его применения распространена нешироко, отчасти потому, что организации не спешат делиться опытом использования подобных технологий, рассматривая их как своё конкурентное преимущество. Тем не менее, в промышленности уже накоплены примеры успешного внедрения данного подхода (металлургические предприятия, телекоммуникационные компании и др.), демонстрирующие его эффективность. К числу условий внедрения процессного бюджетирования относят пересмотр финансовой структуры предприятия с выделением сквозных бизнес-процессов и закреплением ответственных лиц за каждый процесс. Необходимо чётко разграничить границы процессов, определить показатели их результативности, а также скорректировать учётную политику, избегая дублирования одних и тех же статей затрат в разных бюджетах. Важна поэтапность: сначала разрабатывается модель центров ответственности и перечень процессов, затем формируется структура бюджетов по процессам и статьям, после чего накладывается матрица соответствия процессов и ЦФО. Такой алгоритм позволяет интегрировать процессный подход в систему бюджетирования постепенно, сохраняя целостность финансовой модели предприятия.

Особенности применения процессного бюджетирования в мебельной промышленности

Мебельная промышленность обладает определенной спецификой, влияющей на организацию бюджетирования. Во-первых, для многих мебельных предприятий характерно позаказное (индивидуальное) производство или мелкосерийный выпуск. Продукция изготавливается партиями по конкретным заказам клиентов, что обуславливает применение позаказного метода учёта затрат и калькулирования себестоимости. Данный метод предполагает накопление прямых и косвенных затрат отдельно по каждому заказу или виду продукции. Именно позаказный подход наиболее часто используется на мебельных фабриках, поскольку изделия (например, корпусная мебель, кухни, шкафы-купе) могут существенно различаться по конструкции, материалам и трудоёмкости. Если предприятие выпускает разнообразный ассортимент, затраты будут различны для каждого вида продукции, и требуется отдельный учёт по каждому из них. Это существенно усложняет традиционное бюджетирование по подразделениям, но естественным образом укладывается в логику процессно-ориентированного подхода. В рамках последнего бюджеты составляются по ключевым бизнес-процессам (например, закупка сырья, производство детали, сборка/отделка изделия, логистика и доставка, маркетинг и сбыт). Каждому заказу (или продуктовой линейке) сопутствует прохождение определенного набора процессов, и бюджетирование по процессам позволяет отследить, какие ресурсы расходуются на каждом этапе создания ценности для клиента [3].

Во-вторых, структура затрат в мебельном производстве имеет свои особенности. Высока доля материальных затрат: для производства мебели необходимы древесина, плиты (ДСП, МДФ), фурнитура, обивочные материалы, клеи, лаки и др. Стоимость сырья и материалов существенно влияет на себестоимость продукции, а колебания цен на них (например, рост мировых цен на древесину) напрямую отражаются на бюджете отрасли. Кроме того, присутствуют специфические статьи расходов, такие как распиловка и сушка древесины, переработка отходов, устранение брака и т.п. Планирование этих затрат по традиционной схеме может приводить к их рассеиванию по разным бюджетам (производства, снабжения, общепроизводственным расходам), затрудняя целостный контроль. Процессное бюджетирование позволяет сгруппировать такие затраты в рамках соответствующих процессов (например, процесс подготовки материалов включает распиловку, сушку, складирование сырья, и все связанные с этим расходы отражаются консолидированно). Это даёт более прозрачную картину структуры себестоимости и облегчает поиск резервов ее снижения. Управленческий учёт в мебельных компаниях нацелен, в частности, на

выявление резервов экономии материалов и предупреждение потерь от брака. Бюджетирование по процессам содействует этой задаче, так как позволяет оценивать эффективность каждого процесса: например, выявить повышенные потери материалов на этапе раскроя и инициировать мероприятия для их сокращения.

Ещё одним важным моментом является необходимость автоматизации учёта и планирования. Как отмечалось, расчёт себестоимости множества разных изделий вручную чрезвычайно трудоёмок. Для мебельных производств рекомендуются специализированные программные решения (1С, ERP-системы), позволяющие учитывать нормы затрат материалов и труда на единицу продукции и автоматически формировать сводные калькуляции. В рамках процессного бюджетирования ИТ-системы с OLAP-технологиями дают возможность быстро агрегировать данные затрат в различных разрезах – по процессам, по продуктам, по центрам ответственности – и анализировать отклонения фактических показателей от бюджетных. Следовательно, успешное применение данного подхода в мебельной промышленности предполагает наличие налаженной системы управленческого учёта и достаточной информационной поддержки. Крупные мебельные холдинги, как правило, лучше подготовлены к внедрению подобных технологий. Например, вертикально интегрированные компании (такие как фабрика «Столлплит») осуществляют полный цикл от изготовления древесно-плитных материалов до продажи мебели через собственную розничную сеть. Для них процессное бюджетирование становится естественным инструментом, позволяющим согласовать планы подразделений по добыче/производству материалов, изготовлению мебели и сбыту в единой финансовой модели. С другой стороны, средние и мелкие производители мебели (которых в России тысячи) могут испытывать сложности с внедрением сложных систем бюджетирования из-за ограниченных ресурсов и компетенций. Тем не менее, даже для них элементы процессного подхода могут быть полезны. Например, распределение косвенных расходов (накладных затрат) на основе драйверов затрат – рабочих часов, машино-часов, объёма материалов и т.п. – повышает обоснованность калькуляции себестоимости в сравнении с простым процентным распределением. Это напрямую вытекает из принципов АБВ и позволяет более точно определить прибыльность отдельных заказов или видов мебели [6].

Специфические черты отрасли, такие как зависимость от индивидуальных заказов, разнообразие ассортимента и относительно низкая маржинальность, делают необходимым особый акцент на контроле затрат и эффективности процессов. Средняя рентабельность мебельных

предприятий 10–15% означает, что резервов для ошибок в ценообразовании или избыточных расходов мало. Процессное бюджетирование помогает избежать ситуаций, когда нерентабельный продукт или неэффективный участок производства «маскируется» внутри агрегированных статей бюджета. Рассчитывая бюджеты по отдельным бизнес-процессам (например, разработка дизайна, производство каркаса, обивка, доставка и монтаж), руководство получает возможность оценить, какой вклад каждый процесс вносит в общую себестоимость и где имеются узкие места или лишние издержки. Например, анализ может показать, что процесс отделки и упаковки непропорционально дорог из-за ручного труда, и тогда принимается решение о вложении средств в автоматизацию этого участка. Или, к примеру, расходы на логистику (доставку мебели покупателям) растут быстрее продаж – тогда бюджет по процессу доставки сигнализирует о необходимости оптимизации маршрутов или привлечения 3PL-операторов. Таким образом, процессно-ориентированное бюджетирование служит основой для обоснованных управленческих решений в мебельной промышленности, позволяя адаптивно перераспределять ресурсы и корректировать бизнес-модель. Практика показывает, что предприятия, внедрившие у себя данную модель, получают более прозрачную систему учёта, повышают точность финансовых прогнозов и могут успешнее противостоять рыночным вызовам [4].

Заключение

В результате проведённого исследования обоснована высокая значимость процессно-ориентированного бюджетирования как современного инструмента финансового управления предприятием. Теоретический анализ показал, что переход от функционального (традиционного) подхода к бюджетированию по бизнес-процессам позволяет достичь ряда важных преимуществ: повысить прозрачность и детализацию планирования, связать бюджеты с стратегическими целями, улучшить контроль за эффективностью операций и качеством продукции. Процессное бюджетирование основывается на учёте затрат по отдельным видам деятельности, что создаёт условия для более точного расчёта себестоимости и выявления резервов снижения издержек. В сравнении с классической моделью, при которой бюджеты ориентированы на центры ответственности и исторические данные, процессный подход обеспечивает большую адаптивность – бюджеты могут оперативно корректироваться под воздействием изменений во внешней среде и внутренней структуре процессов.

Для мебельной промышленности, находящейся в конкурентных условиях и испытывающей давление по снижению затрат, внедрение бюджетирования по бизнес-процессам представляется особенно

актуальным. Специфические черты отрасли (позаказное производство, широкая номенклатура, высокая доля материальных затрат) требуют системы планирования, способной учитывать разнообразие процессов и продуктов. Процессно-ориентированная модель доказала свою эффективность в обеспечении такого учёта. Она даёт руководству отраслевых предприятий инструменты для тонкой настройки бизнеса: от отслеживания затрат на каждом этапе производства мебели до оценки финансового результата отдельных заказов и направлений деятельности. Использование этого подхода способствует повышению рентабельности за счёт оптимизации процессов (исключения неэффективных операций, сокращения потерь материалов, улучшения производительности труда и т.д.).

Основные выводы исследования заключаются в следующем. Во-первых, теоретические основы бюджетирования по бизнес-процессам опираются на синтез концепций управленческого учёта (ABB, ABC) и стратегического менеджмента (BSC), позволяя связать финансовое планирование с операционной деятельностью и целями компании. Во-вторых, анализ научных подходов различных авторов показал общую признанность преимуществ процессного подхода – повышается точность и обоснованность бюджетных расчётов, что подтверждается как зарубежным опытом, так и отечественными исследованиями. В-третьих, мебельная промышленность может извлечь значительную пользу из внедрения процессного бюджетирования: оно учитывает отраслевую специфику позаказного калькулирования себестоимости, облегчает управление разнообразным ассортиментом и способствует принятию обоснованных решений в условиях невысокой маржинальности. При этом для успешного применения модели необходимы определенные условия – наличие развитой системы управленческого учёта, поддержка со стороны высшего руководства, инвестиции в информационные технологии и обучение персонала. Налаженные механизмы стратегического управления и постоянного совершенствования бизнес-процессов являются фундаментом, на котором процессно-ориентированное бюджетирование раскрывает свой потенциал.

В заключение следует подчеркнуть, что бюджетирование по бизнес-процессам не заменяет собой традиционные методы полностью, а дополняет их, фокусируя внимание на создании ценности и эффективности процессов. Для мебельных предприятий оптимальной может стать гибридная модель, сочетающая привычную ответственность подразделений за бюджеты с аналитикой по ключевым процессам. Дальнейшие исследования в этой области могут быть связаны с разработкой прикладных методик внедрения ABB для предприятий малого и среднего бизнеса, а также с изучением влияния процессного

бюджетирования на финансовые результаты мебельных компаний в долгосрочной перспективе. Практическая значимость рассматриваемого подхода подтверждается мировым и отечественным опытом: предприятия, сумевшие наладить у себя “бюджетирование вокруг процессов”, получают существенное конкурентное преимущество в виде повышенной управляемости и устойчивости бизнеса в современных экономических условиях.

Список литературы:

1. Бримсон Дж., Антос Д. Процессно-ориентированное бюджетирование: внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 318 с.
3. Кардапольцев К.В., Бургучёв Г.И. Особенности процессного подхода постановки системы бюджетирования в коммерческой организации // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – №4 (часть 3). – [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/04/51159> (дата обращения: 30.07.2025).
4. Носкова Н.Ю. Процессно-ориентированное бюджетирование как инструмент достижения стратегических целей предприятия // Известия РФЭИ. – 2016. – №1. – [Электронный ресурс]. URL: <https://science.rfei.ru/ru/2016/1/144.html> (дата обращения: 30.07.2025).
5. Ваганов А. Бюджетирование по процессам (процессно-ориентированный подход) – [Электронный ресурс]. URL: https://bud-tech.ru/budgeting_process.html (дата обращения: 30.07.2025).
6. Патютко А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Стопллит» // V Студенческий научный форум. – 2013. – [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013006256> (дата обращения: 30.07.2025).

ОЦЕНКА СРЕДНЕЙ СТОИМОСТИ ЛЕЧЕНИЯ ТУБЕРКУЛЁЗНЫХ БОЛЬНЫХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДИАГНОЗА ПО МКБ-10 В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Эрматов Зоҳид Шавкатович

*исполнительный директор,
Фонд государственного медицинского страхования,
Республика Узбекистан, г. Ташкент*

ASSESSMENT OF AVERAGE INPATIENT TREATMENT COSTS FOR TUBERCULOSIS PATIENTS DEPENDING ON ICD-10 DIAGNOSIS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Zokhid Ermatov

*Executive Director
of the State Health Insurance Fund,
Republic of Uzbekistan, Tashkent*

Аннотация. В статье представлена оценка средней стоимости стационарного лечения больных туберкулёзом в зависимости от клинического диагноза, классифицированного по МКБ-10. Использованы данные по 14 996 случаям госпитализации, зафиксированным в 13 специализированных противотуберкулёзных учреждениях Узбекистана в 2023 году. Анализ выполнен с применением метода ступенчатого распределения затрат, включающего прямые и косвенные расходы. Полученные результаты демонстрируют существенные различия в стоимости лечения между различными нозологическими формами. Исследование может быть использовано в процессе формирования клиникозатратных групп, расчёта тарифов и совершенствования моделей финансирования фтизиатрической помощи.

Abstract. The article presents an assessment of the average inpatient treatment cost for tuberculosis patients, depending on their clinical diagnosis classified by ICD-10. The study uses data from 14,996 hospitalizations recorded in 13 specialized tuberculosis facilities in Uzbekistan in 2023. The analysis was performed using the step-down costing method, including both direct and indirect costs. The results show significant differences in treatment costs among diagnostic categories. The findings can support the development of clinical cost groups, tariff formation, and improvement of financing models for tuberculosis care.

Ключевые слова: туберкулёз, МКБ-10, стационарное лечение, средняя стоимость, клиникозатратные группы, экономический анализ, Узбекистан

Keywords: tuberculosis, ICD-10, inpatient care, average cost, clinical cost groups, economic analysis, Uzbekistan

Введение

Туберкулёз остаётся одной из приоритетных проблем в системе здравоохранения Узбекистана, как с точки зрения эпидемиологического контроля, так и с позиции устойчивого финансирования. В условиях реформы системы оплаты медицинской помощи возрастает значение точного учёта реальных затрат на лечение, особенно при заболеваниях с широкой клинической и фармакологической вариативностью.

Практика показывает, что клинические формы туберкулёза, определяемые по МКБ-10, существенно различаются по затратам, необходимым для стационарного лечения. Это связано с различиями в длительности терапии, потребности в лекарственных средствах, лабораторных исследованиях и хирургических вмешательствах. Однако до настоящего времени в национальной системе здравоохранения отсутствовали агрегированные данные, отражающие структуру и уровень расходов по диагностическим группам.

Международные исследования подчёркивают, что финансовая нагрузка на пациента и систему здравоохранения при лечении туберкулёза, особенно его лекарственно-устойчивых форм, значительно варьирует в зависимости от страны, схем терапии и клинического подхода [1, с. 940; 2, с. 1642]. Кроме того, подтверждена высокая стоимость терапии при ШЛУ-ТБ и МЛУ-ТБ по сравнению с чувствительными формами, а также экономическая эффективность адаптированных схем лечения [3].

Настоящее исследование направлено на восполнение этого пробела. Основной задачей является определение средней стоимости одного случая лечения по конкретным кодам МКБ-10 на основе анализа данных фтизиатрических стационаров. Результаты могут быть использованы в процессе формирования экономически обоснованных тарифов, клиникозатратных групп и разработки механизмов стратегического финансирования в рамках реформы медицинского страхования.

Материалы и методы

Анализ основан на данных 13 специализированных учреждений фтизиатрического профиля, охватывающих как республиканский,

так и региональный уровни. В исследование включены 14 996 случаев госпитализации, зарегистрированных в 2023 году. В каждом случае учитывался диагноз по МКБ-10, а также рассчитанная сумма затрат на одного пролеченного пациента.

Методологически применялся подход пошагового (ступенчатого) распределения затрат (step-down costing), при котором косвенные расходы (административные, коммунальные, хозяйственные) перераспределялись на клинические подразделения на основе производственных и логистических показателей. Прямые затраты включали фонд оплаты труда, расходы на медикаменты, питание, расходные материалы и лабораторные исследования.

Подход к построению модели распределения затрат основывался на практических рекомендациях международной сети по стратегическим расчётам в здравоохранении (Joint Learning Network) [4]. Расчёты проводились с использованием табличных и аналитических инструментов (Microsoft Excel, Tableau), с последующей проверкой на согласованность, устранением дубликатов и стандартизацией кодировки диагнозов. Полученные данные позволили определить среднюю стоимость одного случая госпитализации по каждому из представленных кодов МКБ-10.

Результаты

С целью выявления закономерностей в структуре затрат на стационарное лечение туберкулёза был проведён анализ стоимости одного пролеченного случая по различным клиническим формам заболевания в соответствии с классификацией МКБ-10. Исследование охватило данные 14 996 госпитализаций, зарегистрированных в 13 фтизиатрических учреждениях Республики Узбекистан в 2023 году. Для оценки использовалась унифицированная методика, включающая прямые и косвенные затраты, рассчитанные с применением метода ступенчатого распределения.

Результаты позволили определить диапазон средних затрат по конкретным диагнозам, оценить степень вариативности расходов и выделить формы заболевания, требующие наиболее ресурсоёмкого лечения. Полученные данные представлены на рисунке 1 и проанализированы ниже.

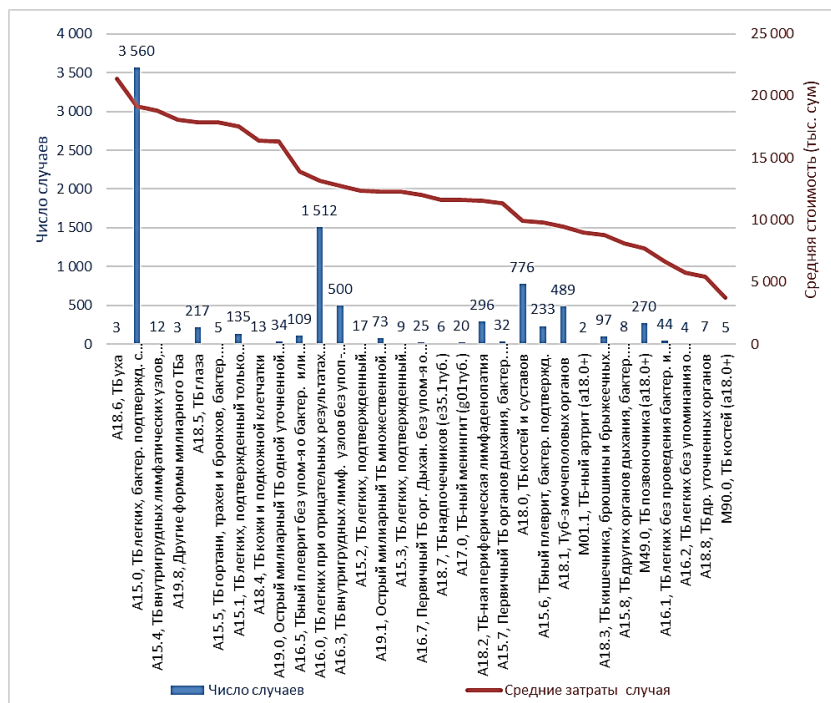


Рисунок 1. Средняя стоимость затрат по МКБ 10 ТБ больных РУЗ, 2023

На рисунке 1 представлены средние затраты на стационарное лечение туберкулёзных больных в зависимости от диагноза по классификации МКБ-10. Данные охватывают 14 996 случаев госпитализации в 13 фтизиатрических учреждениях Республики Узбекистан за 2023 год. Расчёты выполнены по методологии ступенчатого распределения затрат и включают как прямые (медикаменты, питание, заработная плата), так и косвенные (административные, коммунальные) расходы.

Наиболее высокие средние затраты зафиксированы при редких локализациях туберкулёзного процесса. Так, лечение пациента с диагнозом A18.6 (туберкулёз уха) обходилось в среднем в 21,378 млн сум, что эквивалентно примерно 132,6 тыс. рублей.

Пересчёт в рубль выполнен по официальному курсу Центрального банка Республики Узбекистан на 1 января 2023 года: 1 российский рубль (RUB) = 161,225 узбекских сумов (UZS) (www.cbu.uz).

Сопоставимо высокие значения наблюдаются при А15.0 (туберкулёз лёгких, бактериологически подтверждённый) – 19,173 млн сум (118,9 тыс. руб.) и А15.4 (внутригрудные лимфоузлы, бактер. подтвержд.) – 18,81 млн сум (116,7 тыс. руб.). При этом данные формы характеризуются разной частотой встречаемости: А15.0 оказался наиболее распространённым в выборке (3 560 случаев), тогда как А18.6 регистрировался крайне редко.

Средний уровень затрат отмечен при таких формах, как А16.0 (туберкулёз лёгких при отрицательных результатах исследований) – 13,177 млн сум (81,8 тыс. руб.) и А18.2 (туберкулёзная периферическая лимфаденопатия) – 11,54 млн сум (71,6 тыс. руб.).

Наименьшие расходы связаны с формами, требующими минимальных вмешательств или имеющих менее сложное клиническое течение. В частности, при М90.0 (туберкулёз костей) средняя стоимость лечения составляла всего 3,74 млн сум (23,2 тыс. руб.), а при А18.8 (туберкулёз других уточнённых органов) – 5,42 млн сум (33,6 тыс. руб.).

Затраты варьируют более чем в 5 раз в зависимости от локализации и подтвержденности диагноза. Это подчёркивает необходимость клиник затратного подхода к формированию тарифов в фтизиатрии и дальнейшего развития механизмов стратегической оплаты медицинской помощи.

Обсуждение

Полученные результаты наглядно демонстрируют существенную разницу в стоимости лечения туберкулёза в зависимости от клинической формы заболевания. Наиболее высокие затраты отмечаются при редких, труднодиагностируемых или труднолечимых формах, таких как туберкулёз уха (А18.6) или внутригрудных лимфатических узлов (А15.4), что обусловлено большей диагностической и терапевтической нагрузкой на учреждения. Напротив, более часто встречающиеся формы, такие как туберкулёз лёгких без подтверждения (А16.2, А16.1), характеризуются относительно низкими расходами, несмотря на количество случаев.

Анализ также выявил несоответствие между частотой встречаемости диагноза и его ресурсоёмкостью: например, А15.0 имеет как высокую частоту, так и высокую стоимость, тогда как редкие формы (например, А18.6) обходятся системе дороже в среднем, несмотря на их эпизодический характер. Это подчёркивает необходимость перехода от плоских тарифов к более точной системе финансирования, основанной на структуре затрат по клиническим группам.

Кроме того, полученные данные позволяют более детально понять, какие нозологии требуют особого внимания при планировании бюджета

и при разработке модели стратегической оплаты. Фактическое распределение затрат может служить основой для разработки экономически обоснованных подходов к организации фтизиатрической помощи.

Заключение

Проведённый анализ затрат на стационарное лечение туберкулёза в Республике Узбекистан показал значительную вариативность расходов в зависимости от диагноза по МКБ-10. Наиболее ресурсоёмкие формы заболевания связаны с высокой клинической сложностью и редкостью, тогда как часто встречающиеся формы характеризуются умеренным уровнем затрат.

Результаты данного исследования стали основой для разработки клиникозатратных групп (КЗГ), которые в перспективе будут использоваться в модели финансирования фтизиатрических учреждений. Это позволит обеспечить более справедливое и прозрачное распределение ресурсов, а также повысить экономическую устойчивость системы здравоохранения при лечении туберкулёза.

Список литературы:

1. Laurence Y., Griffiths U., Vassall A. Costs to Health Services and the Patient of Treating Tuberculosis: A Systematic Literature Review // *Pharmacoeconomics*. – 2015. – Vol. 33. – P. 939–955.
2. Portnoy A., Yamanaka T., Nguhiu P., et al. Costs incurred by people receiving tuberculosis treatment in low-income and middle-income countries: a meta-regression analysis // *The Lancet Global Health*. – 2023. – Vol. 11. – P. 1640–1647.
3. Vassall A., Sweeney S., Foster N., et al. The cost and cost-effectiveness of drug-resistant tuberculosis treatment: a systematic review and meta-analysis // *BMJ Global Health*. – 2023. – Vol. 8(2). – Article e010032.
4. Joint Learning Network. Costing of Health Services for Provider Payment: A practical manual. – JLN for UHC. – 2014. – 156 p.

3. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Воеводина Анастасия Станиславовна

студент,

Санкт-Петербургский политехнический

университет Петра Великого,

РФ, г. Санкт-Петербург

SELECTION OF INDUSTRIAL POLICY DIRECTIONS

Voevodina Anastasia Stanislavovna

Student,

Peter the Great St. Petersburg

Polytechnic University,

Russia, Saint Petersburg

Аннотация. Проведен анализ подходов к промышленной политике. Определены задачи формирования оптимального набора целевых программ, обеспечивающих максимум целевой функции при ограничениях на их финансирование за счет собственного капитала.

Abstract. The analysis of approaches to industrial policy is carried out. The tasks of forming an optimal set of target programs, which provide the maximum of the objective function under the constraints on their financing through own capital, are determined.

Ключевые слова: селективный подход, оптимизация, глобализация, объект промышленной политики, внутренний рынок.

Keywords: selective approach, optimization, globalization, object of industrial policy, domestic market.

Необходимость концептуального и методологического обоснования нового видения государственной промышленной политики в России и ее регионах обусловлена рядом обстоятельств. Отсутствуют явно выраженные приоритеты государственной промышленной политики,

не развит механизм ее реализации. Однако на поддержку промышленности и ее отдельных отраслей из бюджета выделяются большие средства, и их доля в структуре бюджета имеет тенденцию к оптимизации. При этом эффективность расходования этих средств при отсутствии четкой стратегии промышленной политики минимальна.

В подобных обстоятельствах актуальным становится применение селективного подхода. Появляются возможности для лоббирования интересов отдельных групп, значимой становится проблема составления точных прогнозов развития ключевых технологий и определения перспективных рынков. Принятие решений селективного характера в значительной степени уже не определяется логикой развития внутреннего рынка страны. В условиях глобализации появляется ранее не учитываемый объект – новые экономические явления, которые достаточно сложно учесть в качестве объекта промышленной политики.

Авторами [1, 2] приводится обоснование направлений промышленной политики, основанное на ранжировании объектов по определенным признакам и применении нового инструментария к группам объектов. В качестве признаков группировки выступают показатели эффективности, конкурентоспособность продукции, значимость объекта для муниципальной, региональной или федеральной экономики.

Широкое распространение получила точка зрения, исходящая при выборе приоритетов только из импульсов конечного спроса. В ней акцентируется внимание на появление эффекта мультипликатора, при котором увеличение потребительского спроса на продукцию отечественных производителей вызывает максимально полный эффект прироста спроса в сопряженных отраслях.

В работе [1] О.Ю. Красильникова показано, что для осуществления широкомасштабной структурной перестройки экономики достаточно инициировать первоначально относительно небольшой структурный сдвиг в одной из локальных экономических подсистем. Для выявления сдвигов в [2] вводится понятие коэффициента взаимодействия структурных сдвигов в экономике.

Наряду с достоинствами, рассмотренные подходы имеют и определенные недостатки, что делает их неадекватными для достижения целей, формулируемых в рамках концепции промышленной политики. Так, экономические расчеты выполняются экстраполяцией уже существующих процессов, что может вступить в противоречие с сущностью и характером селективной промышленной политики. При использовании отмеченного метода возможно отражение лишь частных структурных сдвигов и их взаимодействий, возникают большие сложности в определении степени

влияния мер селективного характера на конечные результаты функционирования экономики.

Практически значимой при обосновании направлений промышленной политики является оценка прироста соответствующих стоимостных показателей деятельности в зависимости от изменения конечного спроса. Наибольший мультипликативный эффект вызывает развитие отраслей, ориентированных на потребительский сектор: производство продуктов пищевой, химической и нефтехимической, легкой промышленности. Исключением является производство черных металлов, где показатели валового выпуска самые высокие.

Однако следует отметить и такую зависимость: чем более производство ориентировано на конечные потребности, тем более низкие показатели прироста валовой прибыли предприятий и организаций. В частности, из комплекса производств наименьший прирост прибыли наблюдается у производства продуктов легкой промышленности. Анализ эффективности импортозамещения на основании данных за 2010-2022 гг. [3] подтверждает вывод о том, что сокращение импорта продукции химической и нефтехимической промышленности, машин и оборудования, продуктов металлообработки и, соответственно, сокращение экспорта энергоресурсов, цветных металлов способно обеспечить значительную экономию валютных ресурсов.

Одним из эффективных инструментов государственной промышленной политики становится программно-целевой метод планирования. Целевые программы призваны сыграть важную роль в развитии экономики, включая такие ее направления, как стимулирование спроса для развития новых секторов экономики, характеризующихся эффектом сети, когда выход на соответствующий рынок для хозяйствующих субъектов становится экономически выгодным.

Следует обратить внимание на совершенствование правовой базы, регламентирующей разработку и реализацию целевых программ развития промышленности. Бесспорным является тот факт, что совершенствование системы нормативно-правового обеспечения целевых программ является основной функцией государства. В основу этого процесса следует положить базовые принципы программно-целевого планирования: целенаправленность, комплексность, оптимальность, научность.

Необходимы и новые методы, основанные на адресном характере работ, на принципе блочности базовых составляющих. Это позволит дифференцировать подходы к применению мер поддержки администрацией региона различных субъектов промышленной деятельности, а также субъектов инфраструктуры промышленности, имеющих различный уровень социально-экономической значимости для территорий и занимающих разные

позиции на внутреннем и внешнем рынках. Формирование оптимального портфеля следует вести с ориентацией на такие критерии, как стратегическая чистая дисконтированная стоимость, чистая прибыль, налоговые отчисления в местный и федеральный бюджеты, денежные доходы населения, обеспечение занятости. Этот подход следует использовать при формировании целевых программ, направленных на развитие любой отрасли промышленности.

Список литературы:

1. Красильников, О.Ю. Структурные сдвиги в экономике / О.Ю. Красильников. Саратов: Издательство Саратовского университета, 2001. -326 с.
2. Бессонов В.А. О точности сводных показателей экономической динамики в российской переходной экономике / Количественные методы в теории переходной экономики. М.: Журнал «Экономика и математические методы». 2012. с. 113-127.
3. Широв А.А. От кризиса механизмов финансирования к устойчивому экономическому росту // Проблемы прогнозирования. 2016. – №4. – с. 3-13.

ФОРМИРОВАНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К АДДИТИВНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ

Кожиев Александр Юрьевич

аспирант,

Национальный исследовательский

ядерный университет «МИФИ»,

РФ, г. Москва

FORMULATING INDUSTRY POLICY IN THE CONTEXT OF THE TRANSITION TO ADDITIVE MANUFACTURING: CHALLENGES AND SOLUTIONS

Alexander Kozhiev

Postgraduate student,

National Research Nuclear University MEPhI,

Russia, Moscow

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые институциональные и экономические вызовы, возникающие при формировании отраслевой политики в контексте распространения аддитивных технологий. Представлены теоретико-методологические основания адаптации экономических механизмов и инструментов государственной политики к условиям цифровой индустриализации. Предлагается модель оптимизации отраслевой структуры с учётом транзакционных издержек, изменений в структуре производственных цепочек и локализации добавленной стоимости.

Abstract. The article discusses key institutional and economic challenges arising in the formation of sectoral policy in the context of the spread of additive technologies. It presents the theoretical and methodological foundations for adapting economic mechanisms and instruments of public policy to the conditions of digital industrialization. A model for optimizing the industry structure is proposed, taking into account transaction costs, changes in the structure of production chains, and the localization of added value.

Ключевые слова: аддитивное производство, отраслевая политика, цифровая индустриализация, транзакционные издержки, децентрализация, пространственная экономика, производственная локализация, гибридные кластеры, институциональные изменения, экономическая оптимизация.

Keywords: additive manufacturing, industrial policy, digital industrialization, transaction costs, decentralization, spatial economics, production localization, hybrid clusters, institutional change, economic optimization.

1. Введение

Переход к аддитивным технологиям (далее – АТ) представляет собой не просто технологическую трансформацию, а сдвиг в институциональной логике функционирования отраслей. Тогда как традиционная промышленная политика была ориентирована на масштабирование и концентрацию производственных мощностей, АТ требует гибкости, децентрализации и иной логики размещения ресурсов.

Смена производственной парадигмы требует пересмотра самой природы отрасли как объекта экономической политики. В контексте данного исследования под отраслевой политикой понимается совокупность целенаправленных вмешательств государства в процесс структурной трансформации с целью повышения совокупной факторной производительности в условиях технологического сдвига.

2. Теоретические основания

В основе предлагаемого подхода лежат положения новой институциональной экономики (НИНЭ), теории общего равновесия и модели эндогенного роста.

Переход к аддитивным технологиям влияет на:

- структуру издержек:

$$C_{total} = C_f + C_v(q) + C_t + C_l$$

где:

C_f – фиксированные капитальные затраты;

$C_v(q)$ – переменные издержки в зависимости от объема производства q ;

C_t – транзакционные издержки;

C_l – логистические издержки.

- функцию производственной локализации:

$$V(x) = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot P_i(x) - \beta \cdot D_i(x)$$

где:

$V(x)$ – валовая добавленная стоимость в точке x ;

$P_i(x)$ – производственные возможности,

$D_i(x)$ – дистрибуционные затраты,

α_i, β – параметры производственной эффективности и логистических потерь [3].

Изменение этих компонентов приводит к новой форме отраслевой структуры, при которой выигрывает не концентрация, а адаптивность.

3. Вызовы формирования отраслевой политики

Формирование отраслевой политики в условиях технологического сдвига к аддитивному производству сопряжено с целым рядом фундаментальных вызовов. Эти вызовы носят не столько технологический, сколько институциональный и методологический характер. Они затрагивают само определение «отрасли» как объекта макроэкономического управления, механизмы государственной поддержки и способ классификации производственных единиц [2]. Ниже представлены три ключевых аспекта, определяющих сложность и неоднозначность текущего этапа.

3.1. Институциональная инерция

Существующие инструменты отраслевой политики во многих экономиках сформированы в индустриальную эпоху, в условиях, когда отраслевая идентичность основывалась на стабильных производственных процессах, типовой продукции и крупносерийных мощностях. Однако с распространением аддитивных технологий меняется сама логика производства: происходит переход от массового производства к массовой кастомизации.

Этот сдвиг порождает институциональный разрыв между реальной структурой экономики и инструментами её регулирования. Программы субсидирования, налоговых льгот и технологического развития часто «привязаны» к устаревшим классификаторам отраслей (например, ОКВЭД, NACE, NAICS), которые не способны отразить полифункциональность современных производственных единиц, использующих аддитивные технологии.

3.2. Децентрализация производственных мощностей

Одной из ключевых особенностей аддитивного производства является снижение порога входа в производство сложных деталей и конечной продукции. Это ведёт к структурному размыванию традиционного представления об экономии на масштабе. Там, где раньше крупные предприятия выигрывали за счёт консолидации производственных мощностей, в эпоху АТ на первый план выходят гибкие, распределённые производственные сети.

С экономической точки зрения, это означает смещение функции издержек от зависимости $C(q)$ от объема выпуска q к зависимости от сложности и уникальности продукции, что слабо коррелирует с размером предприятия. Возникает феномен «экономии на разнообразии» (economies of scope) при одновременной потере классической «экономии на масштабе» (economies of scale).

Таким образом, индустриальная политика, ориентированная на поддержку «чемпионов отрасли» и крупных корпораций, оказывается неконкурентоспособной в условиях появления тысяч мелких, но высокоэффективных и адаптивных производственных ячеек.

3.3. Эрозия понятий «отрасль» и «кластер» в многослойной экономике

Традиционные экономические концепции предполагают, что отрасли – это относительно однородные совокупности фирм, производящих схожую продукцию и использующих близкие технологии. Однако в условиях распространения АТ происходит разотраслевливание (de-sectoralization) производственные единицы могут производить изделия, относящиеся к разным отраслям в рамках одного цикла (например, медицинские

импланты и компоненты для авиации на одной установке 3D-печати). Это ведёт к размыванию границ кластеров. Современные производственные экосистемы формируются не по территориальному, а по технологическому и логистическому признаку. Производственные ячейки, участвующие в создании одного изделия, могут быть разбросаны по разным регионам и даже странам, объединяясь через цифровые платформы и распределённые базы CAD-моделей.

Классическая кластерная политика, ориентированная на территориальную концентрацию и синергию смежных предприятий, теряет эффективность. На смену ей приходит необходимость формирования виртуальных кластеров – объединений, основанных на совместном доступе к цифровым инфраструктурам, стандартам данных и протоколам взаимодействия [5].

В совокупности, эти вызовы указывают на необходимость пересмотра базовых принципов отраслевой политики. Она должна трансформироваться из системы линейной поддержки формально выделенных отраслей в платформенную модель регулирования технологических модулей и цепочек создания стоимости, адаптивных к быстро меняющейся реальности цифрового производства.

4. Направления решений: принципы адаптации отраслевой политики к условиям аддитивного производства

4.1. Алгоритм адаптации отраслевой политики

Предлагается следующий алгоритм адаптации отраслевой политики:

Моделирование гибридных кластеров с применением графовых структур, где вершины – производственные модули, а рёбра – логистические и информационные связи. В то же время предлагается динамическая классификация производств на основе данных о цифровом дизайне, а не конечной продукции. Кроме того, существует необходимость обеспечить оптимизацию размещения производств с учётом транспортных и транзакционных издержек в модели пространственного равновесия [1].

Пример модели пространственной оптимизации, где за основу была взята модель Вебера. Однако эта модель модифицирована под реалии аддитивного производства:

$$\min_x \left[\sum_{j=1}^m T_{ij} \cdot d(x, x_j) + \gamma \cdot R(x) \right]$$

где:

T_{ij} – объём грузопотока между точками i и j ,

$d(x, x_j)$ – расстояние,

$R(x)$ – регуляторная нагрузка в локации x ,

γ – коэффициент административных издержек.

Реализация эффективной отраслевой политики в условиях перехода к аддитивным производственным технологиям требует выхода за пределы традиционного инструментария индустриального управления. Необходима системная трансформация подходов к целеполаганию, инструментария и методам пространственной и структурной координации. В пунктах 4.2–4.4 представлены концептуальные направления, на которых может базироваться новая парадигма отраслевой политики в эпоху аддитивных технологий.

4.2. Моделирование гибридных (цифрово-физических) кластеров на основе сетевых и графовых структур

В условиях постиндустриальной экономики кластеры перестают быть строго географическими образованиями. Их структура всё больше напоминает мультиузловые сетевые графы, в которых предприятия связаны не физической близостью, а совместным участием в цифровых цепочках создания стоимости [4].

Формально, такой кластер можно представить как направленный взвешенный граф

$$G=(V, E, W),$$

где:

V – множество участников (производственные модули, поставщики, сервисные и инженерные центры),

E – набор связей (логистических, информационных, контрактных),

W – весовые коэффициенты, отражающие интенсивность взаимодействия (например, частота транзакций, объём обмена САД-файлами, взаимозависимость в проектировании).

Методами сетевого анализа (центральность, плотность, устойчивость) возможно:

- выявлять узловые точки (hubs) в технологической сети,
- определять системных участников, критичных для устойчивости кластеров,
- прогнозировать эффект от включения / исключения узлов на эффективность всей сети (сценарный анализ с использованием моделей типа «перколяции» или агентного моделирования) [6].

Такая кластеризация позволяет настраивать таргетированную поддержку не по отраслевому признаку, а по степени стратегической связанности субъекта с цифровой производственной экосистемой.

4.3. Введение динамической классификации производств и производных продуктов

Отказ от статичных отраслевых классификаторов предполагает переход к динамическим, проектно-ориентированным системам описания производств. В рамках применения аддитивных технологий продукция определяется не физическим носителем, а цифровым дизайном, хранящимся в централизованных или распределённых реестрах (например, PDM/PLM-системах, NFT-платформах цифрового инжиниринга и т.п.) [7].

В рамках отраслевой политики предлагается ввести концепцию «цифрового паспорта изделия» – структурированной информации, включающей:

- тип и область применения (связь с отраслями назначения, а не производства),
- технологию исполнения (тип АП: FDM, SLS, SLA и т.д.),
- параметры воспроизводимости и стандартизации,
- принадлежность к функциональному классу (например, «механическая связка высокой точности», «имплантат с биоадаптацией» и т.п.).

На этой основе может формироваться сквозная цифровая классификация, позволяющая переориентировать механизмы поддержки с модели «отрасль-производитель» на потребности отраслей-получателей инновационного продукта.

4.4. Оптимизация размещения производственных мощностей: пространственно-логистическая модель с транзакционными ограничениями

Переход к децентрализованным производственным структурам требует развития инструментов пространственного анализа, адаптированных к условиям гибких производственных сетей. В частности, необходимо учитывать не только географические издержки (транспорт, энергия, доступ к рынкам), но и транзакционные компоненты: доступ к цифровым платформам, кадровым ресурсам, скорости регистрации и сопровождения проектов.

Предлагается использовать расширенную модель пространственного равновесия, адаптированную под специфику АТ:

$$\min_{x \in X} \left[\sum_{i=1}^n (T_i(x) \cdot D_i(x) + \tau_i(x)) + \rho(x) \right]$$

где:

$x \in X$ – возможные точки размещения (или узлы сети),

$T_i(x)$ – объём транспортируемой продукции от точки i через точку x ,

$D_i(x)$ – логистические расстояния,

$\tau_i(x)$ – транзакционные издержки в конкретной юрисдикции (включая правовую сложность, скорость разрешительных процедур, доступ к платформам кооперации),

$\rho(x)$ – регуляторная нагрузка и институциональная ригидность региона.

Таким образом, предпочтение получают не просто «дешёвые» локации, а структурно благоприятные точки интеграции в глобальную цифровую производственную сеть.

Перечисленные решения представляют собой контуры будущей модели отраслевой политики, ориентированной не на поддержку стационарных производственных блоков, а на управление потоками знаний, цифровых моделей и адаптивных производственных функций. Такая политика требует не только модернизации инструментов, но и глубокой переоценки целей – от количественных индикаторов роста к метрикам структурной пластичности, технологической автономии и способности к быстрому масштабированию через цифровые интерфейсы.

5. Заключение

Формирование отраслевой политики в условиях распространения аддитивного производства требует отхода от устаревших индустриальных шаблонов. Необходима модель, учитывающая гибкость, цифровую логику, транзакционные издержки и необходимость постоянной институциональной адаптации. В данной статье автором предложена версия перехода от статичной политики поддержки отраслей к динамической системе координации цифровых производственных экосистем.

Список литературы:

1. Пролетарский А.В., Березкин Д.В., Гапанюк Ю.Е., Козлов И.А., Попов А.Ю., Самарев Р.С., Терехов В.И. Методы ситуационного анализа и графической визуализации потоков больших данных // Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. Серия «Приборостроение». – 2018. – №2 (119). – С. 98–123.
2. Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. N 1913-р Об утверждении Стратегии развития аддитивных технологий в РФ на период до 2030 г.

- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401404208/> (дата обращения 04.07.25).
3. Рихтер Р. Новая институциональная экономическая теория: первые шаги, сущность, перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-institutsionalnaya-ekonomicheskaya-teoriya-pervye-shagi-suschnost-perspektivy>. (дата обращения 04.07.25).
 4. Тагаров Б.Ж. Цифровой кластер как новая форма экономической концентрации // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 2. – С. 327–340.
 5. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский, М.А. Гершман, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 221 с.
 6. Чарыкова О.Г., Маркова Е.С. Региональная кластеризация в цифровой экономике // Экономика региона. – 2019. – № 2 (15). – С. 409–419.
 7. The role of additive manufacturing in digital engineering. // RGBSI Whitepaper. Digital engineering: transformation of product innovation and manufacturing. – 2025. – P. 71.

ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ МАҚАЛАЛАР

1. БАСҚАРУ

КЛИЕНТКЕ БАҒЫТТАЛҒАН СТРАТЕГИЯНЫ ҚҰРУ: ҚАЗАҚСТАНДЫҚ «FORTEBANK» АҚ НЕГІЗГІ ЕНГІЗУ ТЕТІКТЕРІ

Чегимбаева Әсел Әкесінің аты

*магистранты,
«Нархоз» Университетінің
ЕМВА Стратегиялық
менеджмент және бизнес дамуы,
Қазақстан, Алматы қ.*

Баймағамбетова Ләззат Қайырбекқызы

*э. г. к., «Нархоз» Университетінің
қауымдастыралған профессоры,
Қазақстан, Алматы қ.*

Қазіргі жағдайда банктерде клиенттердің бағалауларын жинау және талдау механизмінің болмауы клиенттік қызмет көрсету деңгейін түсінуге мүмкіндік бермейді. Қызмет көрсету метрикаларын түсінбеу қызмет көрсету сапасын жақсарту және клиентке бағытталғандықты арттырудағы үлкен кедергі болып табылады. Өз кезегінде, қызмет көрсету және клиенттік тәжірибеге қанағаттану деңгейінің төмендігі кірістердің азаюына әкеледі – қайталанатын сатып алулар жоқ, сатып алудың орташа чегі төмен, клиенттердің кетуі немесе клиенттің орташа өмір сүру мерзімінің қысқаруы – life time value, және жалпы алғанда, нарықта бәсекеге қабілетсіз позицияны қалыптастырады.

Осылайша, негізгі іргелі қадам ретінде енгізу қажет бірінші механизм – клиенттердің бағалауларын өнімдер мен клиенттерге қызмет көрсету арналары бойынша жинау. Клиенттердің бағалауларын жинау механизмі клиентке бағытталғандық пен қызмет көрсету деңгейін түсіну және талдау үшін өте маңызды, өйткені компания клиенттердің күтулерінен асып түсу үшін немесе кем дегенде қателіктерді түзету үшін нақты не қажет екенін

білуі керек. Бұл механизмнің қадамында клиенттерден не сұрау маңызды деген сұраққа жауап беретін қызмет көрсету метрикаларының жиынтығы маңызды. Жалпы, қызмет көрсету метрикаларының кең ауқымы және олардың есептеу әдістері бар екенін атап өткен жөн. Клиенттердің адалдық индексінің танымал метрикасы әлемдік ауқымда – Net Promoter Score (NPS), оны Фрейд Райхельд 2003 жылы ойлап тапқан және сипаттаған [1]. NPS метрикасының мәні – детракторлар мен промоутерлер үлесін түсіну. Детракторлардың бағалауын талдау, олардың ауырсынуын түсіну жүйелік және жеке қателіктерді, оқиғаларды анықтауға, оларды түзетуге және клиенттік тәжірибені жақсартуға мүмкіндік береді. Промоутерлердің бағалауын талдау нарықтағы артықшылықтарыңызды, дифференциацияңызды түсінуге тамаша мүмкіндік береді. Осылайша, NPS – клиенттің компанияға, тауарға немесе қызметке адалдығын көрсететін көрсеткіш. 2023 жылы «ForteBank» АҚ клиенттік тәжірибе командасы «Клиент – Банк» өзара әрекеттесу арналарының барлығында және барлық өнімдерде клиенттердің бағалауларын жинау механизмін автоматтандырылған түрде іске қосты, негізгі метрика NPS сұрағы болды – «ForteBank-ті ұсынуға қаншалықты дайынсыз?» (1 - сурет).

Сауалнаманы өту тілін таңдаңыз:

Рус **Қаз** Eng

Сіз үшін үздік болғымыз келеді!
Өтінеміз, өз пікіріңізбен бөлісіңіз

Forte Blue картасын ашу ыңғайлы болды ма?

Иә ☐

Жоқ ☐

Forte Blue картасын ашу тәжірибесіне сүйене отырып, Сіз Forte-ні достарыңыз бен таныстарыңызға ұсынасыз ба? 0-ден 10-ға дейінгі меже бойынша жауап беріңіз, мұндағы 10 - мен міндетті түрде ұсынамын, ал 0 - мен мүлдем ұсынбаймын

Ешқашан ұсынбаймын ☐ Міндетті түрде ұсынамын ☐

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ескерту: «ForteBank» АҚ мобильді қосымшасы негізінде авторлармен құрастырылған

Сурет 1. Банктің клиенттеріне арналған мобильді қосымшадағы push хабарламасындағы сауалнама

1-суретте ұсынылған сауалнама – триггерлер бойынша жұмыс істейтін автоматтандырылған механизм ретінде іске қосылған жүздеген сауалнамалардың тек бір мысалы. Сауалнамалардың триггерлік механизмі – адам араласуынсыз жұмыс істейтін «ақылды» автоматтандырылған жүйе. Банкте клиенттік жолға сәйкес құрылымдық түрде пайда болатын дұрыс «триггерлер» жасалған – customer journey. Осы жолды түсіну процестерді жақсартуға және оңтайландыруға, маркетингтік күш-жігерді арттыруға және клиенттік тәжірибені жақсартуға көмектеседі. (2-сурет).



Ескерту: «ForteBank» АҚ мобильді қосымшасы негізінде авторлармен құрастырылған

Сурет 2. Классикалық клиенттердің жолы (customer journey)

ForteBank клиенттік бағалауларды жинау механизмінде 2-суретте көрсетілген тәсіл – жалпы жиынтық автоматтандырылған механизм, барлық қызметтер мен арналардағы клиенттік метрикалардың динамикасын нақты уақытта бақылауға, мониторинг жүргізуге және жауап беруге мүмкіндік береді.

К. Сьюэлл мен П. Браун барлығына тұрақты клиенттерге ставка жасауды ұсынады, өйткені бір реттік сатылымға деген көзқарас бизнесті тұрақсыз етеді. Клиенттерден не жақсарту керектігін білу үшін сұрау керек және компанияның өзі қандай да бір тапсырмаларды ойлап таппауы керек. [2, 23-28 б.] «Біз білгіміз келеді» деген клиенттерге арналған сауалнама ұсынылады (3-сурет).

Біз білгіміз келеді...

1. Сіз төледіңіз

А) аз Б) көп В) күткендей мөлшерде ме?

(өтініміз, нұсқалардың біреуін қоршап көрсетіңіз)

2. Сіздің тапсырысыңыз уақытында дайындалды ма?

_____ иә

_____ жоқ

3. Тапсырысты алған кезде қайталанған кемшіліктер болды ма?

_____ иә

_____ жоқ

Көп рахмет!

Ескерту: авторлармен [2] - дереккөзі негізінде құрастырылған

Сурет 3. «Біз білгіміз келеді» деген клиенттерге арналған сауалнама

Клиенттерге арналған сауалнамаларда қолдануға болатын негізгі танымал қызмет көрсету метрикалары:

1. Net Promoter Score (NPS) – компанияны ұсынуға дайындық индексі.

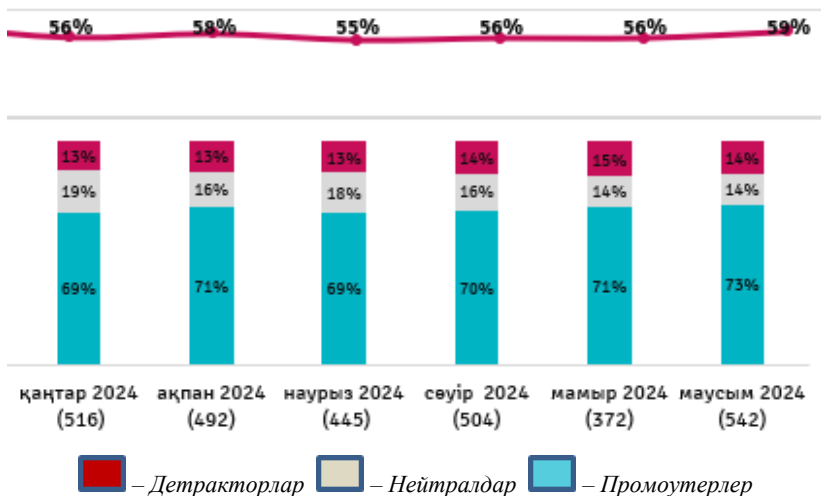
2. Customer Satisfaction (CSI) – клиенттің қызмет көрсетуге қанағаттану деңгейі.

3. First Contact Resolution (FCR) – клиенттің сұрауын өңдеу немесе шешу жеделдігінің көрсеткіші.

4. Customer Effort Score (CES) – клиенттің белгілі бір әрекетті орындау үшін күш-жігер деңгейінің индексі.

Клиенттердің банктік өнімдер мен қызмет көрсетуге қатысты шағымдарының нақты статистикасына, әлемдік тәжірибеге сүйене отырып, банктер қызметінде «таңдамалы» тәсілден клиентке бағытталған тәсілге көшу үшін негізгі бағыттардың бірі – сапалы қашықтықтан банктік қызмет көрсету [3].

«ForteBank» АҚ-дағы клиентке бағытталғандық деңгейі – NPS көрсеткіші Blue картасы бойынша оң динамикасын көрсетеді (4-сурет).



Ескерту: авторлармен «ForteBank» АҚ деректер базасы негізінде құрастырылған

Сурет 4. «ForteBank» АҚ байланыс орталығының NPS динамикасы

Жоғарыдағы суретте «ForteBank» АҚ-ны ұсынуға дайындықтың тұрақты өсуі тіркелген, клиенттік бағалауларды жинау механизмі іске қосылғаннан бастап банкте клиенттік тәжірибені жақсарту бойынша жұмыс жүргізіледі. Клиенттік бағалауларды жинау механизмін іске асырғаннан кейін алынған нәтижелермен жұмыс істеу – клиенттік тәжірибені жақсарту бойынша нақты ұсыныстар мен тапсырмаларды қамтитын, бағалау себептерін талдау, кері байланысты жабу әдісі – close feedback loop әдісін қамтитын бөлек механизм.

ForteBank-те жауап бергендердің саны – Response Rate 38%-ға жетеді. Клиенттік базаны қамту неғұрлым көп болса, нәтиже соғұрлым сенімді болады, бұл мәселеде үлкен деректер массивтерінен қорқуға болмайды, керісінше – бұл аналитика, есеп беру және деректерді интерпретациялауда үлкен мүмкіндіктер.

Жедел бағалаудың тағы бір даусыз артықшылығы бар: есептер неғұрлым жиі жасалып, ұсынылса, жаңа тәсілдер мен тактикаларды сынап көру және өзгерістердің жұмыс істейтінін көру мүмкіндігі соғұрлым жоғары болады [4].

Осылайша, банктің клиентке бағытталғандығын арттыру келесі негізгі механизмдерсіз мүмкін емес: клиентке бағытталғандық деңгейін түсіну, клиенттерді санаттарға бөлуге негізделген NPS индексіні құру арқылы клиенттік метрикаларды білу, бұл барлық банктің қызметкерлерін

клиентке бағытталғандықты арттыруға бағытталған іс-шараларға ынталандыратын прогресс пен табыс. Осылайша, осы механизмдерді енгізу арқылы кез келген банк өз нәтижелерін жақсартта алады және клиенттік тәжірибені үздіксіз жақсартуға жол аша алады.

Пайдаланылған дереккөздер тізімі:

1. NPS: суть показателя и правила проведения опросов - 07.09.2023 – <https://gb.ru/blog/nps/>
2. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023 г. - 288 с.
3. Рысқұлбеков Е. А. Қазақстандағы клиентке бағытталған банк: банктік қызметтердің сапасын арттырудың қазіргі тенденциялары мен өзекті мәселелері - «Қазақстан банктері» журналы, 2014 ж., №4 (202) – Б. 33-35.
4. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь – Москва: МИФ (Манн, Иванов и Фербер), 2012. – 352 с.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

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

№ 8 (97)
Август 2025 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 18.08.25. Формат бумаги 60х84/16.
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 3,5. 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

16+



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru