

ISSN 2500-0098

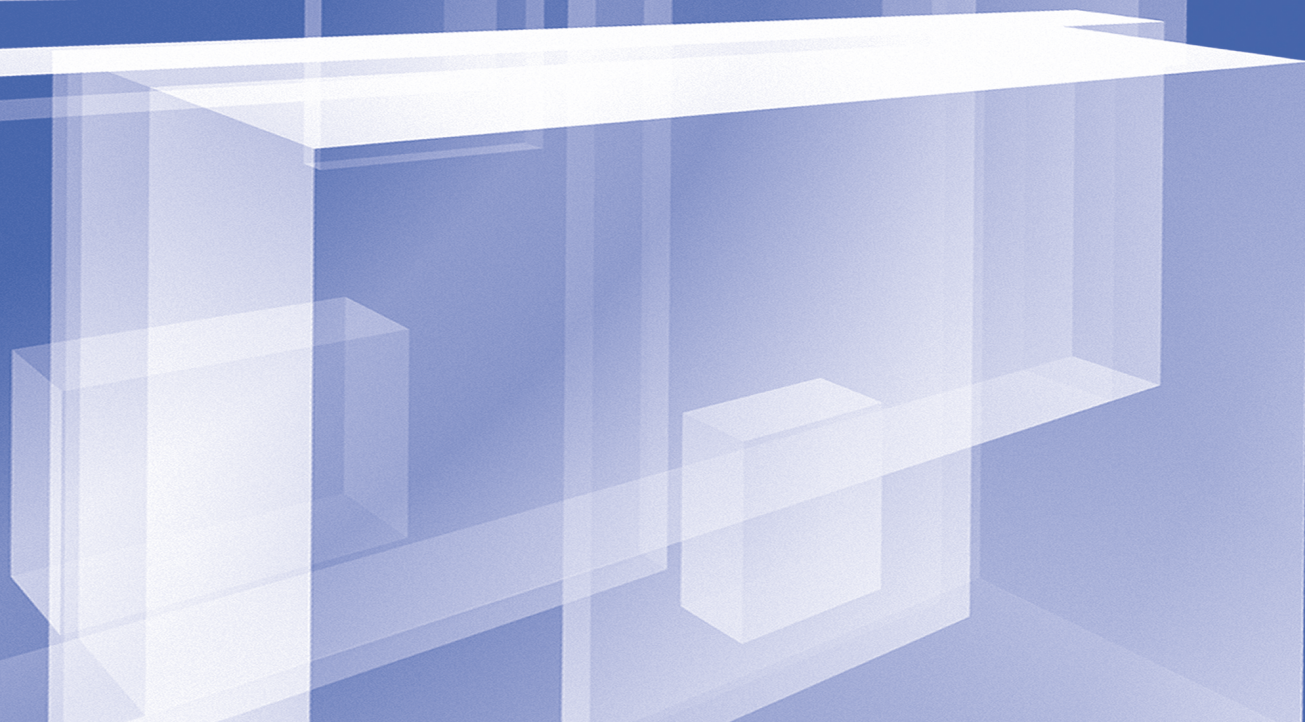


УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



ВЕСТНИК ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

2025
Выпуск № 3
Издается с 2015 г.



ВЕСТНИК ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Учредитель:

Фдеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

2025. Выпуск №3
Издается с 2015 г.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Кантор Ольга Геннадиевна — д-р физ.-мат. наук, доцент, заведующий кафедрой «Корпоративные финансы и учетные технологии» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

ЧЛЕНЫ РЕДКОЛЛЕГИИ:

Бирюков Виталий Васильевич — д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и управление персоналом», ЧУОО ВО «Омская гуманитарная академия»

Вайсман Елена Давидовна — д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и финансы» Высшей школы экономики и управления, НИУ «Южно-Уральский государственный университет»

Валинурова Лилия Сабиховна — д-р экон. наук, профессор кафедры «Инновационная экономика», заместитель директора Института экономики, финансов и бизнеса, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Ванчухина Любовь Ильинична — д-р экон. наук, профессор кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии», ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Велиев Мубариз Мустафа-оглы — д-р техн. наук, главный специалист высшего класса, СП «Вьетсовпетро»

Дегтярева Ирина Викторовна — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория», ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Евтушенко Евгений Викторович — д-р экон. наук, профессор Уфимской высшей школы экономики и управления, проректор по экономике, ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Исмагилов Азамат Фаритович — канд. экон. наук, генеральный директор ООО «Добыча Активы»

Корнеева Татьяна Анатольевна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры учета, анализа и экономической безопасности ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Котов Дмитрий Валерьевич — д-р экон. наук, профессор Уфимской высшей школы экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Кремлева Виктория Владиславовна — канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», ФГАОУ ВО «Дагестанский университет народного хозяйства»

Кучаров Абдор Сабиржанович — д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление бизнесом и логистика» Ташкентского государственного экономического университета (Республика Узбекистан)

Ле Вьет Зунг — канд. техн. наук, заместитель директора НИПИморнефтегаз, СП «Вьетсовпетро»

Манцерова Татьяна Феликсовна — канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика и организация энергетики» Энергетического факультета Белорусского национального технического университета (Республика Беларусь)

ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР

Шмакова Марина Валерьевна — канд. экон. наук, доцент кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Ногойбаева Эльвира Кубанычбековна — канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Кыргызского экономического университета им. М. Рыскулбекова (Киргизская Республика)

Орлова Динара Рустемовна — д-р экон. наук, профессор департамента экономической теории ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Петровская Мария Владимировна — заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, аудит и статистика», ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов»

Пленкина Вера Владимировна — д-р экон. наук, профессор, академик Российской академии естественных наук, заведующий кафедрой «Менеджмент в отраслях ТЭК», ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»

Плчукова Надежда Викторовна — канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой Экономических и учетных дисциплин, ФГБОУ ВО «Сургутский государственный университет»

Разманова Светлана Валерьевна — д-р экон. наук, доцент, главный научный сотрудник филиала «Научно-исследовательский институт природных газов и газовых технологий — Газпром ВНИИГАЗ»

Симонова Людмила Михайловна — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой «Мировая экономика и международный бизнес» Финансово-экономического института, ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»

Хан Джин — профессор факультета экономики и торговли, Хэбэйский геологический университет (Китай)

Холбеков Расул Олимович — д-р экон. наук, профессор кафедры «Бухгалтерский учет» Ташкентского государственного экономического университета (Республика Узбекистан)

Череповицын Алексей Евгеньевич — д-р экон. наук, профессор, декан Экономического факультета, заведующий кафедрой «Экономика, организация и управление», ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет»

Шарф Ирина Валерьевна — д-р экон. наук, профессор Отделения нефтегазового дела Инженерной школы природных ресурсов, НИ «Томский политехнический университет»

Эргашева Шахло Тургуновна — канд. экон. наук, профессор кафедры «Бухгалтерский учет» Ташкентского государственного экономического университета (Республика Узбекистан)

Янгиров Азат Вазирович — д-р экон. наук, доцент, проректор по стратегическому развитию Уфимского университета науки и технологий

РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ОТДЕЛ

М. Л. Ахмадуллин, Ю. Н. Савичева, К. А. Сазонова.

Полнотекстовая версия выпуска размещена
в Научной электронной библиотеке elibrary.ru.

Подробности на сайте: nes.rusoil.net. Цена свободная. **12+**
Дата выхода в свет 03.10.2025 г. Бумага офсетная. Формат 60×84/8.
Усл.печ.л. 8.14. Тираж 1000. Заказ 101.

Адрес редакции и издательства: Российская Федерация, 450064, Республика Башкортостан, Уфа, ул. Космонавтов, 1., тел. 8 (347) 243-16-19.

Отпечатано с готовых электронных файлов.

Адрес типографии: 450064, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Космонавтов, 1.

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-66103 от 10.06.2016.

VESTNIK OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

Founder:

Ufa State Petroleum
Technological University

2025. Issue №3

Published since 2015

EDITOR IN CHIEF

Olga G. Cantor — doctor of physical and mathematical sciences, associate professor, head of the Corporate Finance and Accounting Technologies Department, Ufa State Petroleum Technological University

EXECUTIVE EDITOR

Marina V. Shmakova, cand. econ. sciences, associate professor, Corporate Finance and Accounting Technology Department, Ufa State Petroleum Technological University

EDITORIAL BOARD

Vitaly V. Biryukov — dr. econ. sciences, professor, Economics and personnel management department, Omsk Humanitarian Academy

Elena D. Vaysman — dr. econ. sciences, professor, Economics and finance department, Higher school of economics and management, South ural state university

Lilia S. Valinurova — dr. econ. sciences, professor, head of Innovative economics department, deputy director, Institute economics, finance and business, Ufa University of Science and Technology

Lyubov I. Vanchukhina — dr. econ. sciences, professor Corporate finance and accounting technologies department, Ufa state petroleum technological university

Mubariz Mustafa—oglu — Veliyev Dr. techn. sciences, chief specialist of the highest class, joint venture Vietsovpetro

Irina V. Degtyareva — dr. econ. sciences, professor, head of Economic theory department, Ufa state aviation technical university

Evgeny V. Yevtushenko — dr. econ. sciences, professor, Ufa higher school of economics and management, vice—rector for economics, Ufa State petroleum technological university

Azamat F. Ismagilov — cand. econ. sciences, general director, Production Assets LLC

Dmitry V. Kotov — dr. econ. sciences, professor, Ufa higher school of economics and management, Ufa State petroleum technological university

Victoria V. Kremleva — cand. econ. sciences, associate professor, Finance and credit department, Dagestan university of national economy

Abbor S. Kucharov — dr. econ. sciences, professor, Business management and logistics department, Tashkent state university of economics (Uzbekistan)

Le Viet Dung — cand. tech. sciences, deputy director of NIPIorneftegaz, joint venture Vietsovpetro

Tatyana F. Mantserova — cand. econ. sciences, associate professor, head of Economics and organization of energy department, Energy faculty, Belarusian national technical university (Belarus)

Tatyana A. Korneeva — dr. econ. sciences, professor, professor of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security, Samara State Economic University

Elvira K. Nogoybaeva — cand. econ. sciences, associate professor, head of Accounting, analysis and audit department, Kyrgyz university of economics named after M. Ryskulbekov (Kyrgyz)

Dinara R. Orlova — dr. econ. sciences, professor, Economic theory department, Financial university under the government of the Russian Federation"

Maria V. Petrovskaya — head of department Accounting, audit and statistics, Russian university of peoples' friendship

Vera V. Plenkina — dr. econ. sciences, professor, academician, RANS, head of Management in the branches of the fuel and energy complex department, Tyumen industrial university

Nadezhda V. Puchkova — cand. econ. sciences, associate professor, head of Economic and accounting disciplines department, Surgut state university

Svetlana V. Razmanova — dr. econ. sciences, associate professor, chief researcher, branch "Research institute of natural gases and gas technologies — Gazprom VNIIGAZ"

Lyudmila M. Simonova — dr. econ. sciences, professor, head of world economy and international business department, Financial and economic institute, Tyumen state university

Han Jin — professor, Economics and trade department, Hebei geological university (China)

Rasul O. Kholbekov — dr. econ. sciences, professor, Accounting department, Tashkent state university of economics (Uzbekistan)

Alexey E. Cherepovitsyn — dr. econ. sciences, professor, dean of Economics faculty, head of Economics, organization and management department, St. Petersburg mining university

Irina V. Sharf — dr. econ. sciences, professor, Oil and gas affairs of the engineering school of natural resources department, Tomsk polytechnic university

Shahlo T. Ergasheva — cand. econ. sciences, professor, Accounting department, Tashkent state university of economics (Uzbekistan)

Azat V. Yangirov — dr. econ. sciences, associate professor, vice-rector for strategic development, Ufa university of science and technology

PUBLISHING DEPARTMENT

Mars L. Akhmadullin, Yuliya N. Savicheva, Katarina A. Sazonova.

The full text version of release is placed in Scientific electronic library elibrary.ru.

Details on the website: inec.rusoil.net. Free price. **12+**

Release date 03.10.2025. Offset paper. Format 60×84/8.

Rel. print. page 8.14. Volume of 1000. Order 101.

Address of publishing house: 450064, Bashkortostan Republic, Ufa, Kosmonavtov St., 1, ph. 8 (347) 243-16-19.

It is printed from ready electronic files.

Address of printing house: 450064, Bashkortostan Republic, Ufa, Kosmonavtov St., 1, Mass media registration certificate PPM No. FS77-66103 of 10.06.2016.

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОТРАСЛЕЙ

Агеева П.А.

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ.....4

Нерсисян Г.В.

КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ ВУЗОВ ПО УРОВНЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....12

ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

Каримов Р.И., Кузнецова Ю.А.

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ
ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....16

Шулятьев В.Д., Шмакова М.В.

СТЕЙКХОЛДЕР-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....22**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

Климентьева А.Ю., Бахтиярова Р.С., Михайлова А.С., Улыбина М.П.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОДООТВЕДЕНИЯ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....31

Халикова Э.А., Кириллова Н.Ю.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....39

Янковская А.О.

ПРИМЕНЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ДЛЯ АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ.....47

ФИНАНСЫ

Камалетдинова А.И., Сафина Р.Р.

НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, УЧЕТ И РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ
ОБ УГЛЕРОДНЫХ ЕДИНИЦАХ В ФИНАНСОВОЙ И НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ.....52

Шурунова Е.С., Климентьева А.Ю.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНИХ РИСКОВ.....59**РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА**

Кузнецова Ю.А.

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИЙ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
ПОЛОЖЕНИЕ РЕГИОНОВ.....66

УДК 330.342:621.311.1

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

ASSESSMENT OF THE STATE OF ENERGY SECURITY
OF THE RUSSIAN FEDERATION: ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS

П.А. Агеева, студент
Юго-Западный
государственный
университет, Курск, Россия

P.A. Ageeva, student
South-West
State University,
Kursk, Russia

Аннотация. В статье рассматривается роль энергетической безопасности как ключевого компонента экономической безопасности региона. На основе анализа экономических и экологических показателей за 2019–2023 гг. оценено состояние энергетической безопасности в России с применением интегрального коэффициента и SWOT-анализа. Выявлены положительные тенденции: рост рентабельности, снижение потерь в сетях, увеличение утилизации отходов. Предложены меры по минимизации угроз, связанных с рентабельностью капитала и уплатой экологических налогов.

Abstract. The article examines the role of energy security as a key component of the region's economic security. Based on the analysis of economic and environmental indicators for 2019–2023, the state of energy security in Russia is assessed using the integral coefficient and SWOT analysis. Positive consequences are identified: increased profitability, reduced network losses, increased waste emissions. Measures are proposed to minimize risks associated with return on capital and payment of environmental taxes.

Ключевые слова: энергетическая безопасность; экономическая безопасность региона; интегральный коэффициент; показатели устойчивости; экологическая составляющая; рентабельность; SWOT-анализ

Key words: energy security; regional economic security; integral coefficient; sustainability indicators; environmental component; profitability; SWOT analysis

Введение

Экономическая безопасность представляет собой состояние защищённости экономических интересов государства от внутренних и внешних угроз, которое обеспечивает устойчивое развитие, конкурентоспособность и качество жизни населения. Энергетический фактор является ключевым элементом экономической безопасности, поскольку энергетическое обеспечение лежит в основе функционирования всех отраслей экономики, включая промышленность, транспорт, сельское хозяйство и социальную инфраструктуру.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексной оценки состояния энергетической безопасности, анализа её влияния на устойчивое развитие регионов и выработки мер по минимизации выявленных рисков. Особую значимость приобретают вопросы повы-

шения энергетической независимости, снижения потерь в энергосистемах, развития экологически устойчивых технологий и рационального использования энергетических ресурсов. В этой связи особую важность приобретает разработка и применение объективных методик оценки энергетической безопасности, включающих как экономические, так и экологические показатели.

Целью настоящего исследования является анализ состояния энергетической безопасности Российской Федерации на основе комплексной оценки экономических и экологических показателей, а также разработка предложений по снижению выявленных угроз.

Энергетическая независимость, стабильность поставок энергоресурсов, рациональное использование энергии и развитие альтернативных источников энергии — всё это влияет на уровень

экономической безопасности. Регионы, обладающие развитой энергетической инфраструктурой и разнообразными источниками энергоснабжения, имеют более высокую устойчивость к внешним шокам, включая изменения цен на энергоносители, геополитические риски и природные катаклизмы.

Обзор литературы

Проблема взаимосвязи энергетического фактора и экономической безопасности регионов активно исследуется российскими учеными. Среди наиболее известных исследователей можно выделить Массель Л.В., Массель А.Г., Мамедова Т.Г., изучавших устойчивость энергетических систем с применением методов машинного обучения [1], Борталевич С.И., охарактеризовавшую энергетическую безопасность как фактор социально-экономического развития регионов [2], Киушкину В.Р., разработавшую модель оценки энергетической безопасности автономных систем электроснабжения северных территорий [3], Камчатову Е.Ю., Костенко А.В., анализировавших риски в энергетических компаниях [4, 5].

Методы и материалы

В работе используются методы системного анализа, SWOT-анализ, расчёт интегрального коэффициента энергетической безопасности с применением весовых коэффициентов, установленных экспертным путём.

Результаты и их обсуждение

Энергетическая безопасность — это состояние защищенности страны, ее граждан, общества, государства, обслуживающей их экономики от угроз надежному топливу и энергообеспечению. Эти угрозы определяются как внешними (геополитическими, макроэкономическими, конъюнктурными) факторами, так и собственно состо-

янием и функционированием энергетического сектора страны [2].

Важность энергетической безопасности заключается в следующем:

- обеспечение бесперебойного функционирования экономики;
- снижение зависимости от внешних поставок энергоносителей;
- повышение устойчивости к внешним шокам (ценовым, политическим, климатическим);
- развитие местных энергетических ресурсов и инфраструктуры;
- повышение качества жизни населения через надежное энергоснабжение [6].

Энергетическая безопасность занимает одно из центральных мест в системе экономической безопасности региона, поскольку является основой для реализации инвестиционных проектов, развития промышленности и обеспечения социальной стабильности.

Борталевич С.А. совместно с Кашиной Е.В., Чернявским Е.В. и другими исследователями определили следующий комплекс специфических отраслевых показателей для оценки энергетической безопасности государства (таблица 1).

Таблица содержит группы и конкретные показатели, используемые для оценки энергетической безопасности РФ. Все показатели объединены в две основные категории:

- экономическая составляющая. Показатели этой группы позволяют оценить экономическую устойчивость, рентабельность, эффективность и качество функционирования энергетического сектора;
- экологическая составляющая. Показатели данной группы помогают отслеживать воздействие энергетики на окружающую среду, а также

Таблица 1. Показатели оценки энергетической безопасности государства

Table 1. State energy security assessment indicators

Наименование группы показателей	Наименование показателя
Экономическая составляющая	Рентабельность активов, % (ROA)
	Рентабельность продаж, % (ROS)
	Рентабельность собственного капитала, % (ROE)
	Отношение исчисленных к уплате в бюджет налогов, связанных с окружающей средой, к уплаченным налогам
Экологическая составляющая	Коэффициент утилизации отходов производства и потребления
	Доля потерь электроэнергии в электросетях в общем объеме производимой электроэнергии, %

Источник: составлено автором на основании источник [7, С. 313-314].

выполнение экологических требований и стандартов.

Показатели отобраны в соответствии с Доктриной энергетической безопасности Российской Федерации и отражают три ключевые аспекта энергетической безопасности:

– экономическая устойчивость энергетического сектора. Важно, чтобы энергетика не только работала стабильно, но и приносила прибыль. Высокая рентабельность и эффективность использования мощностей позволяют обеспечить инвестиционную привлекательность отрасли;

– экологическая безопасность. Энергетика – один из ключевых источников антропогенного воздействия на природу. Утилизация отходов и сокращение загрязнения — важные шаги на пути к «зеленой» энергетике;

– стабильность и надежность энергосистемы. Потери в сетях, уровень потребления и эффективность использования мощностей – показатели, напрямую влияющие на надежность энергоснабжения.

После рассмотрения показателей, согласно методике, необходимо вычислить коэффициент энергетической безопасности (1):

$$K_{ЭБ} = \sum K_i \cdot p_i \quad (1)$$

где $K_{ЭБ}$ — коэффициент энергетической безопасности; K_i — показатель уровня безопасности функциональной части энергетической безопасности; p_i — удельный вес показателя.

Удельный вес, используемый в формуле, рассчитывается при помощи метода экспертных оценок. Борталевич С.А. и Кашина Е.В. приводят следующие весовые коэффициенты для каждой функциональной составляющей коэффициента энергетической безопасности (таблица 2).

После подсчета интегральной оценки, необходимо определить уровень энергетической безопасности (таблица 3).

Для оценки энергетической безопасности государства и характеристики ее влияния на экономическую безопасность регионов необходимо не только рассчитать коэффициенты, но и проанализировать динамику показателей. В свою очередь, это даст возможность спрогнозировать тенденции ближайшего будущего в энергетической сфере и при необходимости разработать мероприятия по снижению уровня рисков и угроз энергетической и экономической безопасности.

За основу расчетов возьмем данные по Российской Федерации за 2019–2023 гг. (таблица 4).

Рентабельность активов увеличилась на 25,93 %, что свидетельствует об улучшении эффективности использования активов в энергетике. Рентабельность продаж также возросла на 29,55 %. Это указывает на повышение прибыльности от реализации энергетических ресурсов. Рентабельность собственного капитала сократилась на 7,48 %. Снижение может быть связано с увеличением капитала энергокомпаний, так как сниже-

Таблица 2. Весовые коэффициенты функциональных составляющих энергетической безопасности

Table 2. Weight coefficients of functional components of energy safety

Функциональная составляющая	Весовой коэффициент
Финансово-экономическая	0,36
Экологическая	0,64
Итого	1

Источник: составлено автором на основании источника [7, С. 314].

Таблица 3. Определение уровня энергетической безопасности

Table 3. Determination of energy security level

Область значений интегральной оценки	Уровень	Интервал
Устойчивость	Высокий уровень устойчивого развития	0,85 до 1,0
	Устойчивое развитие	0,65 до 0,85
Отрицательные тенденции	Развитие близкое к устойчивому	0,50 до 0,65
	Развитие с признаками неустойчивости	0,35 до 0,50
Кризис	Неустойчивое, предкризисное состояние	0,15 до 0,35
	Абсолютно неустойчивое, кризисное состояние	0 до 0,15

Источник: составлено автором на основании источника [7, С. 316].

Таблица 4. Показатели оценки энергетической безопасности Российской Федерации за 2019-2023 гг.

Table 4. Energy security assessment indicators of the Russian Federation for 2019-2023

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019
Экономическая составляющая						
Рентабельность активов, % (ROA)	5,4	5,3	6,4	6,4	6,8	125,93
Рентабельность продаж, % (ROS)	4,4	4,5	5	5,4	5,7	129,55
Рентабельность собственного капитала, % (ROE)	32,1	28,7	31,2	29,4	29,7	92,52
Отношение уплаченных в бюджет налогов, связанных с окружающей средой, к исчисленным к уплате в бюджет налогам, %	100,4	98,51	104,41	96,26	99,61	99,21
Экологическая составляющая						
Коэффициент утилизации отходов производства и потребления	19,4	18,3	20,6	21,5	22,4	115,46
Доля потерь электроэнергии в электросетях в общем объеме производимой электроэнергии, %	8,93	8,81	8,62	8,54	8,31	93,06

Источник: рассчитано автором на основании источников [8–12].

ние прибыли маловероятно в условиях роста рентабельности продаж.

Отношение уплаченных в бюджет налогов, связанных с окружающей средой, к исчисленным к уплате в бюджет налогам колеблется около 100 %, что говорит о практически полной уплате налогов, связанных с окружающей средой. Тенденция положительная и говорит о высоком уровне поступлений в консолидированный бюджет Российской Федерации от деятельности в сфере энергетики и природопользования.

Экономическая составляющая энергетической безопасности в целом стабильна или демонстрирует умеренный рост, за исключением рентабельности собственного капитала.

Уровень потерь электрической энергии показывает техническое состояние электрических сетей и уровень их эксплуатации. По международным стандартам относительные потери электроэнергии при ее передаче и распределении в электрических сетях можно считать удовлетворительными, если они не превышают 4–5 %. Потери электроэнергии на уровне 10 % принято счи-

тать максимально допустимыми с точки зрения физики передачи электроэнергии по сетям. Уровень потерь электроэнергии за рассматриваемый период не превышает установленного порогового значения для развитых стран. Более того, значение индикатора с каждым годом планомерно снижается: с 2019 по 2023 гг. уровень потерь снизился на 6,94 %. Тенденция может считаться положительной, так как указывает на увеличение полезно отпущенной энергии.

Коэффициент утилизации отходов производства и потребления вырос на 15,46 %. Это, безусловно, положительная тенденция, которая указывает на улучшение работы по обращению с отходами.

Экологическая составляющая показывает позитивные изменения: рост утилизации отходов, снижение потерь электроэнергии в сетях.

В целом, отрасль электроэнергетики показывает весьма высокие результаты в области безопасности. Полное отсутствие существенных рисков и угроз.

Вычислим коэффициент энергетической безопасности за период 2019–2023 гг., используя вышеобозначенную формулу (таблица 5).

Таблица 5. Расчет интегрального значения энергетической безопасности Российской Федерации за 2019-2023 гг.

Table 5. Calculation of the integral value of energy security of the Russian Federation for 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
$K_1 \times p_1$	0,01944	0,01908	0,02304	0,02304	0,02448
$K_2 \times p_1$	0,01584	0,0162	0,018	0,01944	0,02052
$K_3 \times p_1$	0,11556	0,10332	0,11232	0,10584	0,10692
$K_4 \times p_1$	0,36144	0,354636	0,375876	0,346536	0,358596
$K_5 \times p_2$	0,12416	0,11712	0,13184	0,1376	0,14336
$K_6 \times p_2$	0,057152	0,05184	0,055168	0,054656	0,053184
$K_{ЭБ}$	0,69	0,66	0,72	0,69	0,71

Источник: рассчитано автором на основании данных из табл. 4.

Сопоставляя полученные значения интегрального показателя энергетической безопасности с интервалами в таблице, можно сказать о том, что она находится в области устойчивого развития.

Помимо рассмотренной системы показателей об устойчивости развития энергетической сферы также говорит динамика потребления электроэнергии, цен и тарифов в электроэнергетике.

Согласно отчетам Системного оператора Единой энергетической системы Российской

Федерации, потребление электроэнергии за каждый год рассматриваемого периода, за исключением 2020 года, возрастало (рисунок 1). Отрицательная динамика потребления в 2020 году обусловлена введенными ограничительными мерами в результате сложившейся эпидемиологической ситуации и падением мирового спроса на энергоресурсы. Существенный прирост потребления электрической энергии в 2021 году связан с начавшимся восстановительным ростом экономики после отмены пандемийных ограничений [9].

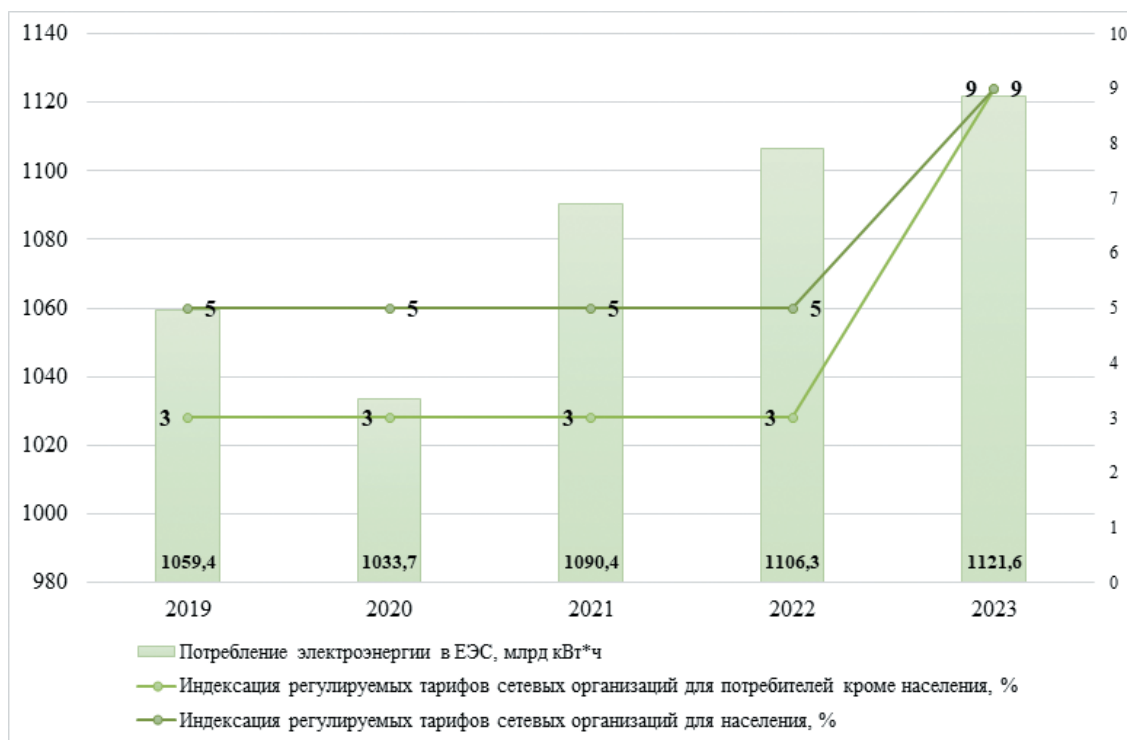


Рисунок 1. Динамика потребления электроэнергии и цен и тарифов в электроэнергетике, 2019–2023 гг. [13]

Figure 1. Electricity consumption and electricity prices and tariffs dynamics, 2019–2023 [13]

В области ценовой и тарифной политики государством сформирован вектор, направленный на сдерживание тарифного роста. Такой подход к госрегулированию получил название «инфляция минус». Однако с целью компенсации сетевым компаниям инфляционного роста издержек 2022 года, рост регулируемых тарифов сетевых организаций для всех категорий потребителей в среднем по стране в 2023 году составил 9 %. Повышенная индексация не оказала негативного влияния на темпы потребления электроэнергии, благодаря чему в сфере торговли электроэнергией удалось избежать реализации риска падения потребления.

Помимо показателей потребления электроэнергии, важную роль играют показатели мощ-

ности электростанций, а также производства электроэнергии по видам электростанций (рисунок 2). Чем выше мощность электростанций, тем больший объем электроэнергии они способны выработать, что минимизирует риски рынка электроэнергии и мощности.

Общая мощность электростанций за 2019 год составила 269,8 млн кВт, за 2020 год — 270,2 млн кВт, за 2021 год — 269,7 млн кВт, за 2022 год — 269,7 млн кВт и за 2023 год — 271,5 млн кВт. Удержание мощности электростанций на приблизительно одном уровне в течение пяти лет указывает на бесперебойную работу электростанций, отсутствие крупных аварий, а также стабильную выработку энергии. Большую часть

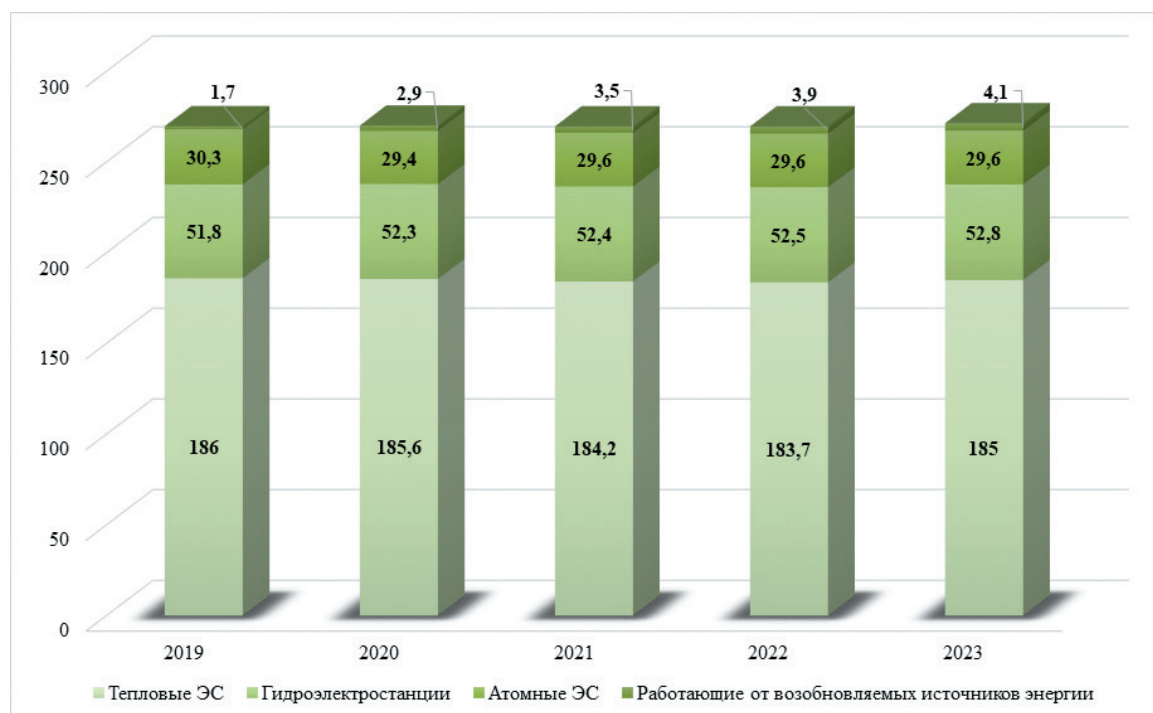


Рисунок 2. Мощность электростанций, млн кВт, 2019-2023 гг. [9]

Figure 2. Power plant capacity, million kW, 2019-2023 [9]

энергии вырабатывают тепловые электростанции, за ними следуют гидроэлектростанции, после — атомные электростанции, и сравнительно небольшую долю рынка электроэнергии занимает энергия, выработанная на станциях, работающих от возобновляемых источников энергии.

Для выявления сильных и слабых сторон отрасли необходимо провести ее SWOT-анализ (рисунок 3).

Показатели энергетической безопасности России за 2019–2023 гг. демонстрируют положительные тенденции в области экономической эф-

S ВНУТРЕННИЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		W ВНУТРЕННИЕ СЛАБОСТИ	
1	рост рентабельности продаж	1	Снижение рентабельности собственного капитала
2	рост рентабельности активов	2	Нестабильность уплаты экологических налогов
3	рост коэффициента утилизации отходов	3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
O ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ		T ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ	
1	Развитие "зеленой" экономики	1	Неопределенность внешних условий
2	Модернизация электрических сетей	2	Снижение платежеспособности потребителей
3	Развитие цифровизации и ИИ в управлении энергией	3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	

Рисунок 3. SWOT-анализ энергетической отрасли Российской Федерации

Figure 3. SWOT analysis of the energy sector of the Russian Federation

фективности и экологической устойчивости, особенно в сферах потерь в сетях, утилизации отходов и использовании мощностей. Однако остаются структурные проблемы, такие как снижение рентабельности капитала и неустойчивость уплаты налогов.

Для того, чтобы минимизировать угрозы, необходимо внедрить следующие мероприятия (таблица 6).

Обеспечение энергетической безопасности является одним из основных направлений формирования экономической безопасности. Разра-

Таблица 6. Мероприятия по снижению угроз в сфере энергетической безопасности

Table 6. Measures to reduce threats to energy security

Угроза	Влияние угрозы на сферу электроэнергетики	Мероприятия по снижению угрозы
Снижение рентабельности собственного капитала	– ухудшение финансового состояния компании; – ограничения масштабирования и развития новых проектов; – снижение инвестиционной привлекательности.	– провести анализ структуры капиталовложений; – оптимизировать непроизводственные затраты; – оптимизировать финансовые потоки.
Колебания уплаты экологических налогов	– снижение бюджетного финансирования экологических программ; – риск недофинансирования модернизации сетей; – снижение доходов бюджета.	– автоматизировать учет и сбор данных по «экологическим» платежам; – повысить прозрачность использования средств от экологических налогов.

Источник: составлено автором.

ботка и реализация инструментария обеспечения энергетической безопасности государства, позволяющей прогнозировать угрозы безопасности и оперативно на них реагировать, обеспечит качественное воздействие на общее состояние экономики страны.

Выводы

Энергетическая безопасность представляет собой многокомпонентную и структурированную систему, устойчивость которой определяется достижением высоких показателей по каждому из её составляющих элементов. Функционирование системы энергетической безопасности на региональном уровне находится под влиянием широкого спектра внутренних и внешних факторов, характер и значимость которых обусловлены спецификой региональных особенностей и

особенностями производственной деятельности предприятий, расположенных на данной территории. Эффективное снижение рисков и минимизация последствий различных угроз обеспечиваются за счёт реализации целенаправленной государственной политики в энергетической сфере. Указанная политика осуществляется через нормативно-правовое регулирование и программную деятельность органов государственной власти. В этой связи своевременно и качественно разработанная экологическая нормативно-правовая база и программное обеспечение способствуют снижению негативного воздействия потенциальных угроз на окружающую среду и экологическую систему, одновременно сохраняя финансовую устойчивость хозяйствующих субъектов и предотвращая её дестабилизацию.

СПИСОК ИСПОЛЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Массель, Л.В. Оценка устойчивости энергетических систем с применением методов машинного обучения / Л.В. Массель, А. Г. Массель, Т.Г. Мамедов [и др.] // Информационные и математические технологии в науке и управлении. 2022. № 4(28). С. 248–261. DOI 10.38028/ESI.2022.28.4.020.
2. Борталевич, С.И. Энергетическая безопасность как фактор социально-экономического развития регионов / С.И. Борталевич // Проблемы современной экономики. 2011. № 4(40). С. 249–252.
3. Киушкина, В.Р. Модель оценки энергетической безопасности автономных систем электроснабжения северных территорий / В.Р. Киушкина // Интернет-журнал

- «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Т. 8, № 6. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/81TVN616.pdf>. (дата обращения 23.07.2025).
4. Камчатова, Е.Ю. Риски энергетических компаний / Е.Ю. Камчатова, А.В. Костенко // Вестник университета. 2016. № 11. С. 69–74.
5. Камчатова, Е.Ю. Управление рисками генерирующих энергокомпаний / Е. Ю. Камчатова // Вестник университета. 2018. № 2. С. 50–56. DOI 10.26425/1816-4277-2018-2-50-56.
6. Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации: утв. Президентом РФ от 02.05.2022 № Пр-953 // КонсультантПлюс: сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_420630/. (дата обращения 23.07.2025).

7. Борталевич, С.И. Влияние рисков устойчивого развития на энергетическую безопасность предприятия / С.И. Борталевич, Е.В. Кашина, С.В. Черныавский [и др.] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 68. С. 307–320. DOI 10.17223/19988648/68/16.
8. Финансовый тест организаций. Сравнение финансового состояния фирмы: офиц. сайт // ТестФирм. URL: <https://www.testfirm.ru/>. (дата обращения 23.07.2025).
9. Системный оператор единой энергетической системы: офиц. сайт. – URL: <https://www.so-ups.ru/>. (дата обращения 23.07.2025).
10. Федеральная служба государственной статистики. Промышленное производство: офиц. сайт. – URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf. (дата обращения 23.07.2025).
11. Министерство энергетики Российской Федерации. Энергетика: офиц. сайт. – URL: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry>. (дата обращения 23.07.2025).
12. Федеральная налоговая служба. Отчеты о начислении и поступлении налогов, сборов, страховых взносов и иных обязательных платежей: офиц. сайт. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/. (дата обращения 23.07.2025).
13. Аналитический центр ТЭК (АЦТЭК): офиц. сайт. – URL: https://actek.group/russian_electric_power_industry/?ysclid=mbzn18z1z60015556. (дата обращения 23.07.2025).

REFERENCES

1. Massel', L. V. Otsenka ustoichivosti energeticheskikh sistem s primeneniem metodov mashinnogo obucheniya / L.V. Massel', A. G. Massel', T. G. Mamedov [i dr.] // Informacionnye i matematicheskie tekhnologii v nauke i upravlenii. 2022. № 4(28). С. 248–261. DOI 10.38028/ESI.2022.28.4.020.
2. Bortalevich, S. I. Energeticheskaya bezopasnost' kak faktor social'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov / S.I. Bortalevich // Problemy sovremennoj ekonomiki. 2011. № 4(40). – С. 249–252.

3. Kiushkina, V. R. Model' ocenki energeticheskoy bezopasnosti avtonomnyh sistem elektrosnabzheniya severnyh territorij / V.R. Kiushkina // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE». – 2016. – Т. 8, № 6. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/81TVN616.pdf>.
4. Kamchatova, E. Yu. Riski energeticheskikh kompanij / E.Yu. Kamchatova, A. V. Kostenko // Vestnik universiteta. 2016. № 11. С. 69–74.
5. Kamchatova, E. Yu. Upravlenie riskami generiruyushchih energokompanij / E. Yu. Kamchatova // Vestnik universiteta. 2018. № 2. С. 50–56. DOI 10.26425/1816-4277-2018-2-50-56.
6. Doktrina energeticheskoy bezopasnosti Rossijskoj Federacii: utv. Prezidentom RF ot 02.05.2022 № Pr-953 // Konsult'ant Plyus: sajt. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_420630/.
7. Bortalevich S.I. Vliyanie riskov ustojchivogo razvitiya na energeticheskuyu bezopasnost' predpriyatiya / S. I. Bortalevich, E. V. Kashina, S. V. Chernyavskii [i dr.] // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. 2024. № 68. С. 307–320. DOI 10.17223/19988648/68/16.
8. Finansovyy test organizacij. Sravnenie finansovogo sostoyaniya firmy: ofits. sait // TestFirm. – URL: <https://www.testfirm.ru/>.
9. Sistemnyj operator edinoj energeticheskoy sistemy: ofic. sajt. – URL: <https://www.so-ups.ru/>.
10. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Promyshlennoe proizvodstvo: ofic. sajt – URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf.
11. Ministerstvo energetiki Rossijskoj Federacii. Energetika: ofits. sait. – URL: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry>.
12. Federal'naya nalogovaya sluzhba. Otchety o nachislenii i postuplenii nalogov, sborov, strahovyh vznosov i inyh obyazatel'nyh platezhej: ofic. sajt. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/.
13. Analiticheskij centr TEK (ATsTEK): ofits. sait. – URL: https://actek.group/russian_electric_power_industry/?ysclid=mbzn18z1z60015556.

Дата поступления статьи 24.08.2025

УДК 338.242

КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ ВУЗОВ ПО УРОВНЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

CLUSTER ANALYSIS OF UNIVERSITIES BY THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY

Г.В. Нерсисян,
Департамент информационной политики
и комплексной безопасности начальник
отдела профилактики деструктивного
влияния в молодежной среде

Министерство науки
и высшего образования
Российской Федерации, Москва, Россия

G.V. Nersisyan,
Head of the Department
for the Prevention of Destructive Influence
in the Youth Environment Department
of Information Policy and Comprehensive Security

Ministry of Science and Higher
Education of the Russian Federation
Moscow, Russia

Аннотация. В статье рассмотрены подходы по обеспечению экономической безопасности высших учебных заведений. Раскрыто содержание ключевых методик ее оценки. Выявлено, что существующие методики носят, преимущественно, односторонний характер, заключающийся в оценке какой-либо одной составляющей функционирования вуза. В частности, без оценки остаются такие направления деятельности, как воспитательная и внеучебная работа, а также международная деятельность. Предложен метод проведения кластерного анализа вузов по уровню экономической безопасности.

Abstract. The article discusses the approaches to ensure the economic security of higher educational institutions. The content of key methods for its evaluation is revealed. It was revealed that existing methods are mainly one-sided in nature, which consists in assessing any one component of the functioning of the university. In particular, without evaluation, such areas of activity as educational and extracurricular work, as well as international activities, remain. The method of conducting a cluster analysis of universities in terms of economic security is proposed.

Ключевые слова: регион; вузы; экономическая безопасность; оценка; кластер

Key words: region; universities; economic security; assessment; cluster

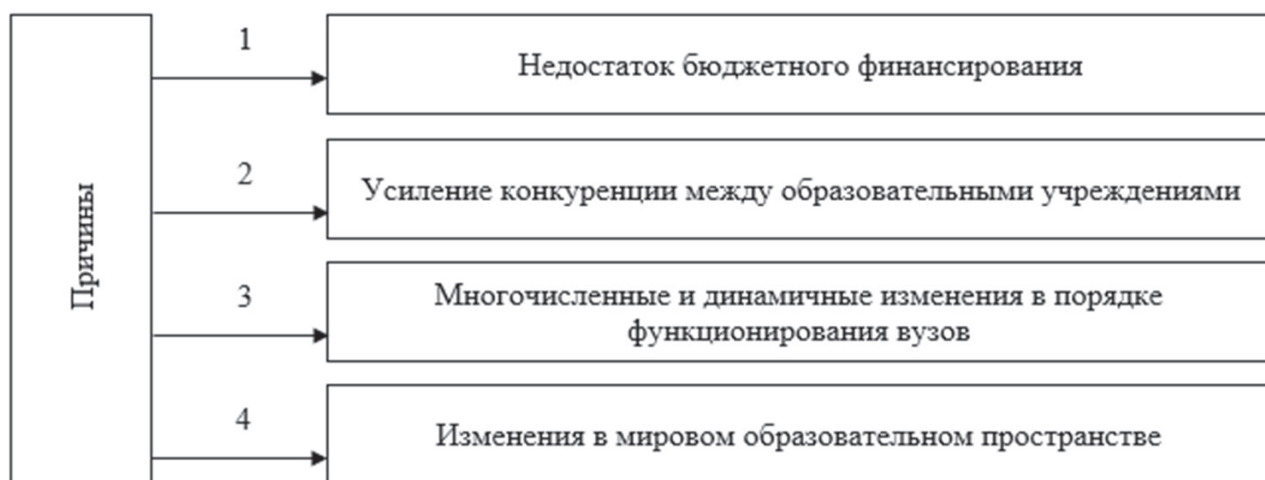
Введение

Исследование уровня экономической безопасности территорий — это то тематическое направление, которое уже давно находится во внимании ученых, причем оно не ослабевает, а только усиливается на протяжении последних лет [1–3], что связано со многими факторами. Обеспечение экономической безопасности — это та задача, которая стоит перед предприятиями и организациями любых форм собственности, размера, вида экономической деятельности. Задача актуальна и для высших учебных заведений ввиду множества причин, ключевые из которых отражены на рисунке 1.

Эти и многие иные причины предопределяют необходимость разработки действенных инструментов обеспечения экономической безопасности по всем ее функциональным составляющим (финансовой, кадровой, технико-техно-

логической, информационной, экологической и иных). Анализ существующего научного задела по искомой проблематике позволил сформировать несколько подходов по обеспечению экономической безопасности высших учебных заведений (таблица 1).

Исследователи существенное внимание уделяют следующим объектам обеспечения экономической безопасности вузов. Достаточно много исследований посвящено безопасному нахождению студентов в стенах университетов и кампусов. Например, Г. Оабиле, Ф. Мафоса исследуют такой фактор обеспечения ЭБ вузов, как уровень участия студентов в принятии решений, которые их касаются, в частности, по проживанию в кампусах [4]. В результате исследования авторами выявлено, что представления руководства вузов и студентов по обеспечению безопасности



Источник: составлено автором

Рисунок 1. Ключевые причины необходимости обеспечения экономической безопасности в вузах

Figure 1. Key reasons for the need to ensure economic security in universities

Таблица 1. Классификация подходов по обеспечению экономической безопасности (ЭБ) вузов

Table 1. Classification of approaches to ensuring economic security (EB) of universities

Название подхода	Краткая характеристика
Внешний	Меры по обеспечению ЭБ вузов формируются на государственном (региональном) уровне. Фиксация мер может происходить посредством стратегий развития, различных национальных программ и проектов
Внутренний	Ответственными лицами за обеспечение ЭБ вузов являются представители руководящего звена в tandem с ответственными за реализацию отдельных направлений деятельности сотрудников (образование, наука, воспитание, международная деятельность)
Объектный	Разрабатываемые меры относятся к регулированию количественно-качественных характеристик объектов, с одной стороны, задействованных в обеспечении ЭБ, с другой, сами объекты, которые подлежат воздействию вызовов и угроз
Субъектный	Меры по обеспечению ЭБ ориентированы на тех или иных участников образовательного процесса, партнеров и иных стейкхолдеров

Источник: составлено автором

кампусов часто идут вразрез, но последние готовы отказаться от части своих прав для того, чтобы уровень безопасности был выше. Н. Робертс с соавторами, работая в этом же направлении, выявили, что ситуативные методы предотвращения преступлений, которые используются службами безопасности кампусов, положительно влияют на восприятие студентов безопасности [5].

А. Фатима, Дж. Ш. Деви акцентируют внимание на необходимости грамотного управления сетью университета с помощью мониторинга и визуализации сетевого трафика на основе Paessler PRTG и брандмауэра Sophos [6]. П. Праджапати с коллегами, развивая существующие исследования в области обеспечения безопасности университетской сети, предлагают использовать Snort в качестве системы обнаружения вторжений в

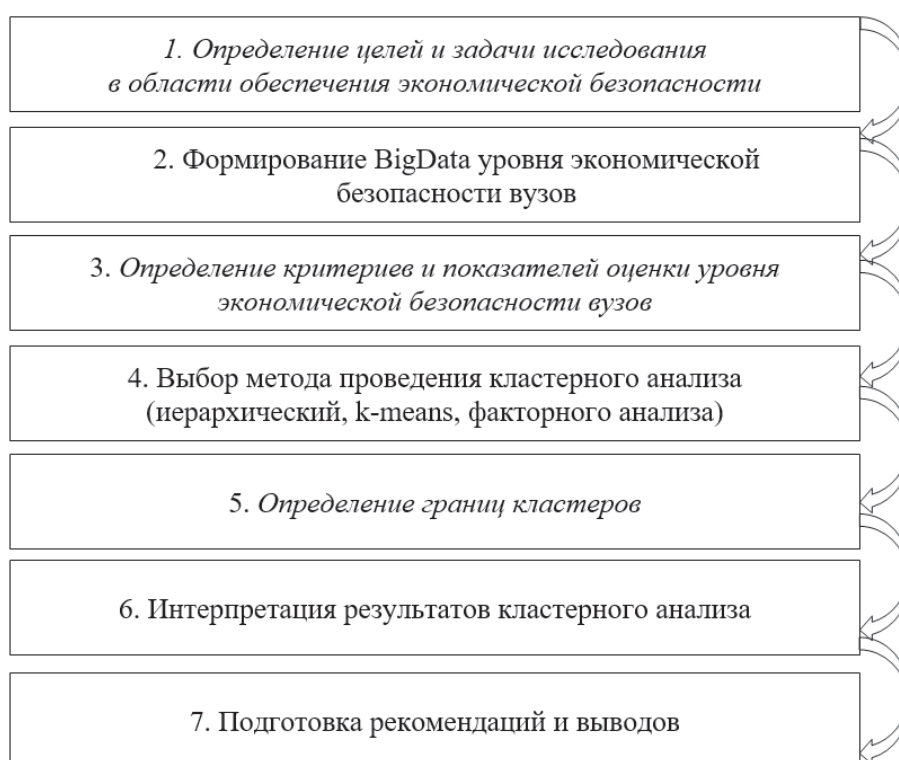
сеть и Wireshark — для сбора и анализа сетевых данных и мониторинга действий в даркнете [7]. А.И. Эшету, Э.А. Мохаммед, А.О. Салау подчеркивают необходимость принятия упреждающих мер по обеспечению кибербезопасности в сфере высшего образования [8].

Для того, чтобы обеспечить экономическую безопасность вуза, следует, предварительно, осуществить ее оценку. Выявлено, что существующие методики носят, преимущественно, односторонний характер, заключающийся в оценке какой-либо одной составляющей функционирования вуза. В частности, без оценки остаются такие направления деятельности, как воспитательная и внеучебная работа, а также международная деятельность. Так, например, Т.М. Яркова для оценки экономической безопасности учрежде-

ний высшего образования предлагает 4 группы индикаторов: «инфраструктура; персонал; основные бизнес-процессы (конкурентоспособность) (наиболее крупный блок); финансы» [9]. Е.В. Михайлин, А.В. Грачев не только предложили комплекс индикаторов, но и так называемые «режимы функционирования экономической системы и пороговые значения экономической безопасности: оптимальные пороговые значения, допустимые, критические» [10]. А.П. Слободяник предложил 8 критериев, преимущественно, финансового характера (например, доля просроченной кредиторской задолженности, наличие остатков средств субсидии на иные цели) [11].

Для формирования эффективных государственных мер по обеспечению экономической безопасности вузов страны важное значение имеет предварительная оценка соответствующих параметров и определение положения каждого вуза по их значениям. В данном случае одним из методов является кластерный анализ. Например, А.В. Меликян осуществлен кластерный анализ вузов России на основе динамики показателей их деятельности, что является отличительной особенностью подхода [12].

Для проведения кластерного анализа вузов по уровню экономической безопасности предлагается реализация следующих этапов (рисунок 2).



Источник: составлено автором

Рисунок 2. Этапы проведения кластерного анализа вузов по уровню экономической безопасности

Figure 2. Stages of cluster analysis of universities by level of economic security

Представляется, что наибольшему вниманию подлежит проработка тех этапов, которые на рисунке 2 выделены курсивом. Это обусловлено тем, что, в частности, ошибки в постановке целей, формировании критериев и граничных значений

повлекут за собой разработку неверных рекомендаций, которые не только не помогут повысить уровень экономической безопасности, но и усугубят текущее положение дел.

СПИСОК ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кузнецова С.Н. Обеспечение комплексной экономической безопасности техно- и промышленных парков / С.Н. Кузнецова, Д.Н. Лапаев // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 4. С. 951-966.
2. Пантелеев Е.М. Оценка функциональных ресурсов инновационного потенциала экономической безопасности региона / Е.М. Пантелеев, С.В. Киселев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 6-1. С. 136-150.
3. Воловик А.М. Региональные аспекты экономической безопасности в новой реальности / А.М. Воловик // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 4. С. 967-984.
4. Oabile G., Maphosa F. Balancing campus security and student rights: the case of the University of Botswana // Secur J. 38, 26 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41284-025-00474-4>
5. Roberts, N., Naisby, L. & Mulligan, A. Campus security and students' perceptions of safety: an evaluation of security practices // Secur J 38, 52 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41284-025-00500-5>.
6. Fathima, A., Devi, G.S. Enhancing university network management and security: a real-time monitoring, visualization & cyber-attack detection approach using Paessler PRTG and Sophos Firewall // Int J Syst Assur EngManag (2024). <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02448-y>.
7. Prajapati, P., Shah, P., Shah, D., Shah, R., Ajwalia, M. (2024). Enhancing Security in a University Network Using Snort and Wireshark. In: Choudrie, J., Mahalle, P.N., Perumal, T., Joshi, A. (eds) ICT for Intelligent Systems. ICTIS 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1109. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-6675-8_11.
8. Eshetu, A.Y., Mohammed, E.A. & Salau, A.O. Cybersecurity vulnerabilities and solutions in Ethiopian university websites // Journal Big Data 11, 118 (2024). <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00980-z>.
9. Яркова, Т.М. Экономическая безопасность высшего образования, ее роль и влияние на безопасность экономики отраслей / Т.М. Яркова // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5. № 1. С. 193-208. DOI 10.18334/ecsec.5.1.114358.
10. Михайлин Е. В. Методика оценки экономической безопасности вуза / Е.В. Михайлин, А.В. Грачев // Вестник Нижегородской академии МВД России. 2009. №2. С. 18-27.
11. Слободяник А.П. Критерии и показатели оценки уровня экономической безопасности высшего учебного заведения / А.П. Слободяник // Наука через призму времени. 2018. № 2(11). С. 3-8.
12. Меликян, А.В. Кластерный анализ российских вузов на основе динамики показателей их деятельности / А.В. Меликян // Вопросы статистики. 2021. Т. 28. № 5. С. 58-68.

REFERENCES

1. Kuznecova, S. N. Obespechenie kompleksnoj ekonomicheskoy bezopasnosti tekhn- i promyshlennyh parkov / S.N.Kuznecova, D.N.Lapaev // Ekonomicheskayabezopasnost'. – 2024. – Т. 7. – № 4. – С. 951-966.
2. Panteleev, E. M. Ocenka funkcional'nyh resursov innovacionnogo potenciala ekonomicheskoy bezopasnosti regiona / E. M. Panteleev, S. V. Kiselev // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2024. – Т. 14. – № 6-1. – С. 136-150.
3. Volovik, A. M. Regional'nye aspekty ekonomicheskoy bezopasnosti v novoj real'nosti / A.M.Volovik // Ekonomicheskaya bezopasnost'. – 2024. – Т. 7. – № 4. – С. 967-984.
4. Oabile, G., Maphosa, F. Balancing campus security and student rights: the case of the University of Botswana // Secur J. 38, 26 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41284-025-00474-4>
5. Roberts, N., Naisby, L. & Mulligan, A. Campus security and students' perceptions of safety: an evaluation of security practices // Secur J 38, 52 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41284-025-00500-5>
6. Fathima, A., Devi, G.S. Enhancing university network management and security: a real-time monitoring, visualization & cyber-attack detection approach using Paessler PRTG and Sophos Firewall // Int J Syst Assur EngManag (2024). <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02448-y>
7. Prajapati, P., Shah, P., Shah, D., Shah, R., Ajwalia, M. (2024). Enhancing Security in a University Network Using Snort and Wireshark. In: Choudrie, J., Mahalle, P.N., Perumal, T., Joshi, A. (eds) ICT for Intelligent Systems. ICTIS 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1109. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-6675-8_11
8. Eshetu, A.Y., Mohammed, E.A. & Salau, A.O. Cybersecurity vulnerabilities and solutions in Ethiopian university websites // Journal Big Data 11, 118 (2024). <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00980-z>
9. Yarkova, T. M. Ekonomicheskaya bezopasnost' vysshego obrazovaniya, ee rol' i vliyanie na bezopasnost' ekonomiki otraslej / T. M. Yarkova // Ekonomicheskaya bezopasnost'. – 2022. – Т. 5, № 1. – С. 193-208. – DOI 10.18334/ecsec.5.1.114358
10. Mihajlin, E. V. Metodika ocenki ekonomicheskoy bezopasnosti vuza / E. V. Mihajlin, A. V. Grachev // Vestnik Nizhegorodskoj akademii MVD Rossii. 2009. №2. С. 18-27.
11. Slobodyanik, A. P. Kriterii i pokazateli ocenki urovnya ekonomicheskoy bezopasnosti vysshego uchebnogo zavedeniya / A. P. Slobodyanik // Nauka cherez prizmu vremeni. 2018. № 2(11). С. 3-8.
12. Melikyan, A. V. Klasternyj analiz rossijskih vuzov na osnove dinamiki pokazatelej ih deyatel'nosti / A.V. Melikyan // Voprosy statistiki. 2021. Т. 28. №5. С. 58-68.

Дата поступления статьи 29.08.2025

УДК 657.6

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE INNOVATION ENVIRONMENT
ON THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Р.И. Каримов, аспирант

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

Ю.А. Кузнецова, док. экон. наук,
профессор

Кузбасский институт Федеральной
службы исполнения наказаний,
Новокузнецк, Россия

R.I. Karimov, postgraduate student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Yu.A. Kuznetsova, doctor of economic sciences,
professor

Kuzbass Institute of the Federal Penitentiary
Service of Russia
Novokuznetsk, Russia

Аннотация. Одним из важных аспектов в системе управления инновационными проектами на промышленных предприятиях является анализ влияния инновационной среды как на процесс создания инноваций, так и на получение конечного результата в виде инновационной технологии, продукции или бизнес-модели, обеспечивающей технологическое лидерство в отрасли или на рынке, и, как следствие этого, доходность вложенного капитала. В данной статье представлены результаты анализа уровня сформированности и развития инновационной среды ведущих предприятий нефтяной, газовой и машиностроительных отраслей, позволяющие сделать вывод о современных возможностях промышленных предприятий и уровне инновационной активности. Раскрыты факторы, оказывающие влияние на внешнюю инновационную среду и, опосредованно, на управление инновационными проектами промышленных предприятий.

Abstract. One of the important aspects in the system of innovation project management at industrial enterprises is the analysis of the influence of the innovation environment both on the process of innovation creation and on obtaining the final result in the form of an innovative technology, product or business model that ensures technological leadership in the industry or on the market, and, as a consequence, the return on invested capital. This article presents the results of the analysis of the level of formation and development of the innovation environment of leading enterprises in the oil, gas and mechanical engineering industries, allowing us to draw a conclusion about the current capabilities of industrial enterprises and the level of innovation activity. The factors that influence the external innovation environment and, indirectly, the management of innovative projects of industrial enterprises are revealed.

Ключевые слова: инновации; инновационная среда; инновационная инфраструктура; инновационный проект; управление инновационными проектами; промышленные предприятия

Key words: innovation; innovation environment; innovation infrastructure; innovation project; innovation project management; industrial enterprises

Введение

Как показала российская практика, эффективность реализации инновационных проектов зависит от уровня развития инновационной среды, как на корпоративном, так и на региональном и государственном уровнях. Чаще всего, инновационная среда рассматривается как совокуп-

ность внешних и внутренних сред участников инновационного процесса. Также ученые рассматривают инновационную среду как окружение промышленного предприятия, занимающиеся созданием инноваций, состоящее из дальнего окружения (макросреды) и внутреннего окружения (микросреды), на которое своими управлен-

ческими действиями менеджмент предприятия может повлиять.

Например, Ноздрин В.В. рассматривает инновационную среду как совокупность НИОКР, наличие высококвалифицированного персонала, формирующего кадровый потенциал, инновационной инфраструктуры, рынок потребителей инноваций, различных форм и источников финансирования инноваций, материально-техническую базу для проведения НИОКР, информационно-коммуникационную среду, обеспечивающую распространение информации о новых идеях и инновациях [1].

В научной литературе структурные элементы инновационной среды промышленных предприятий подразделяются на внешние и внутренние. Внутренняя инновационная среда промышленных предприятий основана на взаимодействии с внешней инновационной средой, представляющей собой совокупность научно-инновационной, образовательной, информационно-коммуникационной, материально-технической и инвестиционной инфраструктуры, центров по формированию и коммерциализации инноваций, сформированных на региональном и федеральном уровнях. С нашей точки зрения, инновационную среду можно рассматривать через совокупность объектов инновационной инфраструктуры.

По результатам статистических и аналитических отчетов о развитии инноваций в Россий-

ской Федерации в последние годы наблюдается значительный рост внешней инновационной среды как на региональном, так и на федеральном уровне (рисунок 1).

По состоянию на конец 2024 г. в Российской Федерации создано и функционируют 602 объекта инновационной инфраструктуры, включая различные консорциумы, особые экономические зоны, бизнес-инкубаторы, кластеры и технопарки. Данные объекты действуют в различных субъектах РФ, сформированные как по инициативе региональной и федеральной власти, так и самими промышленными предприятиями с целью более эффективного развития.

Для развития инновационной среды в рамках государственного регулирования и влияния на управление инновационными проектами промышленных предприятий формируется пул фундаментальных и прикладных научно-исследовательских разработок, используемых в качестве научно-инновационных идей и технико-технологических заделов для создания инноваций. Более 70 ведущих вузов, 135 научных центров и более 300 прочих научно-исследовательских организаций России занимаются научной деятельностью.

Как показал анализ данных Росстата РФ (рисунок 2), кадровый потенциал обеспечен положительной динамикой численности работников на промышленных предприятиях, занятых научными исследованиями и разработками. Среднегодовая численность таких сотрудников — около



Источник: [2]

Рисунок 1. Объекты инновационной инфраструктуры в РФ

Figure 1. Innovative infrastructure facilities in the Russian Federation

150 тыс. человек по данным 2023 года. Также наблюдается рост числа научно-исследовательских и проектно-конструкторских подразделения вну-

три организаций и предприятий, что свидетельствует о развитии инновационной среды промышленных предприятий.



Источник: [3]

Рисунок 2. Динамика численности персонала, занятого научными исследованиями и разработками, включая категорию исследователей, за 2019–2023 гг.

Figure 2. Dynamics of the number of personnel engaged in research and development, including the category of researchers, for 2019–2023

Результаты исследований в области использования промышленными предприятиями механизмов государственной поддержки инноваций показали, что промышленные предприятия активно получают налоговые льготы по налогу на прибыль при выполнении НИОКР, государственные субсидии на разработку и внедрение технологий и инноваций, на инновационное развитие, дополнительное финансирование со стороны различных фондов и агентств, государственные гарантии и финансирование от региональных и местных властей [3, 4]. Также в последние годы наблюдается активность в развитии информационной среды в РФ. Так, на официальных сайтах министерств, ведомств и центров, освещается информация о перспективных направлениях в области государственной политики, в области технологического лидерства, о результатах научных разработок и инновациях.

Внутренняя инновационная среда промышленных предприятий создается внутри самих предприятий за счет собственного потенциала и ресурсов. В подтверждении вышесказанного

в работе был проведен анализ уровня сформированности и развития инновационной среды на примере предприятий нефтяной и машиностроительной отрасли, результаты которого представлены в таблице 1.

Представленный анализ характеризует результаты интеллектуальной деятельности (то есть, оформление исключительных прав на результаты проектной идеи), уровень кадрового потенциала, развитие внутренней и внешней инновационной инфраструктуры, уровень взаимодействия с органами власти и привлечение инвестиций для реализации инновационных проектов, материальное и информационное обеспечение инноваций.

С нашей точки зрения, главными факторами, в свою очередь оказывающими влияние на внешнюю инновационную среду и, опосредованно, на управление инновационными проектами промышленных предприятий являются:

– глобальный отраслевой и мировой уровень технологического развития промышленности: цифровые технологии, новые материалы, соответствие промышленности мировым стан-

Таблица 1. Анализ уровня сформированности и развития инновационной среды ведущих предприятий нефтяной, газовой и машиностроительных отраслей промышленности [5, 6, 7]

Table 1. Analysis of the level of formation and development of the innovative environment of leading enterprises in the oil, gas and machine-building industries [5, 6, 7]

Структурные элементы внутренней инновационной среды	Краткая характеристика
ПАО «НК «Роснефть»	
Результаты РИД и патенты	Создано компанией 1 027 патентов в 2023 г. Подано на регистрацию 68 заявок на патенты и свидетельства на ПО. В 2023 г. получено 72 патента.
Уровень кадрового потенциала	Программа кадровой ротации и обмена кадрами внутри компании «Таланты без границ». Программа подготовки молодых кадров — система довузовской подготовки «Роснефть-классы», «Кадровый резерв»
Внутренняя инновационная инфраструктура	Наличие собственного технопарка, научно-исследовательского центра, собственный проектный институт. Научно-проектный комплекс. Центр по изучению карбонатных залежей углеводородов. Объединенный центр исследований и разработок «РН-ЦИР»
Уровень взаимодействия с внешней инфраструктурой	Партнерство с университетами и институтами. Международное образовательное сотрудничество. Центр трансфера технологий. Институт нефтегазовых технологических инициатив и Инновационный инжиниринговый центр по сертификации и техническому регулированию. Машиностроительный кластер
Привлечение внешних инвестиций для финансирования инноваций	Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти. Получение налоговых преференций и льгот (освобождение от уплаты налогов, применение пониженных ставок по налогу на прибыль). Льготное финансирование инновационных проектов
Материально-техническая база	Центр компетенций
Информационная база	Единая цифровая платформа компании (ЕЦПК)
Собственное финансовое обеспечение инновационных проектов	Расходы на НИОКР в 2024 году составили 30 млрд. руб.
ПАО «Газпром»	
Результаты РИД и патенты	3397 патентов, 400 патентов получено за 2023 год группой компаний
Уровень кадрового потенциала	Состав экспертного совета: 506 высококвалифицированных специалистов и ученых, в том числе: 5 членов РАН, 91 профессор, 115 докторов наук, 167 кандидатов наук.
Внутренняя инновационная инфраструктура	Действует научно-технический совет ПАО «Газпром», собственные научно-исследовательские институты (ООО «Газпром ВНИИГАЗ»
Уровень взаимодействия с внешней инфраструктурой	Партнёрство с 18 высшими учебными заведениями, сотрудничество с российскими малыми и средними инновационными предприятиями, с НИИ. Сотрудничество со школами и колледжами (29 школ, в которых имеются «Газпром-классы»)
Привлечение внешних инвестиций для финансирования инноваций	Получение льгот по налогам и сборам — косвенное финансирование (по налогу на имущество, льготы по налогу на прибыль организаций)
Материально-техническая база	180,6 тыс. км. магистральных газопроводов, 7 заводов по переработке газов и газового конденсата, 3 НПЗ
Информационная база	Единой цифровой платформы по управлению инвестиционными проектами ПАО «Газпром» (ЕЦП), интернет портал «Одно окно» для подачи заявок от внешних партнеров. Ежегодный конкурс на соискание Премии ПАО «Газпром» в области науки и техники. Информационная платформа «Открытая наука»
Собственное финансовое обеспечение инновационных проектов	31,7 млрд руб. за 2023 год — объем инвестиций в НИОКР Группы Газпром

Окончание таблицы 1

Структурные элементы внутренней инновационной среды	Краткая характеристика
ПАО ОДК «УМПО»	
Результаты РИД и патенты	919 патентов на изобретения, 132 патента на полезные модели и 6 патентов на промышленные образцы
Уровень кадрового потенциала	Реализация проекта подготовки инженеров нового поколения для авиаотрасли «Крылья Ростеха», проекта «Профстажировки 2.0». Наличие собственных производственно-учебных центров, центр оценки квалификации. Программы целевого обучения студентов.
Внутренняя инновационная инфраструктура	Наличие собственных конструкторских бюро и научных институтов
Уровень взаимодействия с внешней инфраструктурой	Партнерство с университетами и институтами
Привлечение внешних инвестиций для финансирования инноваций	Используется программа государственной поддержки - Специальный инвестиционный контракт (СПИК 2.0)
Материально-техническая база	Собственная материальная база для проектирования, для опытного производства и проведения испытаний
Информационная база	Окно открытых инноваций – это единая точка входа для внешних инновационных предложений и проектов. Данный механизм направлен на сбор, экспертизу и рассмотрение поступающих инновационных предложений в ответ на научно-технологические запросы предприятия
Собственное финансовое обеспечение инновационных проектов	Финансирование от государственной корпорации «Ростех»

дартам (стандарты в области устойчивого развития — «зеленые» технологии, четвертая промышленная революция);

– политическое и экономическое развитие (кризис, вызванный изменением финансовой структурой, пандемией, развитие конкурентной среды, войны, санкции, возможности финансовой поддержки инноваций), определяющие как с одной стороны высокий уровень неопределенности и рискованности инновационного проекта, но с другой стороны устойчивого развития предприятия за счет внедрений инноваций, позволяющих избежать будущих финансовых потерь от внешних угроз;

– нормативно-правовое регулирование (государственная стратегия в области инноваций, государственные программы поддержки инноваций — налоговые преференции и льготы, специальные инвестиционные режимы, государственное регулирование в области стандартизации и технического регулирования);

– социокультурное развитие общества, готовое принимать инновационные технологии («умное» производство), способное обучаться но-

вым технологиям (обучение искусственному интеллекту, управлению большими данными).

Вышеуказанные факторы не только влияют на генерацию идей и формирование направлений технологического развития промышленных предприятий, но и способствуют развитию на уровне государства научной инфраструктуры, системы образования для дальнейшего сетевого взаимодействия с индустриальными партнерами и промышленными предприятиями, подготовки кадров для новой экономики, разработке новых государственных механизмов финансирования и стимулирования инновационной деятельности предприятий, а также развитие информационных каналов для сообщения об инновациях.

Гибкость в системе корпоративного управления, система материальной и нематериальной мотивации специалистов и сотрудников и поддержка менеджмента предприятия в реализации инноваций является одним из важных условий для реализации инновационных проектов [8]. В качестве одной из важных составляющих является ресурсное обеспечение инновационного проекта — наличие кадров, лабораторной, экс-

периментальной и производственной базы для проведения исследований и опытных испытаний, финансов, доступность к данным и цифровой инфраструктуре.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что современные возможности и высокий уровень влияния инновационной среды на управление инновационными проектами на российских про-

мышленных предприятиях за счет использования открытых инноваций, позволяющих ускорить инновационный процесс, за счет компетенции специалистов и менеджмента предприятий, умеющих управлять проектами в условиях неопределенности, за счет взаимодействия внутренней и внешней инновационной инфраструктуры, формирования благоприятной внутренней среды.

СПИСОК ИСПОЛЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ноздрин В.В. Инновационная среда: содержание, сущность, базовые принципы / В. В. Ноздрин // Актуальные вопросы экономических наук. № 2. 2024. С. 137-144.
2. Элементы инновационной инфраструктуры [Электронный ресурс]. - URL: https://www.miiir.ru/rf_charts/inno_infr_elements (дата обращения: 25.07.2025).
3. Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий статистический сборник / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ. 2024. 104 с.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ. 2025. 196 с.
5. Отчет в области устойчивого развития ПАО «НК «Роснефть» за 2023 год [Электронный ресурс]. -URL: <https://www.rosneft.ru/Development/reports/> (дата обращения: 25.07.2025).
6. Отчет в области устойчивого развития ПАО «Газпром» за 2023 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/sustainability-management/reports/> (дата обращения: 25.07.2025).
7. Инновации ПАО ОДК «УМПО» [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.uecrus.com/innovations/> (дата обращения: 25.07.2025).
8. Управление инновационными проектами: учебник / И.Л. Туккель, А.В. Сурина, Н.Б. Культин / Под ред. И. Л. Туккеля. СПб.: БХВ-Петербург. 2011 416 с.

REFERENCES

1. Nozdrin, V.V. Innovacionnaya sreda: sodержanie, sushchnost', bazovye principy / V. V. Nozdrin // Aktual'nyevoprosy ekonomicheskikh nauk. №2. 2024. S. 137-144.
2. Elementy innovacionnoj infrastruktury [Elektronnyi resurs]. - URL: https://www.miiir.ru/rf_charts/inno_infr_elements (data obrashcheniya: 25.07.2025).
3. Nauka. Tekhnologii. Innovacii: 2024: kratkij statisticheskij sbornik / V.V. Vlasova, L.M. Gokhberg, K.A. Ditkovskii dr.; Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». M.: ISIEZ VShE, 2024. 104 s.
4. Indikatory innovacionnoj deyatel'nosti: 2025: statisticheskij sbornik / V. V. Vlasova, L. M. Gokhberg, G.A. Grachevai dr.; Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». M.: ISIEZ VShE, 2025. 196 s.
5. Otchet v oblasti ustojchivogo razvitiya PAO «NK «Rosneft'» za 2023 god [Elektronnyj resurs]. - URL: <https://www.rosneft.ru/Development/reports/> (data obrashcheniya: 25.07.2025).
6. Otchet v oblasti ustojchivogo razvitiya PAO «Gazprom» za 2023 god [Elektronnyj resurs] - URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/sustainability-management/reports/> (data obrashcheniya: 25.07.2025).
7. Innovatsii PAO ODK «UMPO» [Elektronnyi resurs]. - URL: <https://www.uecrus.com/innovations/> (data obrashcheniya: 25.07.2025).
8. Upravlenie innovacionnymi proektami: uchebник / I.L. Tukkeli, A. V. Surina, N. B. Kul'tin / Pod red. I. L. Tukkelya. SPb.: BKhV-Peterburg, 2011. 416 s.

Дата поступления статьи 01.09.2025

УДК 330.322.5

СТЕЙКХОЛДЕР-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

STAKEHOLDER-ORIENTED APPROACH TO ASSESSING
THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

В.Д. Шулятьев, магистрант

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

М.В. Шмакова, канд. экон. наук,
доцент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

V.D. Shulyatyev, master's student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

M.V. Shmakova, candidate of economic sciences,
associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. Статья посвящена разработке и апробации аналитической модели оценки инвестиционной привлекательности предприятия, интегрирующей интересы ключевых стейкхолдеров. На основе идентификации интересов различных групп заинтересованных сторон (инвесторов, поставщиков, потребителей, государственных органов, акционеров и персонала) осуществлена систематизация ключевых показателей эффективности (KPI), релевантных для каждой категории стейкхолдеров.

Предложенная модель апробирована на материалах ООО «Башкирэнерго» за 2022–2024 гг. с использованием данных официальной отчетности. Разработана комплексная матрица, позволяющая оценивать влияние изменения ключевых финансовых показателей на различные группы стейкхолдеров и формировать адресные управленческие решения. Практическая значимость исследования заключается в создании инструментария для повышения инвестиционной привлекательности через учет требований участников инвестиционного процесса.

Abstract. The article is devoted to the development and testing of an analytical model for assessing the investment attractiveness of an enterprise that integrates the interests of key stakeholders. Based on the identification of the interests of various groups of stakeholders (investors, suppliers, consumers, government agencies, shareholders, and staff), key performance indicators (KPIs) relevant to each category of stakeholders have been systematized.

The proposed model has been tested on the materials of Bashkirenergo for 2022–2024 using official reporting data. A comprehensive matrix has been developed that makes it possible to assess the impact of changes in key financial indicators on various groups of stakeholders and form targeted management decisions. The practical significance of the research lies in the creation of tools to increase investment attractiveness by taking into account the requirements of participants in the investment process.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность; стейкхолдеры; аналитическая модель; финансовый анализ; ключевые показатели эффективности (KPI); инвестиционные решения; финансовая устойчивость; рентабельность; ликвидность; деловая активность

Key words: investment attractiveness; stakeholders; analytical model; financial analysis; key performance indicators (KPIs); investment decisions; financial stability; profitability; liquidity; business activity

Введение

Актуальность темы определяется необходимостью совершенствования аналитического инструментария оценки инвестиционной при-

влекательности предприятий. Правильная оценка инвестиционной привлекательности играет ключевую роль как для потенциальных инвесторов, стремящихся обеспечить эффективное раз-

мещение капитала и получение стабильного дохода, так и для самих компаний, заинтересованных в выявлении слабых сторон своей деятельности и формировании стратегии дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности.

Рост интереса к инвестициям как средству увеличения доходности требует от субъектов рынка глубокого анализа различных факторов, влияющих на привлекательность объектов инвестирования. Формирование надежного механизма комплексной оценки инвестиционного потенциала предприятия становится важнейшим условием поддержания долгосрочного устойчивого развития бизнеса.

Основная часть

Активизация инвестиционной деятельности в современных экономических условиях

представляет собой стратегический приоритет, решение которого обусловлено необходимостью повышения инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов. Мобилизация инвестиционных ресурсов детерминирует, в свою очередь, качественные преобразования в деятельности предприятия, выражающиеся в:

- расширении масштабов производства и модернизации основных средств;
- внедрении технологических инноваций;
- повышении конкурентоспособности продукции и создании дополнительной занятости;
- развитии национальной экономики в целом.

В таблице 1 представлены основные трактовки понятия инвестиционной привлекательности предприятия.

Таблица 1. Трактовки понятия «инвестиционная привлекательность предприятия»

Table 1. Interpretations of the concept of «investment attractiveness of an enterprise»

Автор	Определение инвестиционной привлекательности предприятия
Афоничкин А.И. [1]	это целесообразность вложения в него свободных денежных средств
Бабушкин В.А., Ендовицкий Д.А. [2]	это совокупность взаимосвязанных между собой характеристик экономического потенциала, доходности операций с активами и инвестиционного риска хозяйствующего субъекта, обладающего определенной способностью к устойчивому развитию в условиях конкурентной среды и отвечающего допущению о непрерывности деятельности
Бочаров В.В. [3]	это наличие экономического эффекта (дохода) от вложения денег при минимальном уровне риска
Валинурова Л.С., Казакова О.Б. [4]	это совокупность объективных признаков, свойств, средств и возможностей, обуславливающих потенциальный платежеспособный спрос на инвестиции
Крейнина М.Н. [5]	Инвестиционная привлекательность предприятия находится в прямой зависимости от комплекса коэффициентов, характеризующих его финансовое состояние
Крылов Э.И., Власова В.М., Егорова М.Г., Журавкова И.В. [6]	это самостоятельная экономическая категория, которая характеризуется не только устойчивостью финансового состояния предприятия, но и находится в зависимости от конкурентоспособности продукции, клиентоориентированности предприятия и уровня инновационной деятельности хозяйствующего субъекта
Стровский Л.Е. [7]	это система мер, направленная на стимулирование привлечения инвестиций и регулирование источников получения и направления использования инвестиций для предприятия

Несмотря на обширный объем научных исследований, посвященных исследованию категории инвестиционной привлекательности [8-12], в академическом дискурсе не находится единого мнения в понимании этого определения, что существенно усложняет изучение его сущности. Данный методологический дефицит актуализирует необходимость разработки комплексного аналитического инструментария. В этой связи представляется научно и практически значимым создание аналитической модели оценки инвестиционной привлекательности, интегрирующей интересы стейкхолдеров [13]. Такой подход позволит трансформировать традиционный финансовый

анализ в систему сбалансированных критериев, релевантных для различных групп заинтересованных сторон — от инвесторов и кредиторов до государственных институтов и персонала.

Разработка стейкхолдер-ориентированной аналитической модели обеспечит не только комплексную диагностику текущего состояния предприятия, но и формирование адресных мер по повышению его инвестиционной привлекательности с учетом требований участников инвестиционного процесса.

Взаимодействие предприятия с различными группами стейкхолдеров является важным аспектом его успешного функционирования и

устойчивого развития. Каждая из заинтересованных сторон предъявляет свои специфические требования и ожидания, которые влияют на стратегические и операционные решения компании. В таблице 2 представлены ключевые категории

стейкхолдеров и их основные интересы по отношению к деятельности предприятия.

Для систематизации и учета разнообразных интересов различных групп стейкхолдеров в процессе оценки инвестиционной привлекатель-

Таблица 2. Интересы стейкхолдеров по отношению к предприятию

Table 2. Stakeholder interests in relation to the enterprise

Стейкхолдеры	Интересы стейкхолдеров от предприятия
Акционеры и инвесторы	– Устойчивый рост дивидендов; – увеличение рыночной капитализации и привлекательности акций
Органы государственной власти	– Соответствие деятельности предприятия нормативно правовым актам; – создание новых рабочих мест; – поддержка местной экономики через инвестиции и развитие инфраструктуры.
Персонал	– Конкурентоспособная заработная плата и социальные гарантии; – обеспечение безопасных и комфортных условий труда.
Потребители	– Производство высококачественных товаров, соответствующих стандартам; – Улучшение клиентского сервиса и поддержки – Четкая и прозрачная политика ценообразования
Поставщики и подрядчики	– Четкое выполнение договорных обязательств – Прозрачные условия сотрудничества и честная конкуренция при выборе партнеров

ности предприятия необходимо разработать специализированную аналитическую модель. Такая модель должна обеспечивать комплексный подход к выбору и анализу ключевых показателей эффективности (KPI), соответствующих ожиданиям каждой заинтересованной стороны.

Рисунок 1 отражает этапы разработки аналитической модели, которая позволяет интегрировать интересы стейкхолдеров в оценку инвестиционной привлекательности предприятия.

На первом этапе необходима идентификация и классификация стейкхолдеров:

– определить ключевые группы стейкхолдеров (акционеры, инвесторы, менеджмент, кредиторы, поставщики, персонал, государственные органы, клиенты);

– зафиксировать их основные интересы и ожидания, влияющие на устойчивость и развитие предприятия.

Далее необходимо произвести выбор и структурирование ключевых показателей (KPI):

– на основе интересов стейкхолдеров сформировать набор финансовых KPI: рентабельность (ROE, ROA, ROS), коэффициенты финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности и др.;

– связать KPI с конкретными интересами каждой группы стейкхолдеров, обеспечив комплексный охват.

Следующий этап – апробация модели: в частности, необходимо проверить модель на исторических данных компании (например, ООО «Башкирэнерго»).

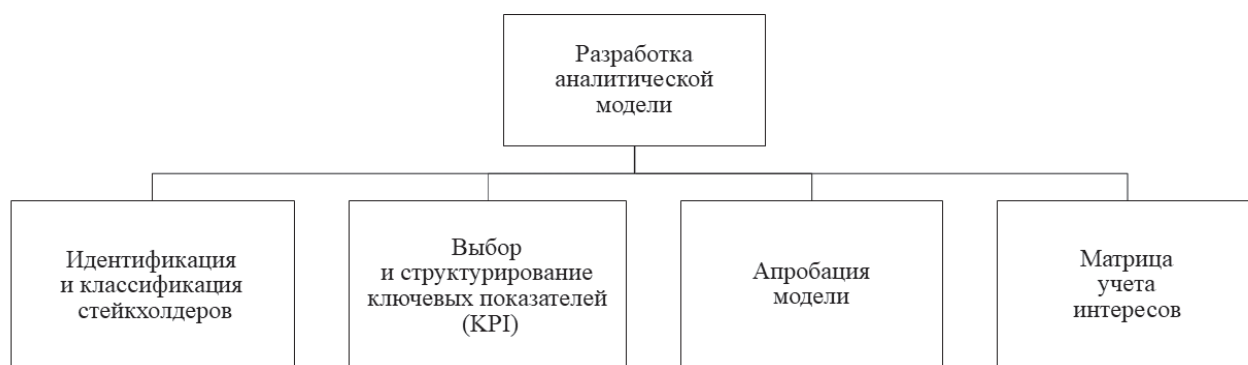


Рисунок 1. Этапы разработки аналитической модели

Figure 1. Analytical model development stages

Завершающим этапом разработки авторской модели выступает формирование аналитической матрицы, систематизирующей показатели и детерминанты их влияния на инвестиционную привлекательность ООО «Башкирэнерго», что составляет основу для развития методологического инструментария ее комплексной оценки.

Анализ финансовых показателей предприятия является ключевым методом оценки его инвестиционной привлекательности. Этот метод включает в себя анализ таких показателей, как финансовая устойчивость, рентабельность, ликвидность, деловая активность и другие. Анализ финансовой устойчивости позволяет определить способность предприятия сохранять финансовую стабильность и своевременно выполнять обязательства при изменениях во внешней и внутренней среде, а рентабельности – насколько результативно работает компания, сколько прибыли приносит каждый вложенный рубль. Показатели деловой активности и ликвидность позволяют оценить эффективность использования ресурсов компании и ее способность своевременно выполнять свои обязательства. Анализ финансовых показателей позволяет стейкхолдерам получить объективное представление о финансовом состоянии предприятия.

Сопоставление финансовых показателей предприятия с показателями аналогичных предприятий в отрасли или рынке позволяет определить его конкурентоспособность и положение на рынке. В результате сравнительного анализа можно выявить конкурентные преимущества и слабые места предприятия, что позволит стейкхолдерам лучше понять его финансовое состояние и принять обоснованные решения, связанные с их интересами.

В таблице 3 представлены ключевые показатели деятельности компании, которые находятся в зоне наибольшего внимания основных групп стейкхолдеров.

Каждый набор показателей и коэффициентов подобран таким образом, чтобы наилучшим образом отразить интересы различных групп заинтересованных сторон, например:

- инвесторы заинтересованы в надежности инвестиций и высокой отдаче на вложенный капитал. Поэтому важны такие показатели, как финансовая независимость, рентабельность собственного капитала, текущая ликвидность и оборачиваемость активов — они показывают стабильность и эффективность бизнеса;
- поставщики оценивают надёжность компании как партнера по расчетам. Их интересует

Таблица 3. Показатели интересующие стейкхолдеров по группам

Table 3. Indicators of interest to stakeholders by groups

Заинтересованные стороны	Показатели			
	Финансовая устойчивость	Рентабельность	Ликвидность	Деловая активность
Внешние				
Инвесторы	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Рентабельность собственного капитала (ROE)	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент оборачиваемости капитала (активов)
Поставщики	Коэффициент финансовой устойчивости	Рентабельность активов (ROA)	Коэффициент срочной ликвидности	Коэффициент оборачиваемости запасов
Потребители	Коэффициент заемного капитала	Рентабельность продаж (ROS)	Коэффициент абсолютной ликвидности	Срок оборота запасов
Органы государственной власти	Коэффициент финансовой зависимости	Валовая рентабельность		
Внутренние				
Акционеры	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Рентабельность собственного капитала (ROE)	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент оборачиваемости капитала (активов)
Персонал	Коэффициент финансовой устойчивости	Рентабельность продукции (затрат)	Коэффициент срочной ликвидности	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов

общая финансовая устойчивость, рентабельность активов, ликвидность и скорость оборачиваемости запасов, поскольку это снижает риск неоплат и формирует доверие к сотрудничеству;

– потребители хотят видеть компанию финансово устойчивой и надежной поставщиком качественных товаров. Важны показатели заемного капитала, рентабельности продаж, уровня ликвидности и срока оборота запасов, свидетельствующие о способности стабильно обеспечивать рынок своей продукцией;

– органы государственной власти контролируют экономические процессы и обеспечивают налоговую дисциплину компаний. Им важно понимать финансовую зависимость предприятий, валовую рентабельность и другие индикаторы, дающие представление о возможностях государства получать налоги и контролировать ситуацию;

– акционеры же стремятся защитить свои инвестиции и максимизировать доходы. Для них ключевое значение имеют автономия капитала, общие финансовые результаты, достаточная ликвидность и эффективная работа активов, демонстрирующие привлекательность акций.

– персонал заинтересован в стабильной работе и своевременной выплате зарплат. Они ориентируются на общую финансовую устойчивость, рентабельность затрат, высокую ликвидность и быстрый оборот активов, так как это

связано с надежностью работодателя и возможностями профессионального роста.

Исходя из вышесказанного, для осуществления оценки инвестиционной привлекательности ООО «Башкирэнерго» и принятия управленческих решений рекомендуется разработать такой инструментарий, который поможет визуализировать реакцию важнейших групп стейкхолдеров на изменение его ключевых показателей. В частности, предлагается разработка комплексной матрицы учета интересов стейкхолдеров. Данная матрица может послужить концептуальной основой для построения многопользовательского дашборда, обеспечивающего релевантность визуализаций и инструментов фильтрации в соответствии с потребностями различных групп пользователей. Кроме того, она выступит системообразующим элементом для отбора и структурирования ключевых показателей эффективности (KPI), подлежащих отображению на информационно-аналитической панели, что гарантирует комплексность и системность мониторинга.

Далее был произведен анализ ключевых финансовых показателей ООО «Башкирэнерго» за 2022–2024 гг. с использованием официальной отчетной документации, находящейся в открытом доступе [14–15]. Исследование охватило коэффициенты финансовой устойчивости, рентабельности, ликвидности и деловой активности (рисунок 2).

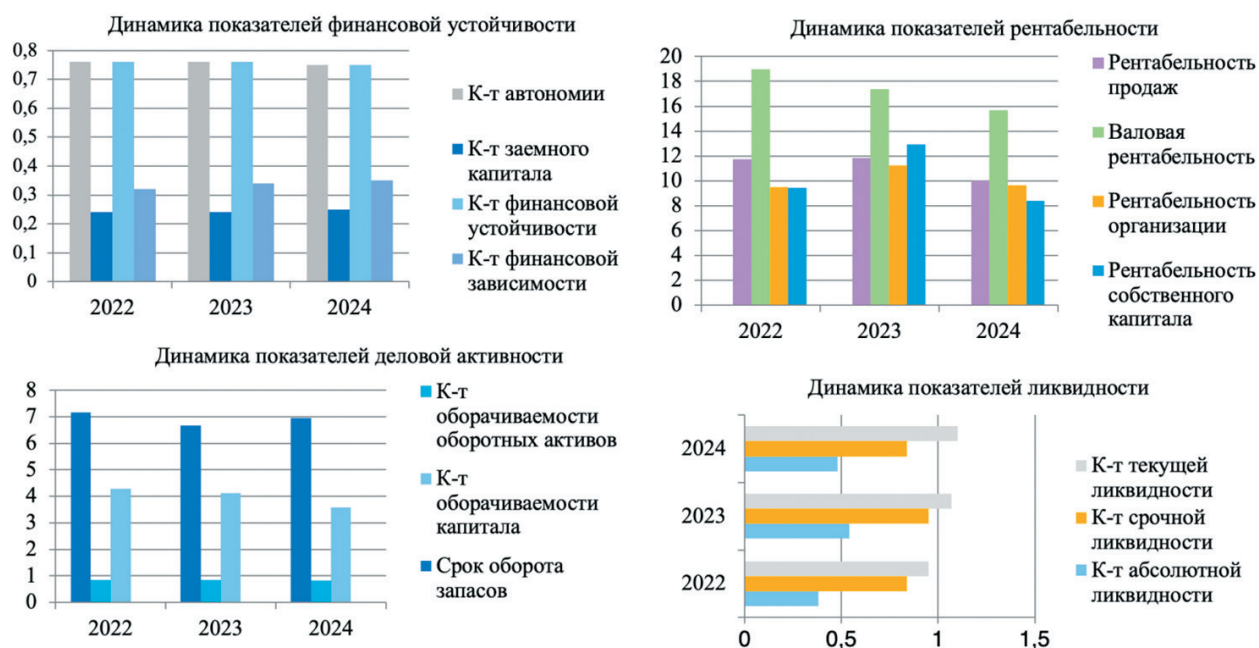


Рисунок 2. Цифровой портрет ключевых финансовых показателей ООО «Башкирэнерго» за 2022–2024 гг.

Figure 2. Digital portrait of the key financial indicators of Bashkirenergo LLC for 2022–2024

В результате анализа выявлено, что компания характеризуется высокой финансовой автономией при сохранении умеренной зависимости от заемного капитала. Показатели ликвидности соответствуют нормативным значениям, что свидетельствует о достаточной платежеспособности. В динамике рентабельности наблюдается разнонаправленность тенденций: снижение операционной эффективности при росте отдачи активов. Анализ деловой активности выявил повышение эффективности управления запасами на фоне некоторого замедления оборачиваемости активов в целом.

Исходя из результатов полученных расчетов и основываясь на необходимости учета интересов стейкхолдеров, целесообразно составить матрицу анализа показателей и влияния на инвестиционную привлекательность ООО «Башкирэнерго» (таблица 4). Представленная комплексная матрица обладает практической ценностью и пользой, поскольку позволяет менеджменту предприятия видеть, каким образом стейкхолдеры могут отреагировать на изменение ключевых показателей, что в свою очередь, способствует принятию своевременных и корректных управленческих решений и может выстраивать более эффективные стратегии.

Таблица 4. Матрица учета интересов стейкхолдеров на примере ООО «Башкирэнерго»

Table 4. Stakeholder interest matrix by example Bashkirenergo LLC

Показатель	Динамика и значение	Влияние на инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость	Влияние на стейкхолдеров	Рекомендации по управлению и мониторингу
Коэффициент финансовой независимости	Значение немного выше нормы (0,6–0,7)	Высокая автономия, низкая зависимость от заемных средств, укрепление финансовой стабильности	Инвесторы и акционеры позитивно воспринимают	Поддерживать уровень, контролировать долговую нагрузку
Коэффициент заемного капитала	Ниже нормы (0,3–0,4)	Низкая зависимость от заемных средств, сниженные риски неплатежеспособности	Потребители чувствуют надежность и стабильность	Следить за балансом между собственным и заемным капиталом
Коэффициент финансовой устойчивости	Превышает 0,7	Надежность компании, способность выполнять обязательства, инвестиционная привлекательность	Поставщики и персонал уверены в стабильности	Инвестировать в развитие и поддерживать финансовую дисциплину
Коэффициент финансовой зависимости	Значительно ниже 1	отсутствие долговой перегрузки, положительный имидж для госорганов	Государственные органы видят надежного партнёра	Продолжать снижение долговой нагрузки
ROE (рентабельность собственного капитала)	Снижение с 9,46 до 8,38 (–1,08)	Снижение доходности инвестиций, возможный уход инвесторов	Инвесторы обеспокоены, ищут альтернативы	Анализ причин снижения, оптимизация капитальных вложений
ROA (рентабельность активов)	Рост	Более эффективное использование активов, рост доверия поставщиков	Поставщики видят надежного партнёра	Поддерживать и улучшать эффективность использования активов
Рентабельность продаж	Снижение с 11,75 до 10,01 (–1,74)	Может привести к повышению цен, снижению конкурентоспособности	Потребители рискуют столкнуться с ростом цен	Оптимизация затрат, мониторинг рыночной конъюнктуры
Рентабельность продукции	Снижение с 13,31 до 11,12 (–2,19)	Возможны сокращения рабочих мест, ухудшение условий труда	Персонал может испытывать негативные последствия	Разработка программ мотивации, оптимизация производственных процессов

Окончание таблицы 1

Показатель	Динамика и значение	Влияние на инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость	Влияние на стейкхолдеров	Рекомендации по управлению и мониторингу
Коэффициент абсолютной ликвидности	В пределах нормы (0,2–0,5)	Способность быстро покрывать краткосрочные обязательства	Потребители уверены в своевременном выполнении заказов	Поддерживать уровень ликвидности, контролировать денежные потоки
Коэффициент срочной ликвидности	В пределах нормы (0,7–1)	Надежность для поставщиков и сотрудников, своевременные выплаты	Поставщики и персонал уверены в платежеспособности	Контролировать ликвидность без учета запасов
Коэффициент устойчивой ликвидности	Рост с 0,95 до 1,1 (норма 1–2)	Позитивный сигнал инвесторам и акционерам, укрепление общей устойчивости	Инвесторы видят положительную динамику	Поддерживать рост, избегать излишнего накопления запасов
Общая оборачиваемость капитала	Снижение с 0,85 до 0,82 (–0,03)	Снижение эффективности использования активов, обеспокоенность инвесторов	Инвесторы могут сомневаться в доходности	Анализ активов, оптимизация использования капитала
Оборачиваемость основных средств	Снижение 7,16 – 6,68, затем рост до 6,95	Улучшение использования текущих активов после временного ухудшения	Поставщики и инвесторы получают позитивный сигнал	Продолжать улучшение управления активами
Оборачиваемость запасов	Рост с 85,21 до 101,93 (+16,72)	Быстрое использование запасов, стабильный спрос	Поставщики видят устойчивый спрос	Оптимизировать закупки, поддерживать баланс запасов
Срок оборота запасов (дни)	Сокращение с 4,28 до 3,58 (–0,7)	Быстрая реализации продукции, повышение удовлетворенности потребителей	Потребители получают свежие товары, повышается лояльность	Поддерживать оптимальный уровень запасов, ускорять оборачиваемость

Кроме того, в результате проведения анализа инвестиционной привлекательности ООО «Башкирэнерго» с акцентом на интересы внешних и внутренних стейкхолдеров получены следующие выводы:

- использование модели анализа финансового состояния предприятия с учетом интересов всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) способствует повышению инвестиционной привлекательности компании, особенно в условиях сложного финансового положения. Привлечение различных групп, таких как внешние и внутренние стейкхолдеры, к процессу принятия решений и планирования финансовых операций, позволяет сформировать более полное и объективное представление о текущем состоянии и перспективах компании;

- применение стейкхолдерского подхода помогает точнее определить цели и приоритеты анализа, а также учесть разнообразные факторы,

влияющие на инвестиционную привлекательность компании.

В целом, применение модели анализа финансового состояния с учётом интересов стейкхолдеров способствует:

- более объективной и комплексной оценке финансового положения компании;

- повышению уровня доверия и прозрачности со стороны заинтересованных сторон, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на поддержание репутации и укрепление позиций компании на рынке;

- расширению возможностей принятия обоснованных и сбалансированных решений в области финансового менеджмента и планирования, обеспечивающих стабильное развитие предприятия.

Таким образом, использование модели анализа инвестиционной привлекательности с учётом интересов внешних и внутренних стейкхол-

дерев является эффективным инструментом, который позволяет не только выявить реальные возможности для роста и развития компании, но и создать устойчивую основу для привлечения инвестиций, повысить уровень доверия со сто-

роны потенциальных инвесторов и обеспечить долгосрочную финансовую стабильность. Это, в свою очередь, способствует формированию позитивного имиджа компании на рынке и укреплению её позиций в конкурентной среде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афоничкин, А.И., Афоничкина, Е.А. Экономический потенциал развития и политика роста транснациональных корпораций // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. №3(34). С. 7-12.
2. Ендовицкий, Д.А. Анализ инвестиционной привлекательности организации: научное издание / Д.А. Ендовицкий, В.А. Бабушкин, Н.А. Батурина и др. М.: КНОРУС. 2010. 376 с.
3. Леонтьев В.Е. Инвестиции: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. Москва: Издательство Юрайт. 2017. 455 с.
4. Валинурова, Л.С. Инвестирование: теория и практика: учебник / Л.С. Валинурова, О.Б. Казакова. Москва: КНОРУС, 2017. – 410 с.
5. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Крейнина М.Н. М.: Дело и Сервис. 2010. 304 с.
6. Крылов Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: учеб. пособие / Крылов, Э.И., Власова, В.М., Егорова, М.Г. М.: Финансы и статистика, 2003. 192 с.
7. Юхтанова Ю.А. Сущность инвестиционной привлекательности предприятия и факторы, влияющие на нее / Ю.А. Юхтанова, А.В. Братенкова // Молодой ученый. 2015. № 10 (90). С. 883-887.
8. Антипин Д.А. Финансовое обеспечение инвестиционной деятельности предприятий нефтегазового комплекса на современном этапе / Д. А. Антипин // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12 (149). С. 1049-1053.
9. Изгалиева К.С. Современные методы оценки инвестиционной привлекательности промышленных предприятий оборонно-промышленного комплекса // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-otsenki-investitsionnoy-privlekatelnosti-promyshlennykh-predpriyatiy-oboronno-promyshlennogo-kompleksa> (дата обращения: 10.09.2025).
10. Каграманян Н.С. Направления совершенствования механизмов стимулирования инвестиционной активности региональных предприятий / Н.С. Каграманян, С.В. Лукьянцева // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 3(245). С. 110-120. EDN XLVEKB.
11. Потехин С.Ю. Инвестиционная деятельность фактор развития предприятия / С.Ю. Потехин // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 10(156). С. 93-98. DOI 10.26726/1812-7096-2023-10-93-98. EDN FGCHSM.
12. Минасян А.А. и др. Финансовое обеспечение инвестиционной деятельности предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 9-1. С. 81-85.
13. Тумилевич Е.Н. Механизмы вовлечения стейкхолдеров в процессы управления организацией / Е.Н. Тумилевич // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 4(154). DOI 10.60797/IRJ.2025.154.101. – EDN HVTFWI.
14. Бухгалтерская отчетность ООО «Башкирэнегро» за 2024 год и аудиторское заключение независимого аудитора. – URL: <https://www.bashkirenergo.ru/consumers/standards-disclosure/> (дата обращения: 06.05.2025).
15. Официальный сайт ООО «Башкирэнегро». –URL: <https://www.bashkirenergo.ru/about/overview/> (дата обращения: 05.05.2025).

REFERENCES

1. Afonichkin, A.I., Afonichkina, E.A. Ekonomicheskii potentsial razvitiya i politika rosta transnatsional'nykh korporatsii // Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva. 2015. №3(34). S. 7-12.
2. Endovitskii, D.A. Analiz investitsionnoi privlekatel'nosti organizatsii: nauchnoe izdanie / D.A. Endovitskii, V.A. Babushkin, N. A. Baturina i dr. M.: KNORUS, 2010. 376 s.
3. Leont'ev, V.E. Investitsii: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata / V. E. Leont'ev, V. V. Bocharov, N. P. Radkovskaya. Moskva: Izdatel'stvo Yurait, 2017. 455 s.
4. Valinurova, L.S., Investirovanie: teoriya i praktika: uchebnik / L.S. Valinurova, O.B. Kazakova. Moskva: KNORUS, 2017. 410 s.
5. Kreinina, M. N. Finansovyi menedzhment: ucheb. posobie / Kreinina M. N. M.: Delo i Servis, 2010. 304 s.
6. Krylov, E.I. Analiz finansovogo sostoyaniya i investitsionnoi privlekatel'nosti predpriyatiya: ucheb. posobie / Krylov, E.I., Vlasova, V.M., Egorova, M.G. M.: Finansy i statistika, 2003. 192 s.
7. Yukhtanova, Yu.A. Sushchnost' investitsionnoi privlekatel'nosti predpriyatiya i faktory, vliyayushchie na nee / Yu. A. Yukhtanova, A. V. Bratenkova // Molodoi uchenyi. 2015. № 10 (90). S. 883-887.
8. Antipin, D.A. Finansovoe obespechenie investitsionnoi deyatel'nosti predpriyatii neftegazovogo kompleksa na sovremennom etape / D.A. Antipin // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2022. № 12 (149). S. 1049-1053.
9. Izgalieva, K. S. Sovremennye metody otsenki investitsionnoi privlekatel'nosti promyshlennykh predpriyatii oboronno- promyshlennogo kompleksa // Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-otsenki-investitsionnoy-privlekatelnosti-promyshlennykh-predpriyatiy-oboronno-promyshlennogo-kompleksa> (data obrashcheniya: 10.09.2025).
10. Kagramanyan, N. S. Napravleniya sovershenstvovaniya mekhanizmov stimulirovaniya investitsionnoi aktivnosti regional'nykh predpriyatii / N.S. Kagramanyan, S.V. Luk'yantseva // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2025. № 3(245). S. 110-120. EDN XLVEKB.
11. Potekhin, S. Yu. Investitsionnaya deyatel'nost' faktor razvitiya predpriyatiya / S.Yu. Potekhin // Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki. 2023. № 10 (156). S. 93-98. DOI 10.26726/1812-7096-2023-10-93-98. EDN FGCHSM.

12. Minasyan A.A. i dr. Finansovoe obespechenie investitsionnoi deyatel'nosti predpriyatiya // Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava. 2021. №. 9-1. S. 81-85.

13. Tumilevich, E. N. Mekhanizmy vovlecheniya steikkholderov v protsessy upravleniya organizatsiei / E. N. Tumilevich // Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal. 2025. № 4(154). DOI 10.60797/IRJ.2025.154.101. EDN HVTFWI.

14. Bukhgalterskaya otchetnost' OOO «Bashkirenergo» za 2024 god i auditorskoe zaklyuchenie nezavisimogo auditora. URL: <https://www.bashkirenergo.ru/consumers/standards-disclosure/> (data obrashcheniya: 06.05.2025).

15. Ofitsial'nyi sait OOO «Bashkirenergo». – URL: <https://www.bashkirenergo.ru/about/overview/> (data obrashcheniya: 05.05.2025).

Дата поступления статьи 07.09.2025

УДК 628.3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОДООТВЕДЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

IMPROVEMENT OF THE WASTEWATER DISPOSAL SYSTEM
AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: PRACTICAL RESULTS
AND ECONOMIC EFFICIENCY

А.Ю. Климентьева, канд. экон. наук,
доцент

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

Р.С. Бахтиярова, канд. техн. наук,
доцент

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

А.С. Михайлова, студент

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

М.П. Улыбина, студент

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

A.Yu.Klimenteva, candidate of economic sciences,
associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

R.S. Bakhtiyarova, candidate of technical sciences,
associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

A.S. Mikhailova, student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

M.P. Ulybina, student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В статье рассматривается проблема совершенствования системы водоотведения на предприятиях по производству терефталевой кислоты и полиэтилентерефталата, с целью достижения нормативных требований по сбросу загрязняющих веществ. Оценивается экономическая целесообразность внедрения системы ультрафильтрации и обратного осмоса, предусмотренных для снижения концентрации загрязняющих веществ в сбрасываемых сточных водах. Статья представлена экономическими расчетами внедрения современных технологий очистки сточных вод и может быть полезна для других промышленных предприятий, стремящихся к устойчивому развитию.

Abstract. The article discusses the problem of improving the wastewater treatment system at enterprises producing terephthalic acid and polyethylene terephthalate, in order to meet the regulatory requirements for the discharge of pollutants. The article evaluates the economic feasibility of implementing ultrafiltration and reverse osmosis systems to reduce the concentration of pollutants in the discharged wastewater. The article provides economic calculations for the implementation of modern wastewater treatment technologies and can be useful for other industrial enterprises seeking sustainable development.

Ключевые слова: сточные воды; биологическая очистка; ультрафильтрация; обратный осмос; нормативы загрязняющих веществ; финансово-экономическая эффективность

Key words: wastewater; biological treatment; ultrafiltration; reverse osmosis; pollutant standards; financial and economic efficiency

Введение

Эффективное управление системами водоотведения является важной задачей для промышленных предприятий, стремящихся к снижению негативного воздействия на окружающую среду и соблюдению требований природоохранного законодательства. Традиционные методы очистки сточных вод (механическая, физико-химическая и биологическая очистка) не всегда обеспечивают достижение требуемых нормативов по сбросу загрязняющих веществ, особенно для предприятий с образованием специфических сточных вод. В связи с этим все большее распространение получают современные методы, такие как мембранные технологии (ультрафильтрация, нанофильтрация, обратный осмос), ионный обмен и электрохимические методы, которые позволяют достичь более высокой степени очистки.

Данная статья посвящена анализу экономической эффективности внедрения современных технологий очистки сточных вод на

АО «ПОЛИЭФ» — единственном в России производителе терефталевой кислоты (ТФК) и одном из ведущих производителей полиэтилентерефталата (ПЭТФ).

Целью данного исследования является оценка эффективности внедрения установок ультрафильтрации и обратного осмоса на АО «ПОЛИЭФ» с точки зрения экономической целесообразности для снижения концентрации загрязняющих веществ в сбрасываемых сточных водах.

Основная часть

Существующие системы очистки сточных вод представляют собой традиционные методы (механическая, физико-химическая и биологическая очистка сточных вод) и современные, к которым относятся мембранные технологии (ультрафильтрация, нанофильтрация, обратный осмос), ионный обмен, электрохимические методы, фотокатализ. Сравнительная характеристика традиционных и современных методов очистки сточных вод представлена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика методов очистки сточных вод

Table 1. Comparative characteristics of wastewater treatment methods

Критерий	Традиционные методы	Современные методы
Удаление взвешенных веществ, %	70–90	95–99
Удаление тяжелых металлов, %	40–70	95–99,9
Удаление органических веществ (БПК ₅), %	70–90	90–98
Удаление растворенных солей, %	10–30	95–99
Размер удерживаемых частиц, мкм	>10	0,0001–0,1
Энергозатраты, кВт·ч/м ³	0,2–0,5	0,8–2,5
Объем образующихся отходов, % от объема сточных вод	2–5 (осадок)	0,5–1 (концентрат)
Срок службы оборудования, лет	10–15	5–10 (мембраны), 10–15 (оборудование)
Стоимость очистки, руб./м ³	10–30	50–150
Степень автоматизации, % процессов	30–50	80–95
Надежность при колебании состава сточных вод	Средняя (0,6–0,8)	Высокая (0,8–0,95)
Время выхода на рабочий режим, ч	1–3	0,5–1

Анализ таблицы 1 показывает, что, несмотря на более высокие энергозатраты (0,8–2,5 кВт·ч/м³) и стоимость (50–150 руб./м³), современные методы обеспечивают значительно более высокую эффективность удаления загрязняющих веществ: до 99,9 % для тяжелых металлов и до 99 % для растворенных солей. За счет использования мембранных технологий и ионного обмена удается достигать стабильно высокого качества воды даже при изменении состава сточных вод, что критически важно для промышленных предприятий с жесткими требованиями к качеству

сброса или повторному использованию воды. Повышенная степень автоматизации (80–95 %) также снижает влияние человеческого фактора на стабильность работы систем очистки [1].

Объектом исследования являются очистные сооружения АО «Полиэф». АО «Полиэф» — единственный в России производитель терефталевой кислоты (ТФК) и один из ведущих производителей полиэтилентерефталата (ПЭТФ). ТФК является сырьем для производства полимерной пищевой упаковки, синтетических тканей, медицинских изделий, напольных покрытий,



Рисунок 1. Принципиальная схема производства ТФК и ПЭТФ

Figure 1. Schematic diagram of production of TFA and PET

игрушек и других товаров. На рисунке 1 представлена принципиальная схема получения очищенной ТФК и ПЭТФ [2].

Основу технического водоснабжения АО «ПОЛИЭФ» в целях сокращения потребления свежей воды составляет обратное водоснабжение, обеспечивающее более 97 % водопотребления, с использованием водооборотных циклов.

АО «ПОЛИЭФ» выполняет очистку сбрасываемых сточных вод до требуемых нормативов с последующим сбросом очищенных сточных вод в реку Белую. Для очистки сточных вод предприятием эксплуатируются комплексные сооружения механической, физико-химической и биологической очистки сточных вод. Очистка промышленных сточных вод включает в себя следующие процессы: отстаивание сточных вод производства ТФК; усреднение сточных вод; физико-химическая очистка; биологическая очистка в аэробных и анаэробных условиях; доочистка сточных вод; обеззараживание в контактном резервуаре [3].

Мониторинг качества сбрасываемых сточных вод ведется по 30 загрязняющим веществам, из них к 2 классу опасности относятся — 5, 3 классу — 8, 4 классу — 12. С учетом требований действующего природоохранного законодательства Российской Федерации к нормированию приняты загрязняющие вещества 2 класса опасности:

нитрит-анион, кобальт, никель, бромид-анион, метанол [4]. В случае превышения нормативных значений нормируемых загрязняющих веществ, необходимо будет предусмотреть совершенствование существующей системы водоочистки для обеспечения безопасности водоема.

При проектировании водоочистных систем ключевым этапом является выбор оптимальной конфигурации оборудования, соответствующей требуемой производительности. Современные подходы к проектированию подобных комплексов предполагают рассмотрение двух альтернативных стратегий:

- использование нескольких высокопроизводительных установок (от двух до трёх), каждая из которых рассчитана на значительный объём обработки (100–200 м³/ч);

- использование группы из большого количества маломощных установок, работающих параллельно и обеспечивающих суммарную производительность в пределах требуемого значения.

Согласно последним исследованиям в области очистки промышленных сточных вод от тяжёлых металлов и анионов, наиболее эффективной технологией для одновременного удаления ионов кобальта и бромид-анионов является комбинация ультрафильтрации (УФ) и обратного осмоса (ОО). Эта комбинация обеспечивает вы-

сокую степень очистки — более 95 % для обоих типов загрязняющих веществ, что соответствует современным экологическим требованиям к сбросу сточных вод [5–8].

Сущность предлагаемой технологии заключается в следующем: сточные воды поступают в систему ультрафильтрации, где происходит удаление взвешенных веществ, коллоидных частиц, микроорганизмов макромолекул, что приводит к существенному повышению эффективности работы мембран обратного осмоса и продлевает их срок службы. Очищенная вода после ультрафильтрации поступает на обратный осмос — ключевой процесс глубокой очистки, при котором под давлением вода проходит через полупроницаемую мембрану, задерживающую тяжелые металлы, бромид-анионы и другие загрязнения. Удаление примесей обеспечивается за счёт физико-химического разделения, что позволяет эффективно концентрировать вредные вещества в концентрате.

Для объективного сравнительного анализа и выбора оптимальной конфигурации оборудо-

вания были определены наиболее значимые факторы, влияющие на принятие решения. В данном исследовании ключевыми параметрами для оценки стали [9]:

- капитальные затраты на приобретение и установку оборудования (CAPEX);
- годовые эксплуатационные расходы (OPEX), включающие затраты на электроэнергию, расходные материалы, обслуживание и ремонт;
- требуемая производственная площадь для размещения оборудования;
- количество единиц основного технологического оборудования, влияющее на сложность монтажа и последующего обслуживания.

На основе анализа технических характеристик и стоимости доступного оборудования были сформированы 4 варианта комплектации очистной системы с наиболее выгодными решениями [10]. Данные по этим параметрам для каждого из рассматриваемых вариантов были систематизированы и представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ ключевых параметров рассматриваемых вариантов

Table 2. Comparative analysis of key parameters of the considered options

Параметр	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Капитальные затраты (CAPEX), руб.	50 047	74 986	51 767	51 601
Операционные расходы (OPEX) 1 год, руб.	31 780	32 615	32 677	33 108
Количество единиц оборудования	7 (4 УФ + 3 ОО)	151 (144 УФ + 7 ОО)	11 (4 УФ + 7 ОО)	12 (4 УФ + 8 ОО)
Занимаемая площадь (оценочно), м ²	120	350	150	160

На основании проведенного сравнительного анализа для определения оптимального варианта комплектации системы водоочистки был применен метод Парето. Этот метод позволяет выявить наиболее сбалансированное решение с учетом нескольких, зачастую противоречащих друг другу, критериев оценки. Визуализация результатов анализа представлена на диаграмме Парето (рисунок 2).

Анализ диаграммы Парето показывает, что Вариант 1 является как наиболее оптимальное решение и характеризуется наименьшими операционными и капитальными расходами.

Проведенный технико-экономический анализ четырех вариантов комплектации системы водоотведения для АО «ПОЛИЭФ» позволил определить оптимальное решение, обеспечивающее требуемую производительность очистки 359 м³/ч. В результате

сравнения различных конфигураций оборудования по ключевым критериям — капитальным затратам, эксплуатационным расходам, количеству единиц оборудования и занимаемой площади — был выявлен наиболее эффективный вариант.

Вариант 1, включающий 4 высокопроизводительные установки ультрафильтрации (по 100 м³/ч каждая) и систему обратного осмоса (2 шт. по 108 м³/ч и 1 шт. на 150 м³/ч), демонстрирует оптимальный баланс всех оцениваемых параметров. Данная конфигурация обеспечивает суммарную производительность 400 м³/ч по ультрафильтрации и 366 м³/ч по обратному осмосу, что создает необходимый технологический запас для стабильной работы системы. Принципиальная схема очистки сточных вод после внедрения систем ультрафильтрации и обратного осмоса представлена на рисунке 3 (поз. 27–28).

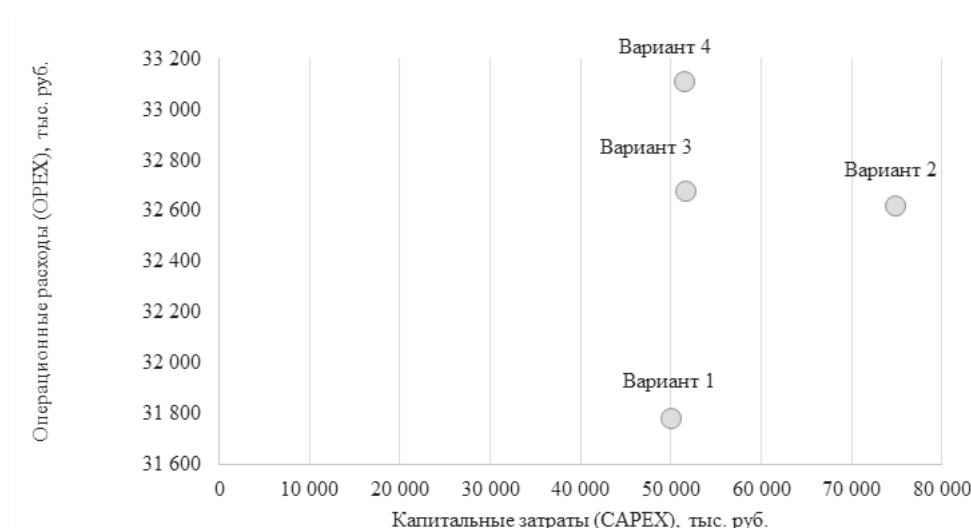
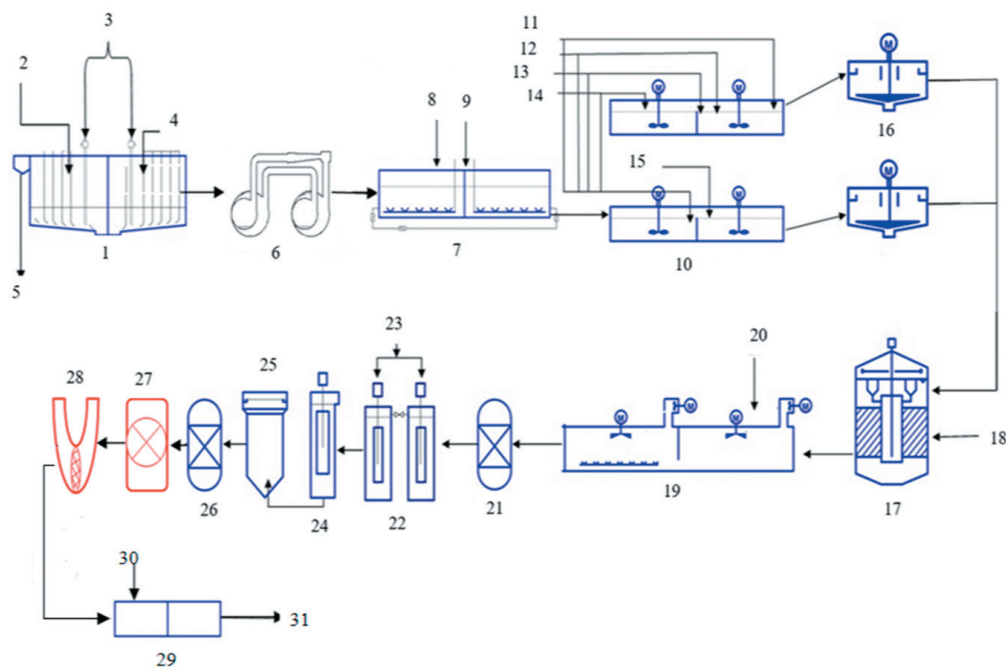


Рисунок 2. Диаграмма Парето для сравнения вариантов комплектации системы водоочистки

Figure 2. Pareto chart comparing water treatment options



- 1 — резервуар для приема и отстоя сточных вод производства ТФК от шлама; 2 — постоянные сточные воды ТФК; 3 — воздух;
 4 — периодические сточные воды ТФК; 5 — шлам; 6 — вакуум — выпарная установка; 7 — резервуар для усреднения сточных вод;
 8 — сточные воды производства ПЭТ; 9 — дренажные воды; 10 — резервуары для коагуляции загрязняющих веществ в сточных водах;
 11 — 5 % — ный раствор извести строительной; 12 — 20 % — ный раствор натрия едкого очищенного; 13 — 20 % — ный раствор гидроксихлорида алюминия; 14 — 0,1 % — ный раствор анионного полимера; 15 — 35 % — ный раствор соляной кислоты;
 16 — отстойники — осветлители; 17 — анаэробный биореактор; 18 — азот газообразный; 19 — аэротенк; 20 — активный ил;
 21 — песчаный фильтр; 22 — реактор озонирования; 23 — озонозовоздушная смесь; 24 — колонна азрации; 25 — биореактор;
 26 — угольный фильтр; 27 — установка ультрафильтрации; 28 — аппарат обратного осмоса; 29 — контактный резервуар для дезинфекции сточных вод; 30 — гипохлорит натрия; 31 — нормативно — очищенная сточная вода
- 1 — tank for receiving and settling waste water from TPC production from sludge; 2 — permanent waste water TFC; 3 — air;
 4 — periodic waste water TFC; 5 — sludge; 6 — vacuum evaporator; 7 — waste water averaging tank; 8 — PET wastewater; 9 — drainage waters;
 10 — tanks for coagulation of pollutants in wastewater; 11 — 5% mortar of construction lime; 12 — 20% purified sodium hydroxide solution;
 13 — 20% aluminium hydrochloride solution; 14 — 0.1% solution of anionic polymer; 15 — 35% hydrochloric acid solution; 16 — clarifying settlers;
 17 — anaerobic bioreactor; 18 — gaseous nitrogen; 19 — aerotank; 20 — active sludge; 21 — sand filter; 22 — ozonation reactor;
 23 — ozone — air mixture; 24 — aeration column; 25 — bioreactor; 26 — charcoal filter; 27 — ultrafiltration unit; 28 — reverse osmosis apparatus;
 29 — contact tank for disinfection of wastewater; 30 — sodium hypochlorite; 31 — standard treated waste water

Рисунок 3. Принципиальная схема очистки сточных вод после совершенствования

Figure 3. Principle diagram of wastewater treatment after improvement

На основе выбранного Варианта 1 были рассчитаны капитальные затраты в размере 50 047 тыс. рублей и годовые операционные расходы в размере 31 780 тыс. рублей. Основные финансовые показатели проекта демонстрируют его высокую экономическую эффективность: Чистая приведенная стоимость (NPV): 124 167,6 тыс. рублей. Внутренняя норма доходности (IRR): 48,5 %. Срок окупаемости (PP): 3,2 года. Дисконтированный срок окупаемости (DPP): 3,8 года. Индекс рентабельности (PI): 3,8. Эти показатели свидетельствуют о финансовой обоснованности проекта.

Для оценки финансово-экономической эффективности внедрения в исследовании рассмотрен метод дисконтированных денежных потоков (DCF-модель), который позволяет определить текущую стоимость актива путем суммирования будущих денежных потоков, приведенных к настоящему времени. DCF-модель является обоснованным подходом для оценки влияния технологического решения на стоимость компании, так как учитывает ее будущую доходность и позволяет количественно оценить эффект от внедрения путем сравнения стоимости компании до и после реализации проекта [12]. Для комплекс-

ной оценки предприятия была построена DCF-модель (до внедрения проекта), прогнозирующая рост выручки на 140 % к 2029 году и рост чистой прибыли. На основе данных так же была рассчитана рентабельно которая представлена на графике. Рыночная капитализация компании, рассчитанная на основе этой модели, на конец 2024 года (до внедрения проекта) составила 39 544 млн рублей (рисунок 4).

В базовую DCF-модель АО «ПОЛИЭФ» были внесены следующие корректировки с учетом внедрения проекта:

- ежегодное снижение прочих расходов на 21,133 млн рублей с 2026 года связанных с снижением платежей за негативное воздействие на окружающую среду [13-14];
- ежегодное снижение себестоимости на 12,77 млн рублей с 2027 года связанное с сокращением затрат на сырье;
- единовременные капитальные вложения в размере 50,046 млн рублей в 2025 году.

В результате реализации проекта рыночная капитализация компании увеличилась на 13,6 млн рублей, достигнув 39 557 млн рублей (рисунок 5).

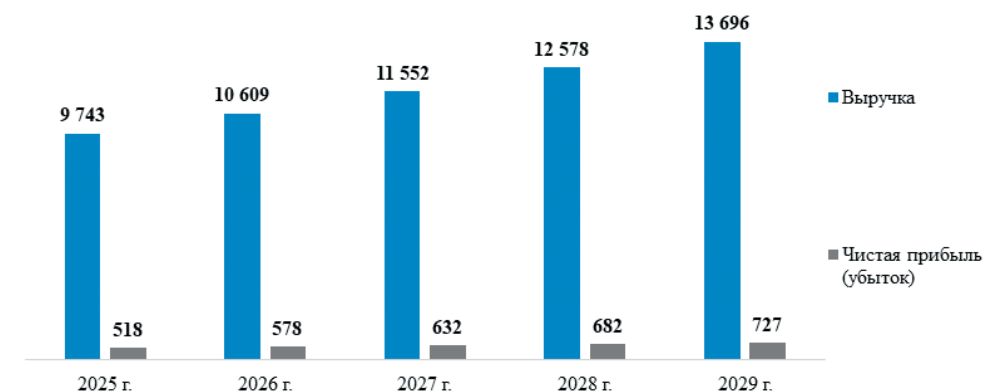


Рисунок 4. Показатели DCF-модели предприятия до внедрения технологического решения

Figure 4. Enterprise DCF model metrics prior to implementation of technology solution

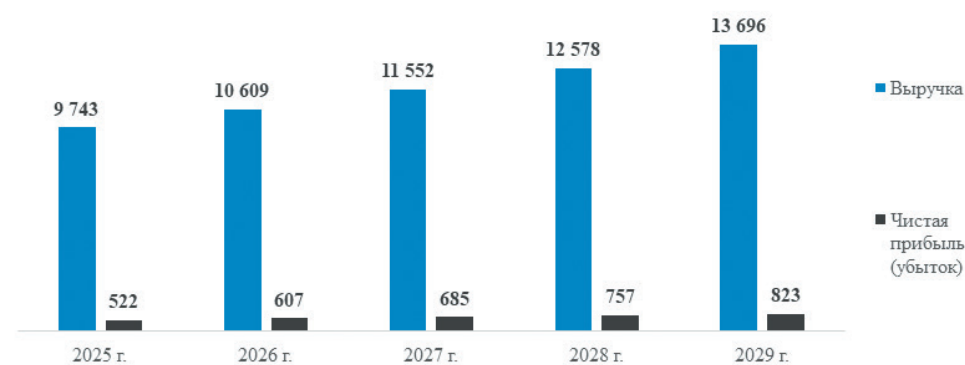


Рисунок 5. Показатели DCF-модели предприятия после внедрения технологического решения

Figure 5. Indicators of the DCF model of the enterprise after the implementation of the technological solution

Построенная модель дисконтированных денежных потоков (DCF) отражает прогнозируемую рыночную капитализацию АО «Полиэф» на конец 2024 года в 39 544 млн рублей, что подтверждает возможности компании в модернизации и внедрения проекта технологического решения по совершенствованию системы водоотведения.

Выводы

Проведенный анализ существующей системы очистки сточных вод на АО «ПОЛИЭФ» в г. Благовещенске показал, что на очистных сооружениях очищаются сточные воды, содержащие 30 загрязняющих веществ, из них: к 2 классу опасности относятся — 5, 3 классу — 8, 4 классу — 12. С учетом требований действующего природоохранного законодательства Российской Федерации к нормированию приняты загрязняющие вещества 2 класса опасности: нитрит-анион, кобальт, никель, бромид-анион, метанол. В случае превышения нормативных значений загрязняющих веществ, необходимо будет предусмотреть совершенствование системы водоочистки для обеспечения безопасности водоема. На основе данных о нормативах допустимых сбросах и анализа информационно-технических справочников по наилучшим доступным технологиям для совершенствования узла доочистки сточных вод было предложено применение установок ультрафильтрации (для подготовки воды к последующей очистке), обратного осмоса (эффе-

ktivnost' очистки сточных вод 95–99,9 %). Проведены расчеты необходимой производительности оборудования, предложены 4 варианта комплектации системы оборудования, в ходе сравнительного анализа выбрана комплектация по Варианту 1, включающая:

- 4 установки ультрафильтрации ДСЛ Аква-УФ-100000 производительностью 100 м³/ч;
- 2 установки обратного осмоса ДСЛ Аква производительностью 108 м³/ч;
- 1 установка обратного осмоса ДСЛ Аква производительностью 150 м³/ч.

Разработанная финансовая модель подтвердила экономическую целесообразность и эффективность выбранного технологического решения. Прогнозируемый срок окупаемости инвестиций в данное оборудование составляет 4 года, что является привлекательным показателем для проектов такого масштаба.

Внедрение данного технологического решения оказало положительное влияние на рыночную капитализацию компании, увеличив ее от 13 до 39 544 млн рублей. Этот рост обусловлен снижением операционных издержек, в частности сокращением выплат за негативное воздействие на водные объекты на 21,13 млн рублей и оптимизацией затрат на сырьевые ресурсы на 12,7 млн рублей.

Выбранное решение не только повышает производственную эффективность, но и способствует улучшению экологических показателей и финансовых результатов компании.

СПИСОК ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ветошкин А.Г. Инженерная защита гидросферы от сбросов сточных вод: учеб. пособие / А.Г. Ветошкин. М.: Вологда: Инфра-Инженерия, 2016. 296 с.
2. Характеристика АО «ПОЛИЭФ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sibur.ru/polief/> (дата обращения 27.03.2025).
3. Технологический регламент производства «Очистные сооружения» ТР ТС-3998731-10-2021. Благовещенск. 2021. 387 с.
4. Распоряжение Правительства РФ от 20.10.2023 № 2909-р «Об утверждении перечня загрязняющих веществ, в отношении которых применяются меры государственного регулирования в области охраны окружающей среды» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_460257/d438944ac1776017c13c523d004db8e862f3e5d3/ (дата обращения: 28.03.2025).
5. Очистка сточных вод при производстве продукции (товаров), выполнении работ и оказании услуг на крупных предприятиях: инф.-тех. справочник по наилучшим доступным технологиям № 8. М.: Росстандарт. 2022. 93 с.
6. Системы обработки (обращения) со сточными водами и отходящими газами в химической промышленности: инф.-

тех. справочник по наилучшим доступным технологиям № 47. М.: Росстандарт. 2017. 122 с.

7. Караневская А.С. Использование ультрафильтрации для очистки воды / А.С. Караневская, Н.Б. Карницкий // Актуальные проблемы энергетики. 2023. № 9. С. 491–495.
8. Павлюченков И.Г. Роль обратного осмоса в очистке воды / И.Г. Павлюченков, В.И. Орехова // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: Сборник статей по материалам 75-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2019 год. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2020. С. 209–211.
9. Миньков С.Л. Технико-экономическое обоснование выполнения проекта: методическое пособие / С.Л. Миньков. Томск: ТУСУР. 2019. 30 с.
10. Каталог установок для очистки воды [Электронный ресурс]. URL: <https://dsl-aqua.ru/catalog/> (дата обращения 06.05.2025).
11. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л.Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. 2-е изд., доп. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. 2016. 134 с.

12. Инвестиции и инвестиционная деятельность: учебник / Л.И. Юзвович, М.С. Марамигин, Е.Г. Князева, М.И. Львова, Ю.В. Куваева, М.В. Чудиновских, С.А. Дегтярев; под общ. ред. Л.И. Юзвович; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та. 2021. 498 с.

13. Постановление Правительства РФ от 31.05.2023 № 881 «Об утверждении правил исчисления и взимания платы за негативное воздействие на окружающую среду и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и отдельного положения акта Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=449752> (дата обращения 02.05.2025).

14. Постановление Правительства РФ от 13.09.2016 г. № 913 «О ставках платы за негативное воздействие на окружающую среду и дополнительных коэффициентах» [Электронный ресурс]. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=305370> (дата обращения 02.05.2025).

REFERENCES

1. Vetoshkin A.G. Inzhenernaya zashita gidrosfery ot sbrosov stochnyh vod: ucheb. posobie / A.G. Vetoshkin. M.: Vologda: Infra-Inzheneriya, 2016. 296 s.

2. Harakteristika AO «POLIEF» [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.sibur.ru/polief/> (data obrashcheniya 27.03.2025).

3. Tekhnologicheskij reglament proizvodstva «Ochistnye sooruzheniya» TR TS-3998731-10-2021. Blagoveshchensk. 2021. 387 s.

4. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 20.10.2023 № 2909-r «Ob utverzhdenii perechnya zagryaznyayushchih veshchestv, v otnoshenii kotoryh primenyayutsya mery gosudarstvennogo regulirovaniya v oblasti ohrany okruzhayushchej sredy» [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_460257/d438944ac1776017c13c523d004db8e862f3e5d3/ (data obrashcheniya: 28.03.2025).

5. Ochistka stochnyh vod pri proizvodstve produkcii (tovarov), vypolnenii rabot i okazanii uslug na krupnyh predpriyatiyah: inf.-tekhn. spravochnik po nailuchshim dostupnym tekhnologiyam № 8. M.: Rosstandart. 2022. 93 s.

6. Sistemy obrabotki (obrashcheniya) so stochnymi vodami i othodyashchimi gazami v himicheskoy promyshlennosti: inf.-tekhn. spravochnik po nailuchshim dostupnym tekhnologiyam № 47. M.: Rosstandart. 2017. 122 s.

7. Karanevskaya A.S. Ispol'zovanie ul'trafil'tracii dlya ochistki vody / A.S. Karanevskaya, N.B. Karnickij // Aktual'nye problemy energetiki. 2023. № 9. S. 491-495.

8. Pavlyuchenkov I.G. Rol' obratnogo osmosa v ochistke vody / I.G. Pavlyuchenkov, V.I. Orekhova // Nauchnoe obespechenie agropromyshlennogo kompleksa: Sbornik statej po materialam 75-j nauchno-prakticheskoy konferencii studentov po itogam NIR za 2019 god. Krasnodar: Kubanskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet imeni I.T. Trubilina, 2020. S. 209-211.

9. Min'kov S.L. Tekhniko-ekonomicheskoe obosnovanie vypolneniya proekta: metodicheskoe posobie / S.L. Min'kov. Tomsk: TUSUR. 2019. 30 s.

10. Katalog ustanovok dlya ochistki vody [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://dsl-aqua.ru/catalog/> (data obrashcheniya 06.05.2025).

11. Osnovy upravleniya proektami: [ucheb. posobie] / L.N. Boronina, Z. V. Senuk; M-vo obrazovaniya i nauki Ros. Federacii, Ural. feder. un-t. 2-e izd., dop. Ekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta. 2016. 134 s.

12. Investicii i investicionnaya deyatel'nost': uchebnik / L.I. Yuzvovich, M.S. Maramygin, E.G. Knyazeva, M.I. L'vova, Yu.V. Kuvaeva, M.V. Chudinovskih, S.A. Degtyarev; pod obshch. red. L.I. Yuzvovich; Ministerstvo nauki i vysshego obrazovaniya Rossijskoj Federacii, Ural'skij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet. Ekaterinburg: izd-vo Ural. un-ta. 2021. 498 s.

13. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 31.05.2023 № 881 «Ob utverzhdenii pravil ischisleniya i vzimaniya platy za negativnoe vozdejstvie na okruzhayushchuyu sredu i o priznanii utrativshimi silu nekotoryh aktov Pravitel'stva Rossijskoj Federacii i otdel'nogo polozheniya akta Pravitel'stva Rossijskoj Federacii» [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=449752> (data obrashcheniya 02.05.2025).

14. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 13.09.2016 g. № 913 «O stavkah platy za negativnoe vozdejstvie na okruzhayushchuyu sredu i dopolnitel'nyh koefficientah» [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=305370> (data obrashcheniya 02.05.2025).

Дата поступления статьи 03.07.2025

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

BUSINESS-PLANNING AS A MODERN TOOL FOR MANAGING
THE FINANCIAL FLOWS OF AN ENTERPRISE

Э.А. Халикова, канд. экон. наук,
доцент

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

Н.Ю. Кириллова, магистрант

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

E.A. Khalikova, candidate of economic sciences,
associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

N.Yu. Kirillova, master's student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В условиях динамично изменяющейся экономической среды эффективное управление финансовыми потоками становится ключевым фактором устойчивости и развития предприятия. Бизнес-планирование выступает важным финансовым инструментом, позволяющим не только прогнозировать будущие доходы и расходы, денежные потоки, но и оперативно реагировать на изменения рыночной среды и корректировать финансовую стратегию.

В статье особое внимание уделяется методам финансового прогнозирования, анализу движения денежных потоков, а также инструментам оперативного и стратегического планирования. Авторами дается обоснование необходимости формирования бизнеса-плана как базовой информационной среды для последующего управления финансовыми рисками, связанными с потерей платежеспособности предприятия, для оперативного управления операционными и инвестиционными расходами. В статье представлен анализ действующей практики финансового управления на основе построения прогнозных финансовых планов, и даны рекомендации по развитию деятельности предприятия на долгосрочную перспективу с последующей оценкой эффективности капитальных вложений собственников в развитие бизнеса.

Abstract. Under the conditions of dynamically changing economic environment effective management of financial flows becomes a key factor of sustainability and development of the enterprise. Business planning is an important financial tool that allows not only to forecast future revenues and expenses, cash flows, but also to promptly respond to changes in the market environment and adjust the financial strategy.

The article pays special attention to the methods of financial forecasting, cash flow analysis, as well as the tools of operational and strategic planning. The authors substantiate the necessity of forming a business plan as a basic information environment for the subsequent management of financial risks associated with the loss of solvency of the enterprise, for the operational management of operating and investment costs. The article analyzes the current practice of financial management based on the construction of forecast financial plans and gives recommendations on the development of the enterprise's activities for the long term with the subsequent assessment of the effectiveness of owners' capital investments in business development.

Ключевые слова: бизнес-планирование; финансовые потоки; прогнозирование; бюджетирование; развитие бизнеса

Key words: business planning; financial flows; forecasting; budgeting; business development

Введение

Современные экономические условия требуют от предприятий эффективного управления финансовыми потоками для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности. В условиях высокой волатильности рынков, изменений в законодательстве, колебаний спроса и других внешних факторов бизнес-планирование становится ключевым инструментом коррекции финансовых потоков компании.

Бизнес-планирование позволяет не только прогнозировать доходы и расходы, но и оперативно реагировать на изменения, перераспределять ресурсы, оптимизировать затраты и выявлять новые источники финансирования. Правильно составленный бизнес-план служит основой для принятия управленческих решений, привлечения инвестиций и минимизации финансовых рисков.

В данной работе рассматривается роль бизнес-планирования как современного инструмента управления финансовыми потоками предприятия. Особое внимание уделяется методам финансового прогнозирования, анализу финансовых потоков и способам их оптимизации в рамках стратегического и оперативного планирования.

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения финансовой устойчивости предприятий в условиях нестабильной экономической среды. Эффективное бизнес-планирование позволяет компаниям адаптироваться к изменениям, обеспечивать ликвидность и достигать долгосрочных финансовых целей.

Основная часть

Бизнес-планирование является современным инструментом управления финансовыми потоками предприятия, обеспечивающим стабильность и рост бизнеса. Оно основано на прогнозировании, которое играет ключевую роль в финансовом планировании, позволяя компаниям анализировать текущее состояние, планировать будущие действия и принимать обоснованные стратегические решения. Прогнозы финансовых результатов служат основой для разработки стратегии, помогая определить будущее финансовое состояние компании и сформулировать четкие цели [1].

Финансовое планирование требует системного подхода, привлечения квалифицированных специалистов и применения современных методов анализа. Оно напрямую влияет на формирование стратегии компании и достижение ее финансовых целей, поэтому управление финансами должно быть одним из ключевых приоритетов руководства. Эффективный финансовый план не

только способствует реализации задач предприятия, но и минимизирует риски, повышает прибыльность и укрепляет конкурентные позиции на рынке. Стратегическое управление денежными потоками и продуманное распределение ресурсов помогают компании достигать поставленных целей и устойчиво развиваться в динамичной рыночной среде [2].

Структура бизнес-плана, соответствующая международным стандартам, включает несколько ключевых разделов. В него входят цели компании, общая информация о фирме, организационная структура и кадровая политика, описание продукта или услуги, анализ рынка и внешнеэкономических связей. Также важными элементами являются оценка конкурентоспособности, прогнозирование продаж, расчет затрат на реализацию, организация производственных процессов, ожидаемая прибыль и управление рисками, включая страхование. Такой комплексный подход позволяет создать четкую дорожную карту для успешного ведения бизнеса и эффективного управления финансами [3].

Практика финансового планирования выявляет существенные сложности у компаний при составлении прогнозных моделей движения денежных потоков и формировании бюджетных планов. Эффективное решение данных задач требует внедрения всесторонней системы финансового контроля и управления с учетом макроэкономических факторов и индивидуальных особенностей каждого предприятия. Правильная реализация методов управления денежными потоками способствует повышению финансовой стабильности организации и укреплению ее позиций на рынке капитала [4].

Рассмотрим бизнес-планирование как современный инструмент управления финансовыми потоками предприятия по проведению экспертизы промышленной безопасности (ЭПБ) опасных производственных объектов. Создание компании, специализирующейся на экспертизе промышленной безопасности, требует тщательного бизнес-планирования, включая анализ рынка, организационные и финансовые аспекты.

Рассмотрим два варианта финансовой модели на период 10 лет:

- 1 вариант — проведение ЭПБ (аренда помещения);
- 2 вариант — проведение ЭПБ + дополнительные работы по супервайзингу и стилоскопированию (помещение в собственности).

Исходные данные для создания финансовой модели (вариант 1) и результаты расчета Бюд-

жета доходов и расходов (БДР) приведены в таблице 1, результаты расчета Бюджета движения денежных средств (БДДС) приведены в таблице 2.

Доход от проведения экспертизы промышленной безопасности определяется как произведение трудозатрат и индекса часовой тарифной ставки ПАО «НК Роснефть», равной 1,05. Текущие затраты, в том числе затраты на оплату труда, были определены с учётом индекса равного 1,1 в соответствии с данными Федеральной службы государственной статистики (<https://rosstat.gov.ru>).

По результатам анализа результатов расчётов БДР и БДДС было определено, что основную часть текущих затрат составляет оплата труда, которая ежегодно индексируется на 10 %, в то время как доход от проведения ЭПБ индексируется ежегодно на 5 %. В связи с этим, рентабельность чистой прибыли через восемь лет работы предприятия становится отрицательной, также через восемь лет начинает снижаться чистый денежный поток.

Для обеспечения стабильного роста прибыли предприятия, необходимо дополнить перечень оказываемых услуг высокомаржинальными работами с индексом роста стоимости услуг не менее 1,1. В связи этим был предложен 2 вариант финансовой модели: во время проведения ЭПБ предложить заказчику выполнять дополнительные работы по супервайзингу фланцевых и сварных соединений, а также стилископирование крепежа и элементов технических устройств. Стоимость данных работ не зависит от индекса часовой тарифной ставки заказчика и ежегодно индексируется в соответствии с внутренними локальными

нормативными документами компании. Ежегодная индексация стоимости работ по супервайзингу и стилископированию составляет 15 %.

Исходные данные для создания финансовой модели (вариант 2) и результаты расчета бюджета доходов и расходов (БДР) приведены в таблице 3, результаты расчета Бюджета движения денежных средств (БДДС) приведены в таблице 4.

По результатам анализа результатов расчётов БДР и БДДС финансовой модели (вариант 2) было выявлено, что благодаря корректировке финансовых потоков предприятия, а именно расширению ассортимента оказываемых услуг, даже при условии расширения штата работников для выполнения и оформления дополнительных работ по супервайзингу и стилископированию, предприятию обеспечен стабильный рост рентабельности, а также рост чистого денежного потока (рисунок 1).

Анализ графиков (рисунок 1) показывает, что оба проекта требуют существенных начальных вложений, окупаемость проекта финансовой модели (вариант 1) составляет 2 года, окупаемость проекта финансовой модели (вариант 2) — 1 год. Стабильный рост чистого денежного потока для финансовой модели (вариант 1) составляет 8 лет, далее снижается, для финансовой модели (вариант 2) — 10 лет с тенденцией дальнейшего роста.

Сравнительная характеристика основных финансовых показателей, которые используются для оценки эффективности инвестиционных проектов для финансовых моделей (вариант 1 и вариант 2) приведена в таблице 5.

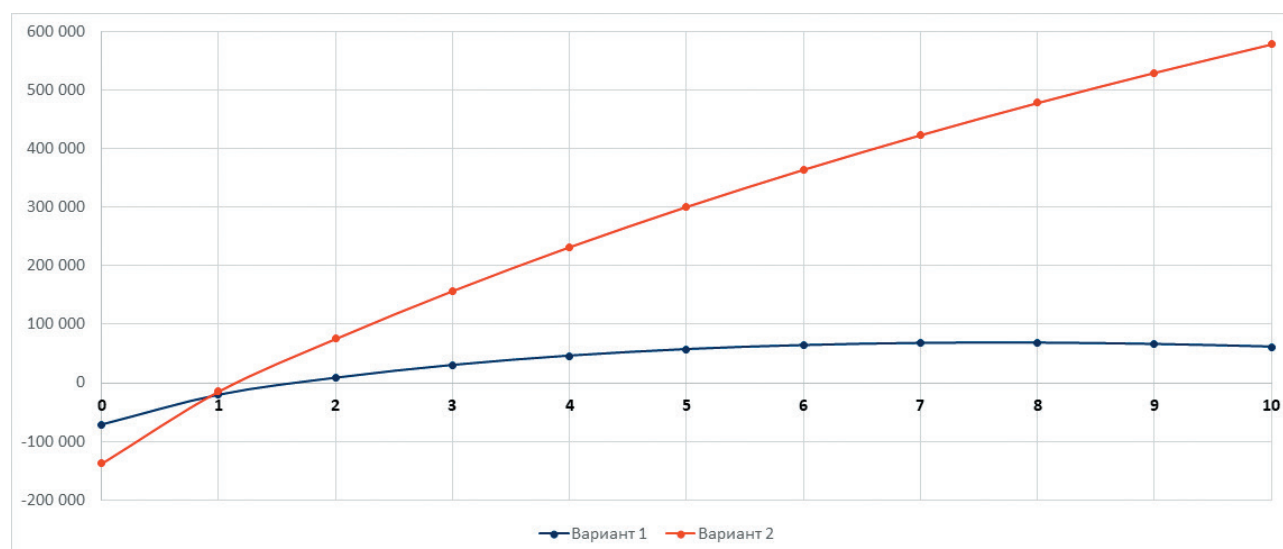


Рисунок 1. Чистый денежный поток (вариант 1 и вариант 2)

Figure 1. Net cash flow (option 1 and option 2)

Таблица 1. Финансовая модель (вариант 1) – Бюджет доходов и расходов (БДР), млн руб.
Table 1. Financial model (option 1) - Budget of income and expenses (BDR), million rubles

БДР проекта	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Период, год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Операционная деятельность											
Доход от проведения ЭПБ (выручка)		199 937	209 933	220 430	231 451	243 024	255 175	267 934	281 331	295 397	310 167
Текущие затраты (ОРЕХ)		153 300	166 396	182 147	199 472	218 531	239 495	262 556	287 923	315 826	346 520
Текущие затраты		13 450	13 450	14 795	16 274	17 901	19 692	21 661	23 827	26 209	28 830
Оплата труда		100 740	110 814	121 895	134 085	147 493	162 243	178 467	196 314	215 945	237 540
Страховые взносы		30 222	33 244	36 569	40 225	44 248	48 673	53 540	58 894	64 784	71 262
Амортизация основных средств		8 888	8 888	8 888	8 888	8 888	8 888	8 888	8 888	8 888	8 888
Прибыль до налогообложения		46 637	43 538	38 283	31 979	24 493	15 680	5 378	-6 592	-20 429	-36 353
Налог на прибыль		11 659	10 884	9 571	7 995	6 123	3 920	1 345			
Чистая прибыль (БДР)		34 978	32 653	28 713	23 984	18 370	11 760	4 034	-6 592	-20 429	-36 353
Рентабельность по чистой прибыли		17%	16%	13%	10%	8%	5%	2%	-2%	-7%	-12%
EBITDA		37 749	34 650	29 395	23 091	15 605	6 792	-3 510	-15 480	-29 317	-45 241
Рентабельность по EBITDA		19%	17%	13%	10%	6%	3%	-1%	-6%	-10%	-15%

Таблица 2. Финансовая модель (вариант 1) — Бюджет движения денежных средств (БДДС), млн руб.

Table 2. Financial model (option 1) — Cash flow budget (CFB), million rubles

БДДС проекта	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Период, год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Операционная деятельность											
Доход от проведения ЭПБ с НДС		239 924	251 920	264 516	277 742	291 629	306 210	321 521	337 597	354 477	372 201
Текущие затраты с НДС		16 140	16 140	17 753	19 529	21 482	23 630	25 993	28 592	31 451	34 596
Текущие затраты необлагаемые НДС		130 962	144 058	158 464	174 310	191 741	210 916	232 007	255 208	280 729	308 802
НДС к уплате		37 297	39 297	41 127	43 035	45 025	47 097	49 255	51 501	53 838	56 267
Налог на прибыль к уплате		11 659	10 884	9 571	7 995	6 123	3 920	1 345			
Инвестиционная деятельность											
Поступления по инвестиционной деятельности	101 840,4	16 973,4									
Собственные средства предприятия	101 840										
Возмещение НДС		16 973									
Выбытие по инвестиционной деятельности	101 840,4										
Затраты на кап вложения (CAPEX) – амортизируемое имущество	101840,04										
ЧДП (FCFF)		60 839	41 541	37 601	32 872	27 258	20 648	12 922	2 296	-11 541	-27 465
ЧДП по операционной деятельности		43 866	41 541	37 601	32 872	27 258	20 648	12 922	2 296	-11 541	-27 465
ЧДП по инвестиционной деятельности		16 973									
Ставка дисконтирования (инфляция)											
20,00 %											
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40	0,33	0,28	0,23	0,19	0,16
ЧДДП (DCF)	0	50 699	28 848	21 760	15 853	10 954	6 915	3 606	534	-2 237	-4 436
ЧДДП накопленным итогом	0	50 699	79 547	101 307	117 160	128 114	135 029	138 635	139 169	136 932	132 497
ЧДП	-71 256	60 839	41 541	37 601	32 872	27 258	20 648	12 922	2 296	-11 541	-27 465
ЧДП накопленным итогом	-71 256	-10 417	31 124	68 725	101 597	128 855	149 503	162 425	164 721	153 180	125 715
ЧДДП	-71 256	50 699	28 848	21 760	15 853	10 954	6 915	3 606	534	-2 237	-4 436
ЧДДП накопленным итогом	-71 256	-20 557	8 291	30 051	45 904	56 858	63 773	67 379	67 913	65 676	61 241

Таблица 3. Финансовая модель (вариант 2) – Бюджет доходов и расходов (БДР), млн руб.
Table 3. Financial model (option 2) - Budget of income and expenses (BDR), million rubles

БДР проекта	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Период, год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Операционная деятельность											
Доход от проведения ЭПБ		199 937	209 933	220 430	231 451	243 024	255 175	267 934	281 331	295 397	310 167
Доход от проведения СВ и стилистики		167 000	192 050	220 858	253 986	292 084	335 897	386 281	444 223	510 857	587 485
Текущие затраты (ОРЕХ)		230 191	249 458	272 913	298 714	327 094	358 313	392 653	430 428	471 980	517 687
Текущие затраты		22 607	22 607	24 868	27 354	30 090	33 099	36 409	40 050	44 054	48 460
Оплата труда		148 212	163 033	179 337	197 270	216 997	238 697	262 567	288 823	317 706	349 476
Страховые взносы		44 464	48 910	53 801	59 181	65 099	71 609	78 770	86 647	95 312	104 843
Амортизация осн. средств		14 908	14 908	14 908	14 908	14 908	14 908	14 908	14 908	14 908	14 908
Прибыль до налогообложения		136 746	152 525	168 374	186 724	208 014	232 759	261 562	295 126	334 274	379 966
Налог на прибыль		34 187	38 131	42 094	46 681	52 003	58 190	65 390	73 782	83 569	94 991
Чистая прибыль (БДР)		102 560	114 394	126 281	140 043	156 010	174 569	196 171	221 345	250 706	284 974
Рентабельность по чистой прибыли		51%	54%	57%	61%	64%	68%	73%	79%	85%	92%
EBITDA		121 838	137 617	153 466	171 816	193 106	217 851	246 654	280 218	319 366	365 058
Рентабельность по EBITDA		61%	66%	70%	74%	79%	85%	92%	100%	108%	118%

Таблица 4. Финансовая модель (вариант 2) — Бюджет движения денежных средств (БДДС)
 Table 4. Financial model (option 2) - cash flow budget (CFB)

БДДС проекта (млн руб.)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Период, год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Операционная деятельность											
Доход от проведения ЭПБ + доп. работы с НДС		440 324	482 380	529 545	582 525	642 130	709 286	785 058	870 665	967 505	1 077 183
Текущие затраты с НДС		27 128	27 128	29 841	32 825	36 108	39 719	43 690	48 059	52 865	58 152
Текущие затраты необлагаемые НДС		192 676	211 943	233 137	256 451	282 096	310 306	341 337	375 470	413 017	454 319
НДС к уплате		68 866	75 875	83 284	91 617	101 004	111 595	123 561	137 101	152 440	169 839
Налог на прибыль к уплате		34 187	38 131	42 094	46 681	52 003	58 190	65 390	73 782	83 569	94 991
Инвестиционная деятельность											
Поступления по инвестиционной деятельности	182 058,0	30 343,0									
Собственные средства предприятия	182 058										
Возмещение НДС		30 343									
Выбытие по инвестиционной деятельности	182 058,0										
Затраты на кап вложения (CAPEX) — амортизируемое имущество	137 376,0										
Затраты на кап вложения (CAPEX) — единовременные материальные расходы	44 682,0										
ЧДП (FCFF)		147 811	129 302	141 189	154 951	170 918	189 477	211 079	236 253	265 614	299 882
ЧДП по операционной деятельности		117 468	129 302	141 189	154 951	170 918	189 477	211 079	236 253	265 614	299 882
ЧДП по инвестиционной деятельности		30 343									
Ставка дисконтирования (инфляция)	20,00 %										
Коэф. дисконтирования	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40	0,33	0,28	0,23	0,19	0,16
ЧДАП (DCF)	0	123 175	89 793	81 706	74 726	68 688	63 456	58 908	54 945	51 478	48 433
ЧДАП накопленным итогом	0	123 175	212 968	294 675	369 401	438 089	501 544	560 453	615 398	666 875	715 308
ЧДП	-137 376	147 811	129 302	141 189	154 951	170 918	189 477	211 079	236 253	265 614	299 882
ЧДП накопленным итогом	-137 376	10 435	139 736	280 925	435 876	606 795	796 272	1 007 352	1 243 604	1 509 218	1 809 100
ЧДАП	-137 376	123 175	89 793	81 706	74 726	68 688	63 456	58 908	54 945	51 478	48 433
ЧДАП накопленным итогом	-137 376	-14 201	75 592	157 299	232 025	300 713	364 168	423 077	478 022	529 499	577 932

Таблица 5. Сравнительная характеристика основных финансовых показателей

Table 5. Comparative characteristics of key financial indicators

Наименование финансовой метрики	Критерий	Значение показателей по вариантам	
		Вариант 1	Вариант 2
Чистая приведённая стоимость	$NPV > 0$	61 241	577 932
Внутренняя норма доходности, %	$IRR > \text{ставка дисконта}$	61,3	105,5
Индекс прибыльности	$PI > 1$	2,86	6,21

Для проведения анализа финансовых показателей двух вариантов финансовой модели проведено сравнение значений NPV, IRR и PI с критериями эффективности инвестиционных проектов. Оба варианта финансовой модели экономически целесообразны ($NPV > 0$, $IRR > 20\%$, $PI > 1$). Однако вариант 2 демонстрируеткратно лучшие результаты по всем показателям:

- NPV выше в 9 раз (577932 против 61 241);
- IRR выше в 1,7 раза (105,5 % против 61,3 %);
- PI выше в 2 раза (6,21 против 2,86).

Для реализации целесообразно выбрать финансовую модель (вариант 2), так как она обеспечивает значительно большую доходность и эффективность использования капитала.

Выводы

В современных условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности бизнес-планирование становится не просто финансовым инструментом, а необходимостью для обеспечения финансового благополучия предприятия и информационной средой, необходимой для определения стратегических ориентиров и финансового мониторинга.

СПИСОК ИСПОЛЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Молчанова Р.В. Роль финансового анализа в прогнозировании деятельности организации / Р.В. Молчанова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4. № 2(143). С. 101-107.
2. Малёнкина Т.М., Рыбина К.М. Финансовое планирование на предприятии: основные направления совершенствования // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. Иваново. 2024.
3. Хотов А.Л. бизнес-планирование / А.Л. Хотов, А.А. Рахимов // Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии: Сборник научных статей по итогам работы третьего международного круглого стола, Москва, 15–16 июня 2019 года. Т. 2. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «КОНВЕРТ». 2019. С. 123-125.
4. Черемисинова Д.В. Современные проблемы в управлении финансовыми потоками предприятия / Д.В. Черемисинова, Е.Ю. Ильичева // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2024. № 6. С. 430-435.

REFERENCES

1. Molchanova, R. V. Rol' finansovogo analiza v prognozirovaniideyatelnosti organizatsii / R. V. Molchanova // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. 2024. T. 4, № 2(143). S. 101-107.
2. Malenkina T.M., Rybina K.M. Finansovoe planirovanie na predpriyatii: osnovnye napravleniya sovershenstvovaniya: nauchnaya stat'ya. – Ivanovo: Mnogourovnevoe obshchestvennoe vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki, 2024.
3. Khotov, A. L. biznes-planirovanie / A.L. Khotov, A.A. Rakhimov // Sovremennaya mirovaya ekonomika problemy i perspektivy v epokhu razvitiya tsifrovyykh tekhnologii i biotekhnologii: Sbornik nauchnykh statei po itogam raboty tret'ego mezhdunarodnogo kruglogo stola, Moskva, 15–16 iyunya 2019 goda. Tom Chast' 2. – Moskva: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu "KONVERT", 2019. S. 123-125.
4. Cheremisinova, D. V. Sovremennye problemy v upravlenii finansovymi potokami predpriyatiya / D. V. Cheremisinova, E.Yu. Il'icheva // Aktual'nye voprosy ucheta i upravleniya v usloviyakh informatsionnoi ekonomiki. 2024. № 6. S. 430-435.

Дата поступления статьи 06.06.2025

УДК 332.1

ПРИМЕНЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ДЛЯ АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ

USING FEEDBACK TO ANALYZE CONSUMER MARKETS

А.О. Янковская, магистрант

Санкт-Петербургский государственный
лесотехнический университет
имени С.М. Кирова, Санкт-Петербург, Россия

A.O. Yankovskaya, master's student

Saint Petersburg State
Forest Engineering University
named after S.M. Kirov, St. Petersburg, Russia

Аннотация. В статье рассмотрено понятие обратной связи от потребителей, её значимость, методы получения обратной связи, а также влияние обратной связи на деятельность компаний. В качестве примера влияния обратной связи на результаты деятельности фирмы приведена компания Wollmer. Для выявления специфики применения обратной связи российскими предприятиями был проведен опрос собственников компаний, использующих обратную связь как инструмент взаимодействия с потребителями.

Abstract. The article examines the concept of consumer feedback, its importance, methods of receiving feedback, and the impact of feedback on company activities. Wollmer is given as an example of the impact of feedback on a company's performance. To identify the specifics of using feedback by Russian companies, a survey was conducted of company owners using feedback as a tool for interacting with consumers.

Ключевые слова: обратная связь; потребительский рынок; тренды потребительского рынка; механизм обратной связи; рынки B2B и B2C

Key words: feedback; consumer market; consumer market trends; feedback mechanism; B2B and B2C markets

Введение

Современные бизнес-процессы стремительно меняются, диктуя новый стиль общения с аудиторией. Сегодня актуальной тенденцией становится отказ от односторонней трансляции информации в пользу двусторонних коммуникаций [10]. В настоящее время компании всё чаще используют социальные сети для сбора обратной связи от потребителей.

Актуальность исследования заключается в необходимости совершенствования анализа обратной связи для понимания поведения покупателей, так как эффективный сбор и анализ обратной связи позволяет понять потребности и предпочтения клиента, что, в свою очередь, способствует повторным и многократным обращениям клиента в компанию.

Цель настоящей работы заключается в выявлении специфики применения механизма обратной связи на потребительских рынках российских регионов, на основе эмпирического исследования убедиться в актуальности применения обратной связи с потребителями коммерческими организациями. Поставленные задачи

формулируются следующим образом: рассмотреть тенденции современного потребительского рынка; проанализировать существующие исследования феномена обратной связи; изучить специфику применения обратной связи российскими коммерческими компаниями.

Потребительские рынки представляют собой экономические пространства, где потребители приобретают товары и услуги, удовлетворяющие их потребности и желания. В апреле 2025 года Совет Торгово-промышленной палаты России по развитию потребительского рынка представил традиционный ежегодный отчёт «Российский потребительский рынок: итоги 2024 года и перспективы на 2025-й». В документе отмечены важнейшие стратегические тенденции, происходящие сегодня:

- консолидация внутри отраслей, которая реализуется как естественным ростом самих игроков, так и активным проведением сделок M&A (слияния и поглощения);

- борьба за каждого покупателя, конкуренция за привлечение и удержание лояльной аудитории;

– расширение ассортимента и форматов розничных точек;

– интенсивное развитие e-commerce: собственные электронные площадки и службы доставки создаются и модернизируются в условиях усиливающейся конкуренции с интернет-продавцами;

– сотрудничество с поставщиками: агрогосударственными агентствами, заключением специальных договоров с сельхозпроизводителями, поддержкой аграриев и малого/среднего бизнеса кредитованием и особыми условиями партнёрства [6].

Перечисленные тенденции формируют новые направления развития потребительских предпочтений и рыночных стратегий компаний. В этой связи применение обратной связи на потребительских рынках представляет собой важный инструмент повышения эффективности маркетинговых усилий компаний и улучшения качества предоставляемых товаров и услуг.

Основная часть

Исследование фокусируется на специфике применения обратной связи на потребительском рынке российскими компаниями. При работе с вторичными данными использовались кабинетные методы исследования: контент-анализ и критический анализ научных публикаций по теме исследования. Сбор первичных данных осуществлялся при помощи анкетирования, обработка данных — при помощи обобщения информации, системного анализа и синтеза. Это дало возможность выделить особенности формирования и развития механизма обратной связи на потребительском рынке с учётом современных экономических реалий.

Понятие обратной связи введено в научный мир в рамках теории систем Н. Винером [3]. По мнению учёного, обратная связь — это активное воздействие результата функционирования системы на её входящие ресурсы [15]. Позже Н. Винер представлял с точки зрения кибернети-

ки взаимодействия внутри общества. Формирование механизма обратной связи — актуальная проблема, факты её проявления отмечаются во многих сферах человеческой деятельности [7, 8].

В контексте изучения потребительских рынков обратная связь как информация, поступающая от потребителей относительно удовлетворения их ожиданий, рассматривалась многими исследователями [1, 2]. В научной литературе, освещающей механизмы обратной связи, авторы рассматривают модели управления потребительским поведением [16] и отмечают, что руководство компаний уделяет достаточно внимания отзывам потребителей [9]. Это обусловлено тем, что на механизмах обратной связи строится система маркетинга в интернет-среде [11]. Обратная связь, ориентированная на потребителя, обеспечивает не только лояльность покупателей на долгосрочную перспективу, но и способствует повышению конкурентоспособности предприятия [5]. Кроме того, обратная связь, основанная на принципах прозрачности и открытости, укрепляет доверие потребителей и положительно сказывается на их удовлетворенности продуктом [4, 12]. Д.М. Николаев в своей работе освещал инструменты практической реализации формирования обратной связи [13].

Факторы, определяющие значимость обратной связи. Формирование трендов в области потребительских предпочтений является сложным процессом, который может столкнуться с рядом проблем. Так, потребители могут иметь разные потребности и предпочтения, которые могут меняться в зависимости от их возраста, пола, культурного и социального контекста, образа жизни и других факторов [14].

Проанализировав работы учёных, можно сказать, что значимость обратной связи для анализа потребительского рынка и повышения качества продукции обусловлена рядом факторов (таблица 1).

Таблица 1. Факторы, определяющие значимость обратной связи

Table 1. Factors determining the importance of feedback

Фактор	Содержание
Оценка потребностей клиентов	Отзывы позволяют определить актуальные потребности и ожидания клиентов, что способствует созданию релевантных товаров и услуг.
Оптимизация сервиса	На основе отзывов клиентов компании могут оперативно выявлять недостатки в сфере обслуживания и вносить необходимые улучшения.
Улучшение продуктов и услуг	Обратная связь предоставляет информацию о том, какие аспекты товаров и услуг требуют доработки или усовершенствования.
Повышение лояльности покупателей	Удовлетворённые покупатели, чьи отзывы учитываются, чаще остаются лояльными компаниям и продолжают пользоваться её услугами.

Анализ публикаций также позволил выявить разнообразные методы получения обратной связи:

- опросы и вопросники, реализуемые в цифровом формате, посредством телефонной связи или на бумажных носителях, требуют тщательной разработки вопросов и последующего анализа ответов;
- онлайн-платформы предлагают клиентам возможность публикации отзывов и присвоения рейтингов продуктам или услугам;
- фокус-группы и интервью обеспечивают углубленное понимание потребностей и мнений

потребителей, представляя собой интерактивные методы с возможностью уточняющих вопросов.

Опрос компаний, использующих обратную связь. Для выявления специфики применения обратной связи российскими коммерческими предприятиями в рамках исследования в январе-апреле 2024 г. был проведен опрос собственников компаний, использующих обратную связь как инструмент взаимодействия с потребителями. Опрос проводился автором с помощью платформы Анкетолог. В данном исследовании приняли участие 76 респондентов. Структура выборки отражена на рисунке 1.

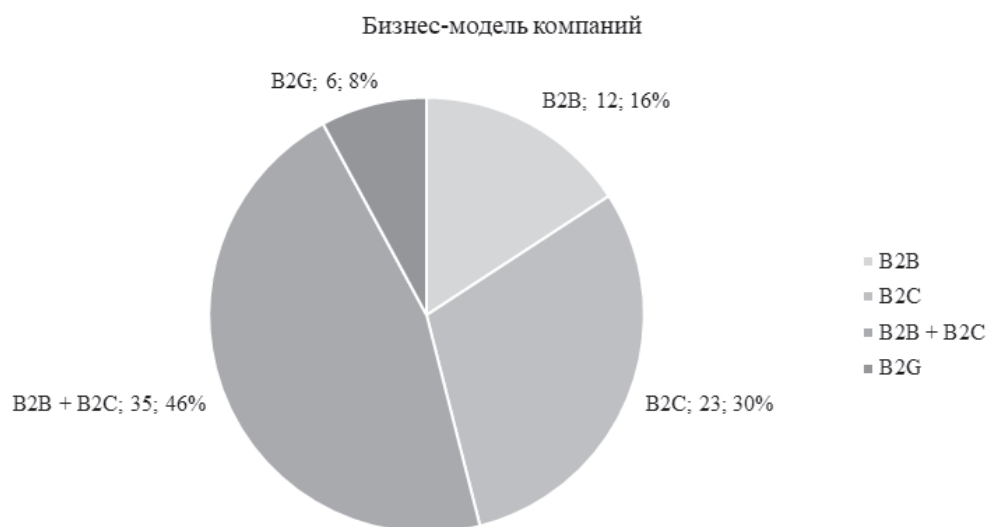


Рисунок 1. Бизнес-модель участников исследования

Figure 1. Business model of study participants

Основная группа участников — представители компаний с бизнес-моделями B2B + B2C. Такая модель позволяет охватить как корпоративных заказчиков, так и индивидуальных потребителей, обеспечивая стабильный поток заказов и минимизируя риски.

Среди всех видов экономической деятельности наиболее распространёнными среди участников исследования оказались предоставление услуг населению и занятие розничной и оптовой торговой деятельностью. Рынок предоставления услуг и торговли характеризуется высоким уровнем потребления, что связано с ежедневными нуждами жителей городских центров и пригородных зон. Потребности населения варьируются от бытовых (например, парикмахерские услуги, ремонт обуви) до профессиональных (медицинская помощь, юридические консультации), формируя значительный потенциал для ведения бизнеса в сфере оказания услуг.

В результате проведённого исследования выявилось, что механизм обратной связи существенно отличается в зависимости от вида взаимоотношений бизнеса с контрагентами. Так, модель B2B (Business-to-Business) предполагает особые требования к качеству обратной связи: основной формой являются письменные договоры, акты приёмки, претензии и рекламационные письма. Каналы обратной связи: электронная почта, телефонные переговоры, деловая переписка и личные встречи на высоком уровне руководства.

Модель B2C (Business-to-Customer) подразумевает иное отношение к обратной связи. Требования клиента: частные покупатели склонны выражать эмоции и субъективные оценки гораздо ярче, чем корпоративные клиенты. Большое значение придаётся удобству приобретения, уровню сервиса и общению с персоналом. Способы подачи отзыва: кроме официальных документов (жалобы, благодарности), важную роль играет мне-

ние в соцсетях, блогах и форумах. Положительные отзывы влияют на репутацию компании, негативные же создают серьёзные угрозы имиджу. Инструменты обратной связи: горячие линии поддержки, онлайн-чаты, страницы в социальных сетях, интерактивные карты сайта и опросники.

Смешанная модель B2B + B2C действует одновременно в двух направлениях и сталкивается с необходимостью применять двойственную систему обратной связи. Для взаимодействия с разными группами потребителей предлагается использование CRM-систем.

Обратная связь позволяет понять мотивы потребителя приобрести тот или иной товар. Отзывы и анкеты от потребителей позволяют компаниям понять, какой товар наиболее ценен и востребован на рынке. Анализ обратной связи позволяет разрабатывать уникальные предложения и дополнительные услуги, которые полностью удовлетворяют настоящие и будущие потребности клиентов. Так, обратная связь является одним из источников получения информации, необходимой для проведения маркетинговых исследований. Например, ситуация, в которой клиенты негативно реагируют на товар или рекламу свидетельствует о неправильно разработанной стратегии продвижения товара.

Использование отзывов и комментариев помогает выявить аспекты маркетинговой деятельности, требующие улучшений: выбор каналов коммуникации, креативные решения или действия, которые не вызывают отклика у целевой аудитории. Организации, систематически изучающие отзывы потребителей, демонстрируют повышенную адаптивность к рыночным тенденциям и способны предоставлять улучшенные сер-

висы. Так, важным фактором роста компании Wollmer явилась успешная работа с мнением клиентов. Благодаря усовершенствованным механизмам обратной связи компания увеличила объём продаж с 21,7 тысяч единиц техники в 2022 году до 48,5 тысяч единиц техники в 2023 году. После анализа отзывов клиентов компания внедряет около 70 % изменений в производимую продукцию и сервис.

Одним из инструментов, используемых для сбора и анализа обратной связи, является цифровой двойник. Эта система программ позволяет создавать интерфейсы, в которых паттерны автоматически подстраиваются под каждого клиента индивидуально. Также цифровой двойник собирает данные, проводит необходимые расчёты и предлагает пути решения поставленных задач.

Выводы

Обратная связь играет важную роль при анализе потребительских рынков. Эффективная обратная связь даёт возможность проводить качественные исследования поведения покупателей, в соответствии с чем вносятся коррективы в продукт или в работу персонала компании. В обоих случаях речь идёт не только о привлечении клиента, но о том, каким образом обратная связь влияет на покупателя при стратегии удержания клиента. Так, компании, эффективно использующие обратную связь, имеют возможность не только удержать позиции на рынке, но и расширить свой бизнес.

Помимо этого, обратная связь позволяет компаниям выявлять и анализировать критические замечания клиентов, вызванные негативным опытом взаимодействия. Это может быть связано как с работой персонала, так и с качеством предоставляемых услуг.

СПИСОК ИСПОЛЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Батанова М.А. Обратная связь в интересах потребителя // Аккредитация в образовании. 2016. № 3 (87). С. 24-25.
2. Беркетова Л.В., Парамонов Г.В., Черкасова Н.М. Обратная связь потребителя с производителем в процессе клиентно-ориентированного проектирования продуктов питания // Безопасность и качество продуктов питания. Наука и образование. Материалы VIII Заочной научно-технической конференции. М.: 2017. С. 15-18.
3. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине / Под ред. Г.Н. Поварова. М.: Наука, 1983. С. 5-28.
4. Гаврикова Н.В., Наумов С.М., Колдина Д.А. Роль обратной связи в системе менеджмента качества // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 66-3. С. 106-109.
5. Димитров В.П., Нурутдинова И.Н., Фомочкина О.И. Новый подход к оценке привлекательности торговых предприятий // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2022. Вып. 8. С. 17-22.
6. Ежегодный доклад «Потребительский рынок России: итоги 2024 года, перспективы на 2025 год». М.: Торгово-промышленная палата Российской Федерации Совет ТПП РФ по развитию потребительского рынка, 2025. 79 с.
7. Зиганшин Г.З. Конъюнктура менеджмента, экономики и обратной связи // Фундаментальные исследования. 2009. № 7-5. С. 70-71.
8. Касаткин С.Ф. Техника обратной связи. СПб.: Питер. 2002. 192 с.
9. Керимова Ч. Аналитическое обеспечение брендинговых мероприятий в экономических субъектах // Экономические науки. 2023. № 222. С. 177-184.
10. Моргачева И.Н. Контент как предмет социально-экономических отношений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2025. Т. 19. № 1. С. 187-196.

11. Моргачева И.Н. Контент-маркетинг как система продвижения товаров и услуг // Первый экономический журнал. 2023. № 5(335). С. 86-93.

12. Мухин М.П. Современные требования и рекомендации по сбору обратной связи от потребителей // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 8. С. 134-137.

13. Николаев Д.М. Укрепление обратной связи взаимоотношений с клиентами как резерв наращивания объема продаж // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. 2018. № 2. С. 24.

14. Разуваева Е.Б., Бойко Н.И., Федорцова С.С., Яшин А.С., Гаврильева Н.К. Особенности потребительских предпочтений в условиях цифровой экономики // Московский экономический журнал. 2023. № 4. С. 371-378.

15. Соловьева О.В. Обратная связь в межличностном общении – М.: Изд-во Моск. Ун-та. 1992. 109 с.

16. Юлдашева О.У. Модель этичного потребления в России: результаты эмпирического исследования // Зеленая экономика: наука, образование и инновации: монография. СПб: Санкт-Петербургский гос.экон.ун-т. 2024. С. 157-164.

REFERENCES

1. Batanova M.A. Obratnaya svyaz' v interesah potrebitelya // Akkreditatsiya v obrazovanii. 2016. № 3 (87). С. 24-25.

2. Berketova L.V., Paramonov G.V., Cherkasova N.M. Obratnaya svyaz' potrebitelya s proizvoditelem v processe klientno-orientirovannogo proektirovaniya produktov pitaniya // Bezopasnost' i kachestvo produktov pitaniya. Nauka i obrazovanie. Materialy VIII Zaochnoj nauchno-tekhnicheskoy konferencii. M.: 2017. С. 15-18.

3. Viner N. Kibernetika, ili upravlenie i svyaz' v zhivotnom i mashine / Pod red. G.N. Povarova. M.: Nauka, 1983. С. 5–28.

4. Gavrikova N.V., Naumov S.M., Koldina D.A. Rol' obratnoj svyazi v sisteme menedzhmenta kachestva // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. 2020. № 66-3. С. 106-109.

5. Dimitrov V.P., Nurutdinova I.N., Fomochkina O.I. Novyj podhod k ocenke privilekatel'nosti torgovyh predpriyatij // Izvestiya

Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tekhnicheskie nauki. 2022. Vyp. 8. С. 17-22.

6. Ezhegodnyj doklad «Potrebitel'skij rynek Rossii: itogi 2024 goda, perspektivy na 2025 god».M.: Torgovo-promyshlennaya palata Rossijskoj Federacii Sovet TPP RF po razvitiyu potrebitel'skogo rynka, 2025. 79 s.

7. Ziganshin G.Z. Kon'yunktura menedzhmenta, ekonomiki i obratnoj svyazi // Fundamental'nye issledovaniya. 2009. № 7-S. С. 70-71.

8. Kasatkin S.F. Tekhnika obratnoj svyazi. SPb.: Piter. 2002. 192 s.

9. Kerimova Ch. Analiticheskoe obespechenie brendingovyh meropriyatij v ekonomicheskikh sub"ektah // Ekonomicheskie nauki. 2023. № 222. С. 177-184.

10. Morgacheva I.N. Kontent kak predmet social'no-ekonomicheskikh otnoshenij // Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya. 2025. T. 19. № 1. С. 187-196.

11. Morgacheva I.N. Kontent-marketing kak sistema prodvizheniya tovarov i uslug // Pervyj ekonomicheskij zhurnal. 2023. № 5(335). С. 86-93.

12. Muhin M.P. Sovremennye trebovaniya i rekomendacii po sboru obratnoj svyazi ot potrebitelej // Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tekhnicheskie nauki. 2024. № 8. С. 134-137.

13. Nikolaev D.M. Ukreplenie obratnoj svyazi vzaimootnoshenij s klientami kak rezerv narashchivaniya ob"ema prodazh // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh nauk i tekhnologij Integral. 2018. № 2. С. 24.

14. Razuvaeva E.B., Bojko N.I., Fedorcova S.S., Yashin A.S., Gavril'eva N.K. Osobennosti potrebitel'skikh predpochtenij v usloviyah cifrovoj ekonomiki // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2023. № 4. С. 371-378.

15. Solov'eva O.V. Obratnaya svyaz' v mezhluchnostnom obshchenii – M.: Izd-vo Mosk. Un-ta. 1992. 109 s.

16. Juldasheva O.U. Model' etichnogo potrebleniya v Rossii: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya // Zelenaya ekonomika: nauka, obrazovanie i innovacii: monografiya. SPb: Sankt-Peterburgskij gos.ekon.un-t. 2024. С. 157-164.

Дата поступления статьи 26.07.2025

УДК 657;339.3

НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, УЧЕТ И РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ УГЛЕРОДНЫХ ЕДИНИЦАХ В ФИНАНСОВОЙ И НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

REGULATION, ACCOUNTING AND DISCLOSURE
OF CARBON UNITS IN FINANCIAL AND NON-FINANCIAL REPORTING

А.И. Камалетдинова, студент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

Р.Р. Сафина, доцент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

A.I. Kamaletdinova, student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

R.R. Safina, associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к учёту углеродных единиц для предложения наиболее общей модели их рассмотрения как объекта бухгалтерского учёта и правовых отношений, проанализированы нормативные акты, национальные стандарты, научные статьи и публикации, посвящённые учёту углеродных единиц.

Abstract. The article examines the main approaches to accounting for carbon units to propose the most general model for their consideration as an object of accounting and legal relations, and analyzes regulatory acts, national standards, scientific articles and publications devoted to accounting for carbon units.

Ключевые слова: углеродная единица; бухгалтерский учет; нефинансовый учет; гражданское право; налоговое право

Key words: carbon unit; accounting; non-financial accounting; civil law; tax law

Введение

Актуальность выбранной для исследования темы обусловлена отсутствием единой практики учёта углеродных единиц и дискуссионным правовым статусом. Нормативное определение углеродной единицы дано в Федеральном законе Российской Федерации «Об ограничении выбросов парниковых газов» [1]: статья 2 определяет углеродную единицу как верифицированный результат реализации климатического проекта, объём газов (CO₂ и другие, определённые Распоряжением правительства Российской Федерации от 22 октября 2021 г. № 2979-р [2]), выброс которых предотвратили благодаря реализации климатических проектов.

Это одна из немногих тем, о которых можно говорить точно, когда речь идет об углеродных

единицах, поскольку вопросы правового определения и классификации, вопросы бухгалтерского учета не имеют однозначного ответа, а скорее представляются спектром решений, сформированный опытным путем отдельных организаций и государств.

Не сложно догадаться, что длительное отсутствие точных инструкций оказывает негативное воздействие на бухгалтерский учет и право, чем и обусловлена актуальность работы.

Неопределенный статус объекта, имеющий многочисленные толкования, созданные нуждающимися в них организациями, должен перейти в качественную модель определения, если не на мировом, то на национальном уровне. Отсутствие консенсуса по углеродным единицам детерминирует цель исследования статьи — анализ и си-

стематизация существующих подходов к интерпретациям объекта, в обобщении которых будут предложены наиболее полные модели, включающие в себя бухгалтерские, правовые и налоговые определения, порядок раскрытия информации и обоснованную нормативную базу. Задачи исследования: провести комплексный анализ юридических определений и методов учета углеродных единиц; выявить пробелы, противоречия и несоответствия в существующих практиках; разработать рекомендации по унификации правовых определений и методов учета.

Публикация письма с приложенными рекомендациями Минфина России от 18.12.2024 №07-04-09/128024 [3] только подтверждает неопределенный статус углеродных единиц, в тексте нет ответа на вопрос, стоит ли отражать до выхода отдельного нормативного акта УЕ как нематериальный актив или субсидию, руководствуясь методом государственных субсидий, методом «чистого обязательства» [2], иным методом, сложившимся на практике. Рекомендации предлагают руководствоваться общими ПБУ и Федеральным законом №402-ФЗ [5]. Очевидно, этого недостаточно.

При наличии функционирующего рынка углеродных единиц в России, у нас нет готового рецепта для учета и раскрытия информации о выбросах.

Вследствие этого, исследование не ограничивается изучением стандартов бухгалтерского учета; нормативная и методическая база исследования содержит нормативные документы, регулирующие рынок углеродных единиц, включая национальное законодательство о защите окружающей среды и публикации, раскрывающие информацию о зарубежной практике. Также рассмотрены стандарты бухгалтерского учета, косвенно применимые к углеродным единицам, доклады ЦСР о правовом определении прав на выбросы и методические рекомендации государственных и не государственных инстанций. В дополнение, исследование опирается на научные статьи и литературу, в которых представлены теоретические и практические подходы к определению и классификации углеродных единиц, а также методы их учета.

Основная часть

Методика проведения исследования базируется на изучении и анализе нормативных документов и публикаций, посвященных финансовому и нефинансовому учету и правового определения углеродных единиц, в том числе и зарубежных, с последующей классификацией и

обобщением результатов для подведения итогов о сложившейся практике и предстоящий в ней изменениях.

За неимением Российского стандарта бухгалтерского учета, вследствие обширного применения стандартов МСФО в множестве других вопросах учета, первым делом возникает разумная идея обратиться к зарубежной практике. И действительно, Совет по МСФО в декабре 2004 г. выпустил Разъяснение IFRIC (КРМФО) 3 «Права на осуществление выбросов», однако уже в 2005 году разъяснение, было отменено из-за проблем и противоречий, таких как несоответствие в первоначальной и последующей оценке активов и обязательств, а также из-за различий в способах учета доходов и расходов. Последующие разработки стандартов Советом успехом не увенчались. Исходя из этого, остается анализировать все, что есть в Российской практике, составляя кусочно-заданный портрет учета.

Несмотря на основополагающую роль №296-ФЗ, в нем не раскрыта тема финансового учета углеродных единиц. В законе можно найти информацию, полезную для государственного учета, далее формируемую в отчет о выбросах парниковых газов и направляемую в Реестр учета углеродных единиц. В совокупности с Приказом Минприроды Российской Федерации от 27.05.2022 N 371 [6], определяющим методики количественного определения объемов выбросов парниковых газов, государство получает верифицированную нефинансовую информацию и этого достаточно для того, чтобы определить национальное выполнение плана декарбонизации.

Федеральный закон от 06.03.2022 №34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации» [7] дублирует уже известные факты об учете из девятой статьи 296-ФЗ о валидации.

Упомянутый в 34-ФЗ метод инвентаризации углеродных единиц описан в распоряжении Министерства природных ресурсов и экологии [8]. Инвентаризация выбросов парниковых газов отлична от других видов инвентаризации несколькими аспектами. Во-первых, она использует специальные формулы, основанные на коэффициентах выбросов и параметрических показателях и математические модели. Во-вторых, особое внимание уделяется оценке неопределенности, позволяющей определить надежность данных. Также важно, что процесс инвентаризации является итерационным: каждое новое составление кадастра основывается на предыдущих оценках,

что способствует постоянному улучшению методологии.

Раскрытие информации обозначается в Постановлении Правительства РФ от 30.04.2022 №790 [9], согласно которому оператор реестра углеродных единиц обязан публиковать проектную документацию и расчётную модель, а также отчёт и положительное заключение аккредитованного лица о валидации проекта.

Таким образом, нефинансовая отчетность углеродных единиц имеет свою нормативную базу, методологию исчисления и инвентаризации, порядок раскрытия информации. Финансовая отчетность по углеродным единицам не может похвастаться тем же уровнем законодательной определенности и решение учетных вопросов становится задачей управленческого учета организаций.

Итак, об объекте бухгалтерского учета, в статье Головач О.В. [10] обосновывается точка зрения, согласно которой углеродные единицы, из всех категорий активов, могут быть отнесены только к прочим активам, что подтверждается Китайской теоретической базой финансового учета выбросов [21]. Однако практика учета углеродных единиц в Китае показывает, что компании в основном классифицируют углеродные единицы как нематериальные активы, товарно-материальные ценности или транзакционные финансовые активы, игнорируя несоответствие экономическому содержанию единиц этим видам активов. Похожие тенденции демонстрирует и европейский рынок, определяя углеродные единицы так же к нематериальным активам [4].

Автор в другой своей статье [12] также предлагает комплексную методику бухгалтерского учета углеродных единиц, которая, однако, не совсем соответствует сложившейся практике применения норм учета углеродных единиц как нематериальных активов. Предложенную методику целесообразно сравнить с ФСБУ 14/2022 [13].

Предложенная методика учитывает специфику углеродных единиц как особого вида активов, связанного с климатическими проектами и углеродными рынками, и может обеспечить более точный и соответствующий требованиям учет таких активов, что особенно очевидно в сравнении с тем, что может предложить учет нематериальных активов. Это еще раз подтверждает необходимость разработки отдельного стандарта для финансового учета углеродных единиц.

Кроме того, финансовый учет и раскрытие информации частично раскрыты в рекомендациях [3]: бухгалтерский учет углеродных единиц ведется по правилам Федерального закона «О бухгалтерском учете» и ПБУ 1/2008 [14]; существенная информация об этих единицах должна раскрываться в отчетности для достоверного представления финансового положения и результатов деятельности организации; в случаях, когда определенные показатели несущественны, их можно объединять и представлять в разделе «прочие» с пояснениями; признание доходов и расходов, связанных с углеродными единицами, должно проводиться в соответствии с ПБУ 9/99 [15] для доходов и ПБУ 10/99 [16] для расходов; рекомендуется открыть отдельный забалансовый

Таблица 1. Сравнение предложенной методики учета с практикой учета углеродных единиц в соответствии с ФСБУ 14/2022

Table 1. Comparison of the proposed accounting method with the practice of accounting for carbon units in accordance with FSBU 14/2022

Предложенная методика	НМА в контексте УЕ
<i>Дата признания</i>	
Даты привязываются к дате регистрации в национальном реестре	Дата приобретения
<i>Метод оценки</i>	
Если поступают в организацию в результате реализации климатического проекта – справедливая стоимость. Приобретенные у третьих лиц – по ценам приобретения	Первоначальная оценка по стоимости приобретения; переоценка по рыночной стоимости
<i>Первичные учетные документы</i>	
Бухгалтерские справки об оприходовании/выбытии УЕ, содержащие информацию о количестве поступивших/выбывших в организацию УЕ и о рыночных ценах/их учетной оценке	Карточка учета нематериальных активов; ведомость учёта переоценки объектов нематериальных активов; инвентарная карточка учёта объекта нематериальных активов

счет; следует раскрывать информацию о рыночной стоимости углеродных единиц.

В совокупности следование рекомендации и/или трактовка углеродных единиц как объект НМА, иной существующий актив, являются первоначальными пунктами перед созданием отдельного стандарта бухгалтерской учета и отчетности. Однако с раскрытием информации все не так плохо, даны решения на основе существенности информации, представлена нормативная база, предложены строки отражения углеродных единиц в бухгалтерском балансе.

На основании представленной информации, становится ясно, что на данный момент учет углеродных единиц осуществляется, ориентируясь на учет нематериальных активов и учет доходов и расходов, формируя классические проводки учета, списания, начисления НДС и т.д., отражать результат целесообразно в строках 1110 и 1190/1260 в зависимости от времени обращения единиц в учете.

Следуя рекомендациям, можно создать забалансовый счет, но вряд ли это кардинально изменит порядок учета и оценки, сформированной

управленческим учетом конкретных организаций, так что изменение можно считать чисто формальным.

Перейдем к правовым вопросам. Согласно докладу Центра стратегических разработок [17], можно квалифицировать отношения по передаче единиц в качестве гражданско-правовых (вариант отнесения к публично-правовым менее актуален, из-за принципа добровольности реализации климатических проектов). Подзаконно закономерным кажется отнесение единиц к объектам гражданского права, но Закон № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов (ПГ)» не указывает на это прямо, то есть закон нуждается в дополнении [18, 19], разъясняющим вопрос отнесения единиц к объектам того или иного Кодекса, во-вторых, единицы нельзя отнести ни к одной из пяти групп объектов гражданского права.

Обращаясь к международному опыту определений, раскрытым в отчете ЦСР [20] и публикации Климатической платформы [21], классифицируем правовые определения углеродных единиц.

Таблица 2. Классификация правовых определений углеродных единиц в международной практике

Table 2. Classification of legal definitions of carbon units in international practice

Страна	Определение углеродной единицы
Европейский Союз	Природа квот на выбросы не определена
США	
Китай	
Южная Корея	
Бельгия	
Германия	Движимое имущество
Франция	
Италия	Объект имущества с возможностью передачи
Австралия	
Великобритания	Нематериальное имущество
Мексика	Административный инструмент
Республика Казахстан	Товар

Правовые статусы углеродных единиц варьируются в зависимости от международных норм, особенностей национального законодательства и состояния конкретного углеродного рынка, что создаёт разнообразные правовые реалии в этих вопросах. Причины могут быть и в прецедентном характере права в ряде стран [22], частично «вина» за дисгармонию может быть связана с тем, что Парижское соглашение невольно

дало добро на создание собственных правовых и финансовых толкований в вопросе углеродных единиц [23].

Рассматривая вопрос налогообложения углеродных единиц, не стоит ожидать многого, поскольку углеродного налога на данный момент в России не существует. Когда же этот вопрос рассматривается в международной практике, специалисты исследуют корреляции величины налого-

обложения и эффективности работы рынка. Этот аспект не входит в рамки исследования нормативного регулирования.

Операции по реализации углеродных единиц подлежат налогообложению НДС, если их покупатель осуществляет деятельность на территории Российской Федерации, сообщается в Письме Министерства Финансов. Выпуск в обращение углеродных единиц не приводит к возникновению налогооблагаемого дохода по налогу на прибыль организаций. Однако в случае продажи таких единиц полученный доход от реализации облагается налогом на прибыль в общем порядке [24]. Услуги оператора по проведению операций в реестре углеродных единиц не подлежат налогообложению (подп. 43 п. 2 ст. 149 Налогового кодекса) [25].

Из вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что налоговая политика в России хоть и емкая, но достаточно определена для того, чтобы рынок углеродных единиц функционировал, государство не дает каких-то особых льгот для участников рынка.

Выводы

Подводя итог, можно утверждать, что Россия создала эффективную систему нефинансово-

го учета углеродных единиц, соответствующую международным соглашениям и целям, но системе не хватает большей определенности в вопросах права и финансовой отчетности.

Учет можно было бы и далее вести при помощи нецелевых стандартов, раскрывая больше подробностей в пояснительной записке (тем более, что такой подход закрепился и в других странах), но в письмах Министерства Финансов уже были изложены намерения по созданию отдельного стандарта учета. Уже есть разумные и взвешенные предложения исследователей относительно бухгалтерского учета углеродных единиц, разработаны рекомендации, да и сейчас задача ведения учета не является невозможной.

С правовой определенностью есть сложности, связанные с особенностями определения объектов гражданского права, требующие внесения ясности в Законе о выбросах парниковых газов, изменений в статье 454 и 8.1 ГК РФ [26], но поскольку подзаконно ясно отнесение углеродных единиц к объектам Гражданского права, с большой вероятностью стоит ожидать и законного определения единиц в ближайшее время.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон Российской Федерации от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов».
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.10.2021 № 2979-р «Об утверждении перечня парниковых газов, в отношении которых осуществляется государственный учёт выбросов парниковых газов и ведение кадастра парниковых газов».
3. Письмо Минфина РФ от 18.12.2024 № 07-04-09/128024 «Рекомендации аудиторским организациям, индивидуальным аудиторам, аудиторам по проведению аудита годовой бухгалтерской отчетности организаций за 2024 год».
4. Малиновская Н.В., Кеворкова Ж.А. Международная практика формирования информации об углеродных единицах // Учет. Анализ. Аудит. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-praktika-formirovaniya-informatsii-ob-uglerodnyh-edinitah> (дата обращения: 07.04.2025).
5. Федеральный закон Российской Федерации 22.11.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» от (в ред. от 26.12.2024 № 481-ФЗ).
6. Приказ Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 29.07.2022 № 371 «Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов».
7. Закон Российской Федерации от 06.03.2022 № 34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации».

8. Распоряжение Минприроды России от 16.04.2015 № 15-р «Об утверждении методических рекомендаций по проведению добровольной инвентаризации объема выбросов парниковых газов в субъектах Российской Федерации».
9. Постановление Правительства РФ от 30.04.2022 № 790 (в ред. от 13.08.2024) «Об утверждении Правил создания и ведения реестра углеродных единиц, а также проведения операций с углеродными единицами в реестре углеродных единиц».
10. Головач О.В. Углеродные единицы как объект бухгалтерского учета: признание, оценка, методики // Известия СПбГЭУ. 2023. №4 (142). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uglerodnye-editsy-kak-obekt-buhgalterskogo-ucheta-priznanie-otsenka-metodiki> (дата обращения: 07.04.2025).
11. Амурская М.А. «Бухгалтерский учет прав на выбросы углерода: опыт КНР» // Учет. Анализ. Аудит. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buhgalterskiy-uchet-prav-na-vybrosy-ugleroda-opyt-knr> (дата обращения: 07.04.2025).
12. Головач О.В. Нейтральная углеродная экономика: имплементация в странах СНГ, ключевая экономическая терминология, оценка и учет углеродных единиц // Научные конференции URL: <https://ilmiyanjumanlar.uz/uploads/conferences/0024/4.13%20Golovich%20O.V.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).
13. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы», утв. приказом Минфина РФ от 30.05.2022 86н.
14. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации», утв. приказом Минфина РФ от 06.10.2008 № 106н (в ред. от 07.02.2020 № 18н).

15. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 9/99 «Доходы организации» утв. приказом Минфина РФ от 30.05.1999 №32н (в ред. от 27.11.2020 № 287н).

16. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 10/99 «Расходы организации» утв. приказом Минфина РФ от 06.05.1999 №33н (в ред. от 06.04.2015 № 57н).

17. Правовая природа углеродных единиц в России, доклад, апрель 2023 года // Центр стратегических разработок URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/146/k6zrhu8syq9bbjzn1m78t2ijj3507l4a.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).

18. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.05.2022 № 905 «Об утверждении формы типового договора на оказание оператором услуг по проведению операций в реестре углеродных единиц».

19. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2022 года № 2180 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

20. Подходы зарубежных стран к определению правовой природы углеродных единиц, декабрь 2022 // Центр стратегических разработок URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/bac/ffj511q4c15x0grscubcqef5zdxipbr.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).

21. Углеродные единицы в правовом поле - мировая практика определения юридической природы // Климатическая платформа URL: <https://climate-change.moscow/materials/uglerodnye-edinicy-v-pravovom-pole-mirovaya-praktika-opredeleniya-yuridicheskoy-prirody> (дата обращения: 05.04.2025).

22. Хакимова Ж.А., Васильева А.А. К вопросу о правовом регулировании рынка углеродных единиц: сравнительно-правовой аспект // Право и практика. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-pravovom-regulirovanii-rynka-uglerodnyh-edinits-sravnitelno-pravovoy-aspekt> (дата обращения: 07.04.2025).

23. Гершикова Д.А. Нерешенные вопросы статьи 6 парижского Соглашения – возможны ли компромисс в Глазго? // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nereshennye-voprosy-stati-6-parizhskogo-soglasheniya-vozmozhen-li-kompromiss-v-glazgo> (дата обращения: 07.04.2025).

24. Письмо Департамента налоговой политики Минфина России от 19 января 2024 года № 03-03-06/1/3930 «О налогообложении НДС операций по реализации углеродных единиц» // Система «ГАРАНТ». – 2024.

25. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть вторая // Система «ГАРАНТ» URL: <https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913de8ff6886b8c4c/> (дата обращения: 05.04.2025).

26. Гражданский кодекс Российской Федерации // Система «ГАРАНТ» URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения: 05.04.2025).

3. Pis'mo Minfina RF от 18.12.2024 № 07-04-09/128024 «Rekomendacii auditorskim organizaciyam, individual'nym auditoram, auditoram po provedeniyu audita godovoj buhgalterskoj otchetnosti organizacij za 2024 god».

4. Malinovskaya N.V., Kevorkova Zh.A. Mezhdunarodnaya praktika formirovaniya informacii ob uglerodnyh edinicah // Uchet. Analiz. Audit. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-praktika-formirovaniya-informatsii-ob-uglerodnyh-edinitsah> (дата обращения: 07.04.2025).

5. Federal'nyj zakon Rossijskoj Federacii 22.11.2011 № 402-FZ «O buhgalterskom uchete» ot (v red. ot 26.12.2024 № 481-FZ).

6. Prikaz Ministerstva prirodnih resursov i ekologii RF ot 29.07.2022 № 371 «Ob utverzhdenii metodik kolichestvennogo opredeleniya ob'emov vybrosov parnikovyh gazov i pogloshchenij parnikovyh gazov».

7. Zakon Rossijskoj Federacii ot 06.03.2022 № 34-FZ «O provedenii eksperimenta po ogranicheniyu vybrosov parnikovyh gazov v otdel'nyh sub'ekтах Rossijskoj Federacii».

8. Rasporyazhenie Minprirody Rossii ot 16.04.2015 № 15-r «Ob utverzhdenii metodicheskikh rekomendacij po provedeniyu dobrovol'noj inventarizacii ob'ema vybrosov parnikovyh gazov v sub'ekтах Rossijskoj Federacii».

9. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 30.04.2022 № 790 (v red. ot 13.08.2024) «Ob utverzhdenii Pravil sozdaniya i vedeniya reestra uglerodnyh edinic, a takzhe provedeniya operacij s uglerodnymi edinicami v reestre uglerodnyh edinic».

10. Golovach O.V. Uglerodnye edinicy kak ob'ekt buhgalterskogo ucheta: priznanie, ocenka, metodiki // Izvestiya SPbGEU. 2023. №4 (142). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uglerodnye-edinitsy-kak-obekt-buhgalterskogo-ucheta-priznanie-otsenka-metodiki> (дата обращения: 07.04.2025).

11. Amurskaya M.A. «Buhgalterskij uchet prav na vybrosy ugleroda: opyt KNR» // Uchet. Analiz. Audit. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buhgalterskij-uchet-prav-na-vybrosy-ugleroda-opyt-knr> (дата обращения: 07.04.2025).

12. Golovach O.V. Nejtral'naya uglerodnaya ekonomika: implementaciya v stranah SNG, klyuchevaya ekonomicheskaya terminologiya, ocenka i uchet uglerodnyh edinic // Nauchnye konferencii URL: <https://ilmiyanjumanlar.uz/uploads/conferences/0024/4.13%20Golovich%20O.V.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).

13. Federal'nyj standart buhgalterskogo ucheta FSBU 14/2022 «Nematerial'nye aktivy», utv. prikazom Minfina RF ot 30.05.2022 86n.

14. Polozhenie po buhgalterskomu uchetu PBU 1/2008 «Uchetnaya politika organizacii», utv. prikazom Minfina RF ot 06.10.2008 № 106n (v red. ot 07.02.2020 № 18n).

15. Polozhenie po buhgalterskomu uchetu PBU 9/99 «Dohody organizacii» utv. prikazom Minfina RF ot 30.05.1999 №32n (v red. ot 27.11.2020 № 287n).

16. Polozhenie po buhgalterskomu uchetu PBU 10/99 «Raskhody organizacii», utv. prikazom Minfina RF ot 06.05.1999 №33n (v red. ot 06.04.2015 № 57n).

17. Pravovaya priroda uglerodnyh edinic v Rossii, doklad, april' 2023 goda // Centr strategicheskikh razrabotok URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/146/k6zrhu8syq9bbjzn1m78t2ijj3507l4a.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).

18. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 20.05.2022 № 905 «Ob utverzhdenii formy tipovogo dogovora na okazanie operatorom uslug po provedeniyu operacij v reestre uglerodnyh edinic».

REFERENCES

1. Federal'nyj zakon Rossijskoj Federacii ot 02.07.2021 № 296-FZ «Ob ogranichenii vybrosov parnikovyh gazov».

2. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 22.10.2021 № 2979-r «Ob utverzhdenii perechnya parnikovyh gazov, v otnoshenii kotorykh osushchestvlyayetsya gosudarstvennyj uchyot vybrosov parnikovyh gazov i vedenie kadastra parnikovyh gazov».

19. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 30.11.2022 goda № 2180 «O vnesenii izmenenij v nekotorye akty Pravitel'stva Rossijskoj Federacii».
20. Podhody zarubezhnyh stran k opredeleniyu pravovoj prirody uglerodnyh edinic, dekabr' 2022 // Centr strategicheskikh razrabotok URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/bac/ffj511q4c15x0grscubcqef5zdxiipbr.pdf> (data obrashcheniya: 05.04.2025).
21. Uglerodnye edinicy v pravovom pole - mirovaya praktika opredeleniya yuridicheskoy prirody // Klimaticheskaya platforma URL: <https://climate-change.moscow/materials/uglerodnye-edinicy-v-pravovom-pole-mirovaya-praktika-opredeleniya-yuridicheskoy-prirody> (data obrashcheniya: 05.04.2025).
22. Hakimova Zh.A., Vasil'eva A.A. K voprosu o pravovom regulirovanii rynka uglerodnyh edinic: sravnitel'no-pravovoj aspekt // Pravo i praktika. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-pravovom-regulirovanii-rynka-uglerodnyh-edinits-sravnitelno-pravovoy-aspekt> (data obrashcheniya: 07.04.2025).
23. Gershinkova D.A. Nereshennye voprosy stat'i 6 parizhskogo Soglasheniya – vozmoeni li kompromiss v Glazgo? // Vestnik mezhdunarodnyh organizacij: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nereshennye-voprosy-stati-6-parizhskogo-soglasheniya-vozmozhen-li-kompromiss-v-glazgo> (data obrashcheniya: 07.04.2025).
24. Pis'mo Departamenta nalogovoj politiki Minfina Rossii ot 19 yanvarya 2024 goda № 03-03-06/1/3930 «O nalogooblozhenii NDS operacij po realizacii uglerodnyh edinic» // Sistema «GARANT». – 2024.
25. Nalogovyy kodeks Rossijskoj Federacii, chast' vtoraya // Sistema «GARANT» URL: <https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913de8ff6886b8c4c/> (data obrashcheniya: 05.04.2025).
26. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii // Sistema «GARANT» URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (data obrashcheniya: 05.04.2025).

Дата поступления статьи 05.09.2025

УДК 338.24

ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНИХ РИСКОВ

ASSESSMENT OF FINANCIAL RESULTS OF AN OIL AND GAS COMPANY UNDER THE INFLUENCE OF EXTERNAL RISKS

Е.С. Шурунова, студент Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия	E.S. Shurunova, student Ufa state petroleum technological university, Ufa, Russia
А.Ю. Климентьева, канд. экон. наук, доцент Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия	Klimenteva A.Yu., candidate of economic sciences, associate professor Ufa state petroleum technological university, Ufa, Russia

Аннотация. В статье рассматривается проблема оценки влияния внешних факторов на финансовые результаты нефтегазовых компаний. На примере финансовой отчетности ПАО «НК «Роснефть» анализируется воздействие цен на нефть, валютного курса и инфляции на финансовую результативность. Предложена методика, включающая регрессионный анализ, сценарное моделирование и DCF-анализ, которая позволяет оценить чувствительность финансовых показателей к изменениям внешней среды и разработать рекомендации по управлению финансовыми рисками. Результаты исследования показывают, что учет прогнозной инфляции и сценарное моделирование позволяют получить более точную оценку фундаментальной стоимости компании и повысить эффективность управления рисками.

Abstract. The article considers the problem of assessing the impact of external factors on the financial results of oil and gas companies. Using the example of the financial statements of PJSC NK Rosneft, the impact of oil prices, exchange rates and inflation on financial performance is analyzed. A methodology is proposed that includes regression analysis, scenario modeling and DCF analysis, which allows assessing the sensitivity of financial indicators to changes in the external environment and developing recommendations for financial risk management. The results of the study show that taking into account forecast inflation and scenario modeling allow for a more accurate assessment of the fundamental value of the company and improve the effectiveness of risk management.

Ключевые слова: нефтегазовая компания; финансовые результаты; внешние риски; инфляция; DCF-модель; сценарное моделирование; регрессионный анализ; управление рисками

Key words: oil and gas company; financial results; external risks; inflation; DCF model; scenario modeling; regression analysis; risk management

Введение

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, нестабильностью внешней среды и постоянными изменениями как на внутреннем, так и на глобальном уровне. Особенно эти изменения ощущаются в стратегически значимой для России нефтегазовой отрасли, которая напрямую зависит от целого ряда внешних факторов: изменения цен на нефть, валютных колебаний, изменений ключевой став-

ки Центрального Банка, инфляции, санкционного давления и других экономических и политических вызовов.

Финансовые результаты предприятий нефтегазового сектора выступают ключевым индикатором их устойчивости и эффективности. Однако традиционные методы оценки этих показателей не всегда отражают реальную степень влияния внешних рисков. В связи с этим возрастает необходимость совершенствования методи-

ческого инструментария, позволяющего учитывать воздействие внешних факторов при оценке финансовых результатов компании.

Основная часть

Важнейшим критерием финансовых результатов является получение наибольшей прибыли, поскольку это дает возможность предприятию осуществлять расширенное воспроизводство и обеспечивать социальное развитие коллектива. Следовательно, одним из важнейших показате-

лей, характеризующих финансовые результаты, является прибыль предприятия [5].

Значение прибыли состоит в том, что она отражает конечный финансовый результат. Вместе с тем на величину прибыли, ее динамику воздействуют факторы, как зависящие, так и не зависящие от усилий предприятия (таблица 1) [2].

Получение чистой прибыли или убытка по итогам деятельности является целью работы любой коммерческой компании и количественным

Таблица 1. Основные понятия и показатели для определения финансовых результатов

Table 1. Key concepts and indicators for determining financial performance

Финансовый результат	Определение финансового результата
Выручка	доход компании от обычных видов деятельности, связанных с реализацией товаров и услуг
Себестоимость продаж	сумма расходов по основной деятельности компании. Это, например, затраты на изготовление продукции, закупку материалов и товаров, выполнение работ и оказание услуг
Валовая прибыль (убыток)	прибыль (убыток) от обычных видов деятельности, рассчитанная без учёта коммерческих и управленческих расходов. Она характеризует доход от продаж
Прибыль (убыток) от продаж	разница между валовой прибылью, коммерческими и управленческими расходами
Чистая прибыль (убыток)	итоговый финансовый результат компании после уплаты налогов

отражением её эффективности. Уровень финансового результата и его динамика служит одним из показателей корректности реализуемой компанией стратегии, а также дальнейших направлений ее развития. Доходы компании в форме полученной выручки показывает величину положительных финансовых потоков, получаемых компанией. В случае эффективной работы компании, всё более значительная доля ее доходов переходит в статус положительных финансовых результатов – в форме, полученной прибыли [3].

Внешняя макросреда организации относится к широким внешним факторам, влияющим на способность организации работать и достигать своих целей. Эти риски можно разделить на различные категории. Разнообразие видов внешних рисков, влияющих на деятельность компании подчеркивает сложность и динамичность современной экономики [1]. Каждый вид рисков влияет на различные аспекты деятельности компании и требует отдельного внимания при планировании и управлении (таблица 2).

Таблица 2. Классификация внешних рисков, влияющих на финансовую деятельность нефтегазового предприятия

Table 2. Classification of external risks affecting financial activities of the oil and gas enterprise

Группа риска	Характеристика
Макроэкономические	Риски, связанные с колебаниями мировых цен на нефть, экономическими санкциями, инфляцией, геополитическими событиями и резкими падениями цен
Политические	Политическая нестабильность, изменение таможенной политики, риск географической нестабильности и государственного неподчинения обязательствам
Регулировочные	Риски, связанные с тарифным регулированием; регулированием в области безопасности; риски экологического регулирования; специфические налоговые риски; риски антимонопольного регулирования
Рыночные	Риск получения прибыли, отличный от желаемого; риск изменения стоимости капитала; риск влияния крупных транзакций на параметры рынка, финансово-экономические, изменение конъюнктуры рынка, изменение цен на топливо и т.д.
Экологические	Риски, связанные с негативным воздействием на окружающую среду, которые наносят ущерб лицам и объектам, посторонним для источника воздействия, но непосредственно не затрагивают его экономическую деятельность.

Нефтегазовая отрасль является одной из ключевых для экономики России и характеризуется высокой зависимостью от внешних макроэкономических и геополитических факторов. Финансовые результаты деятельности таких компаний напрямую зависят от колебаний цен на нефть, валютного курса, процентных ставок и других внешних рисков [6].

Создание финансовой модели, направленной на оценку будущих финансовых результатов предприятия, а также на принятие соответствующих управленческих решений в условиях неопределенности внешних рисков, является довольно непростой задачей. Неопределенность обосновывается большим количеством факторов, влияющих на финансовые результаты компании [7, 8]. Они могут быть самыми различными, поэтому их необходимо идентифицировать для удобства анализа:

- экономические изменения: динамика ключевой ставки Центрального Банка РФ, инфляционная и курсовая волатильность, котировки цен на нефть марки Urals и Brent, на природный газ и т.д.;

- изменения на рынке: колебания спроса и предложения, добавление новых конкурентов, появление нового и усовершенствованного продукта;

- изменения в налогообложении: рост налога на прибыль, льготы, тарифы, штрафы;

- изменения в политике: санкции, тарифная политикой государства в сфере естественных монополий;

- экологические изменения: рост расходов на утилизацию отходов и рекультивацию земель, штрафы за нарушения экологического законодательства; возможные финансовые потери из-за остановки производственных процессов из-за чрезвычайных экологических ситуаций.

В рамках настоящего исследования предпринята попытка оценить влияние комплекса внешних факторов на финансовые результаты нефтегазового предприятия. В качестве объекта анализа выбрано ПАО «НК «Роснефть», для которого рассмотрены следующие факторы: валютный курс (USD/RUB), ключевая ставка Центрального Банка, цена на нефть марки Brent и уровень инфляции [9]. Несмотря на комплексное воздействие указанных факторов, фокус исследования направлен на оценку влияния инфляции, как фактора, оказывающего существенное влияние на операционные и инвестиционные решения компании.

Инфляционные процессы оказывают многоаспектное воздействие на финансовые результаты нефтегазовых компаний. Во-первых, инфляция влияет на динамику номинальных цен на нефть, поскольку обесценение национальной валюты и рост инфляционных ожиданий оказывают повышательное давление на цены, выраженные в долларах США. Во-вторых, рост инфляции, как правило, сопровождается увеличением ключевых процентных ставок, что приводит к увеличению расходов на обслуживание долговых обязательств и снижению рентабельности инвестиционных проектов. Наконец, изменения валютного курса, обусловленные инфляционными процессами, оказывают существенное влияние на финансовые результаты, поскольку колебания курса USD/RUB напрямую влияют на конвертацию доходов, номинированных в долларах, и себестоимость, выраженную в рублях [11].

Количественный анализ предполагает числовое определение величины отдельных рисков. Основная задача такого подхода состоит в численном измерении воздействия рисков факторов на финансовые результаты [10].

Для анализа была использована методология, включающая:

- регрессионный анализ — для выявления степени влияния внешних факторов на чистую прибыль компании;

- сценарное моделирование — для прогнозирования возможных изменений финансовых результатов при различных условиях развития событий.

Для того, чтобы построить регрессионную модель, нам было необходимо собрать выборку данных результата и факторов за несколько лет — выбран промежуток с 2017 по 2024 гг. Регрессионный анализ показал, что наибольшее влияние на инфляцию оказывают котировки цен на нефть марки Brent, поскольку теснота связи зависимого и независимого фактора оказалась равна 0,78, то есть 78 % изменений зависимой переменной объясняется независимым фактором. Таким образом, курс доллара и ключевая ставка оказались малозначимыми, поскольку теснота связи менее 0,5 (рисунок 1).

Для прогнозирования возможных изменений финансовых результатов ПАО «НК «Роснефть» под воздействием внешних факторов был использован метод сценарного моделирования. Данный метод позволяет рассмотреть широкий спектр возможных траекторий развития собы-

Курс за 1 Доллар ЦБ РФ		Котировки цен на нефть марки Brent		Ключевая ставка	
$y = 0,774 + 0,074 * X$		$y = -5,561 + 0,166 * X$		$y = 2,291 + 0,426 * X$	
<i>Регрессионная статистика</i>		<i>Регрессионная статистика</i>		<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,251	Множественный R	0,776	Множественный R	0,475
R-квадрат	0,063	R-квадрат	0,602	R-квадрат	0,226
Нормированный R-квадрат	0,032	Нормированный R-квадрат	0,589	Нормированный R-квадрат	0,200
Стандартная ошибка	3,600	Стандартная ошибка	2,346	Стандартная ошибка	3,273
Наблюдения	32	Наблюдения	32	Наблюдения	32
<i>Дисперсионный анализ</i>		<i>Дисперсионный анализ</i>		<i>Дисперсионный анализ</i>	
F	2,015	F	45,381	F	8,736
Значимость F	0,166	Значимость F	0,000	Значимость F	0,006
<i>Коэффициенты</i>		<i>Коэффициенты</i>		<i>Коэффициенты</i>	
Y-пересечение	0,773	Y-пересечение	-5,561	Y-пересечение	2,291
Переменная X 1	0,074	Переменная X 1	0,166	Переменная X 1	0,426

Рисунок 1. Результаты регрессионного анализа влияния внешних факторов на инфляцию

Figure 1. Results of regression analysis of the effect of external factors on inflation

тий, учитывая неопределенность и многовариантность внешней среды.

В рамках сценарного моделирования были разработаны три альтернативных сценария: базовый, оптимистичный и пессимистичный. Каждый сценарий представляет собой комплексное описание внешней среды, включающее предположения о динамике ключевых факторов [4].

Базовый сценарий предполагает наиболее вероятное развитие событий, основанное на текущих макроэкономических прогнозах и тенденциях. Предполагается, что значения ключевых факторов будут развиваться в соответствии с консенсус-прогнозами, опубликованными авторитетными аналитическими агентствами и международными организациями. В частности, могут быть использованы прогнозы Министерства экономического развития РФ, Центрального Банка РФ, Международного валютного фонда и других организаций. Мировая цена на нефть марки Brent в базовом сценарии будет постепенно снижаться на 0,2 %.

Оптимистичный сценарий предполагает благоприятное развитие событий для нефтегазового сектора. Предполагается, что произойдет увеличение спроса на нефть, снижение геополитической напряженности, стабилизация валют-

ного курса и снижение инфляции. В этом сценарии рассматриваются условия, при которых ПАО «НК «Роснефть» сможет максимизировать свою выручку и прибыльность. В оптимистичном сценарии мировая цена на нефть марки Brent будет увеличиваться.

Пессимистичный сценарий предполагает неблагоприятное развитие событий для нефтегазового сектора. Предполагается снижение спроса на нефть, усиление геополитической напряженности, девальвация рубля и рост инфляции. В этом сценарии рассматриваются условия, при которых ПАО «НК «Роснефть» столкнется со снижением выручки, ростом издержек и необходимостью адаптации к неблагоприятной внешней среде. В пессимистичном сценарии мировая цена на нефть марки Brent будет снижаться.

Для каждого сценария были построены прогнозные значения ключевых финансовых показателей ПАО «НК «Роснефть», таких как выручка, себестоимость, чистая прибыль, EBITDA и другие. Анализ результатов сценарного моделирования позволил оценить потенциальное влияние внешних факторов на финансовое состояние компании и разработать рекомендации по управлению рисками в различных условиях (таблица 3).

Таблица 3. Прогнозные значения инфляции (базовый сценарий)

Table 3. Inflation forecasts (base case)

Год	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Котировки цен на нефть марки Brent, долл.	79,5	68	72	72	72	100	100	100	100	100	100	100
Инфляция, %	10	9,45	8,9	8,35	7,8	7,25	6,7	6,15	5,6	5,05	4,5	4

Для оценки фундаментальной стоимости ПАО «НК «Роснефть» и анализа влияния прогнозной инфляции на финансовые результаты компании была разработана модель дисконтированных денежных потоков (DCF) (таблица 4). В разработанной DCF-модели предполагается, что капитальные затраты и изменение чистого оборотного капитала зависят от темпов роста выручки и уровня инфляции.

Для дисконтирования будущих денежных потоков использовалась ставка дисконтирования, рассчитанная с использованием модели средневзвешенной стоимости капитала (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Расчет WACC учитывает стоимость собственного и заемного капитала, а также их доли в структуре капитала компании.

Прогнозная инфляция учитывается при расчете стоимости собственного и заемного капитала, поскольку она влияет на требуемую доходность инвесторов и процентные ставки по заемным средствам.

Для оценки стоимости компании после окончания прогнозного периода использовался метод терминальной стоимости, основанный на предположении о постоянном темпе роста денежных потоков в постпрогнозный период.

Результаты DCF-модели позволили оценить фундаментальную стоимость ПАО «НК «Роснефть» с учетом влияния прогнозной инфляции и других внешних факторов.

С целью визуализации результатов сценарного моделирования, на рисунках 2 и 3 представ-

Таблица 4. DCF-модель с учетом прогнозной инфляции, млн руб.

Table 4. DCF-model taking into account forecast inflation, rub million

Показатель	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E	2032E	2033E	2034E	2035E
Выручка	12 071	13 762	15 691	18 670	22 216	26 435	31 455	37 429	44 537	52 996
Себестоимость	5 898	6 892	8 052	9 819	11 973	14 600	17 804	21 710	26 474	32 283
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	1 394	1 320	1 250	1 236	1 221	1 207	1 193	1 179	1 166	1 152
EBITDA	4 779	5 551	6 388	7 616	9 022	10 628	12 458	14 540	16 898	19 561
Маржинальность	40%	40%	41%	41%	41%	40%	40%	39%	38%	37%
Амортизация	935	982	1 031	1 083	1 137	1 194	1 254	1 317	1 383	1 452
EBIT	3 844	4 569	5 357	6 533	7 884	9 434	11 205	13 223	15 515	18 109
Маржинальность	32%	33%	34%	35%	35%	36%	36%	35%	35%	34%
Проценты к уплате	943	1 199	1 524	2 022	2 684	3 561	4 725	6 270	8 319	11 039
EBT	475	81	935	1 815	3 132	4 399	5 882	7 596	9 551	11 760
Налог на прибыль	119	20	234	454	783	1 100	1 471	1 899	2 388	2 940
Чистая прибыль	356	61	701	1 361	2 349	3 299	4 412	5 697	7 163	8 820
Маржинальность	-3%	0%	4%	7%	11%	12%	14%	15%	16%	17%

лены гистограммы, отображающие прогнозные значения выручки и EBITDA для оптимистичного и пессимистичного сценариев. Для реализации данного подхода, на основе анализа исторических данных и экспертных оценок, был определен средний темп роста прогнозной цены на нефть марки Brent, а также величина стандартного отклонения, характеризующая волатильность данного показателя

в прогножном периоде (2025–2035 гг.). Полученные прогнозные значения цены на нефть для каждого сценария были использованы в качестве входных данных в регрессионном уравнении, что позволило получить прогнозные сценарные значения инфляции, которые, в свою очередь, были интегрированы в DCF-модель для оценки влияния на финансовые результаты ПАО «НК «Роснефть».

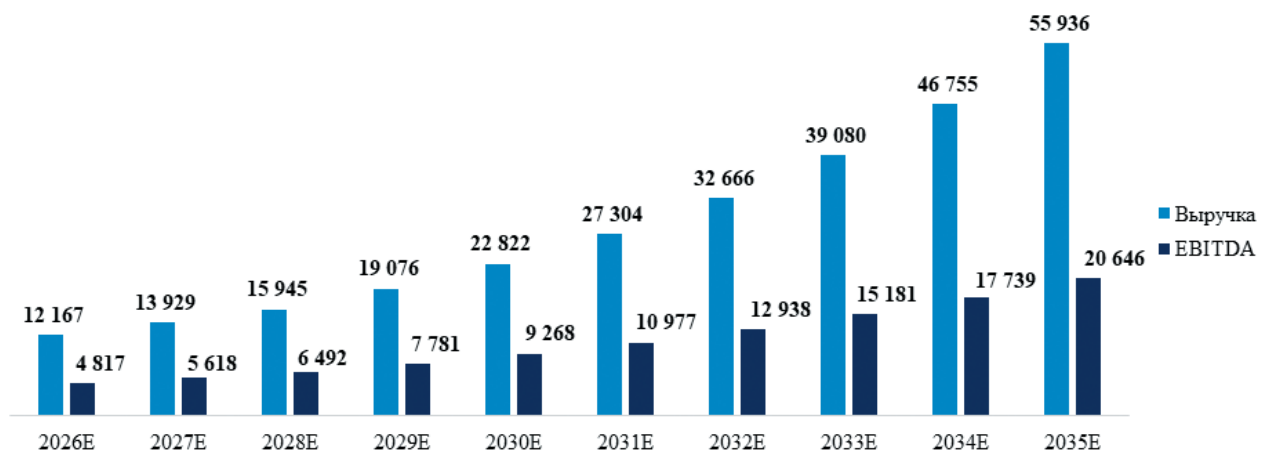


Рисунок 2. Сценарные варианты прогнозных финансовых результатов (оптимистичный вариант)

Figure 2. Scenario variants of forecast financial results (optimistic variant)

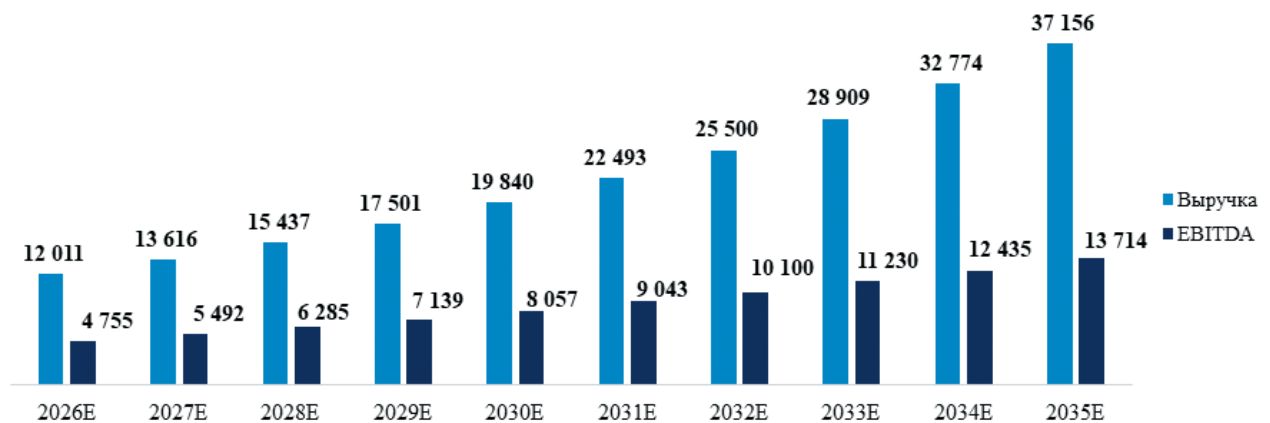


Рисунок 3. Сценарные варианты прогнозных финансовых результатов (пессимистичный вариант)

Figure 3. Scenario variants of forecast financial results (pessimistic variant)

Прогнозная DCF-модель необходима для принятия стратегических управленческих решений. С помощью прогнозирования на длительный промежуток времени, она позволяет компании корректно составлять и планировать стратегии развития бизнеса.

Выводы

Настоящее исследование подтвердило необходимость учета влияния внешних факторов на финансовые результаты нефтегазовых компаний. Разработанная и апробированная на примере ПАО «НК «Роснефть» методика, включающая регрессионный анализ, сценарное моделирование и DCF-анализ, позволяет оценить потенциальные риски и возможности в условиях высокой

неопределенности. Для повышения эффективности управления финансовыми рисками нефтегазовым компаниям рекомендуется:

- внедрить систему мониторинга и прогнозирования ключевых внешних факторов (цен на нефть, валютных курсов, инфляции);
- использовать сценарное моделирование для оценки влияния различных сценариев развития внешней среды на финансовые показатели;
- интегрировать прогнозные значения инфляции в DCF-модели для более точной оценки фундаментальной стоимости компании;
- разрабатывать стратегии управления рисками, учитывающие результаты сценарного анализа и специфику деятельности компании.

СПИСОК ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абгарян Л.С. Выявление основных рисков нефтедобывающей компании и предложение основных путей их преодоления [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 1. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/01/13889> (дата обращения: 06.05.2025).
2. Абдукаримов И.Т. Эффективность и финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия: критерии и показатели их характеризующие, методика оценки и анализа / И.Т. Абдукаримов, Н.В. Тен // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 5-6. С. 11-21.
3. Воронина В.М. Оценка динамики и структуры финансовых результатов нефтегазодобывающих предприятий / В.М. Воронина, А.Е. Чеглакова // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2016. № 9-1. С. 51-58.
4. Гончаров В.Н. Сценарный анализ - инструмент управления рисками субъекта хозяйствования / В.Н. Гончаров, Г.В. Колтакова, Д.С. Варнавская // Менеджер. 2022. № 3(101). С. 107-111.
5. Евгеньев М.Б. Инструменты и методы управления финансовыми результатами организации в условиях современных вызовов / М.Б. Евгеньев // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/08FAVN324.pdf> (дата обращения 21.04.2025).
6. Емельянов А.М. Выявление факторов, влияющих на банкротство компаний [Электронный ресурс] / А.М. Емельянов, А.А. Медведева // Научно-практический журнал «Журнал и бизнес». № 3. 2018. (Т. 14). URL: <https://finbiz.spb.ru/2018/3-2018-god-t-14/> (дата обращения: 22.05.2025).
7. Камаан-Оол А.В. Эффективный мониторинг финансовой устойчивости организации / А.В. Камаан-Оол // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 725-728.
8. Кунин В.А. Влияние ошибок прогнозирования денежных потоков на точность оценки стоимости бизнеса / В.А. Кунин // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 2. С. 208-216.
9. Михайлова С.С. Эконометрическое моделирование влияния инфляции на экономический рост в Российской Федерации / С.С. Михайлова, Ю.С. Кузнецова // Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 468-472.
10. Просвирыкова И.В. Оценка финансовых результатов деятельности компании в сфере топливно-энергетического комплекса / И.В. Просвирыкова, А.Л. Золкин, М.С. Чистяков // Управленческий учет. 2021. № 3-2. С. 372-379.
11. Раевский Л.А. Моделирование уровня инфляции Российской Федерации / Л.А. Раевский, А.В. Власова // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2023. № 1(44). С. 73-80.

REFERENCES

1. Abgaryan, L.S. Vyyavlenie osnovnykh riskov nefte dobyvayushchej kompanii i predlozhenie osnovnykh putej ih preodoleniya [Elektronnyj resurs] // Ekonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij. 2017. № 1. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/01/13889> (data obrashcheniya: 06.05.2025).
2. Abdukarimov, I.T. Effektivnost' i finansovye rezul'taty hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya: kriterii i pokazateli ih harakterizuyushchie, metodika ocenki i analiza / I.T. Abdukarimov, N.V. Ten // Social'no-ekonomicheskie yavleniya i processy. 2013. № 5-6. S. 11-21.
3. Voronina, V.M. Ocenka dinamiki i struktury finansovykh rezul'tatov neftegazodobyvayushchih predpriyatij / V.M. Voronina, A.E. Cheglakova // Novaya nauka: Problemy i perspektivy. 2016. № 9-1. S. 51-58.
4. Goncharov, V. N. Scenarnyj analiz - instrument upravleniya riskami sub'ekta hozyajstvovaniya / V.N. Goncharov, G.V. Koltakova, D. S. Varnavskaya // Menedzher. 2022. № 3(101). S. 107-111.
5. Evgen'ev, M.B. Instrumenty i metody upravleniya finansovymi rezul'tatami organizacii v usloviyah sovremennykh vyzovov / M. B. Evgen'ev // Vestnik evrazijskoj nauki. 2024. T. 16. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/08FAVN324.pdf> (data obrashcheniya 21.04.2025).
6. Emel'yanov, A.M. Vyyavlenie faktorov, vliyayushchih na bankrotstvo kompanij [Elektronnyj resurs] / A. M. Emel'yanov, A. A. Medvedeva // Nauchno-prakticheskij zhurnal «Zhurnal i biznes». № 3. 2018. (t.14). URL: <https://finbiz.spb.ru/2018/3-2018-god-t-14/> (data obrashcheniya: 22.05.2025).
7. Kamaan-Ool, A.V. Effektivnyj monitoring finansovoj ustojchivosti organizacii / A.V. Kamaan-Ool // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. 2022. № 6. S. 725-728.
8. Kunin, V. A. Vliyanie oshibok prognozirovaniya denezhnykh potokov na tochnost' ocenki stoimosti biznesa / V. A. Kunin // Ekonomika i upravlenie. 2024. T. 30, № 2. S. 208-216.
9. Mihajlova, S.S. Ekonometricheskoe modelirovanie vliyaniya inflyacii na ekonomicheskij rost v Rossijskoj Federacii / S.S. Mihajlova, Yu. S. Kuznecova // Innovacii i investicii. 2024. № 5. S. 468-472.
10. Prosviryakova, I.V. Ocenka finansovykh rezul'tatov deyatel'nosti kompanii v sfere toplivno-energeticheskogo kompleksa / I. V. Prosviryakova, A. L. Zolkin, M. S. Chistyakov // Upravlencheskij uchët. 2021. № 3-2. S. 372-379.
11. Raevskij, L.A. Modelirovanie urovnya inflyacii Rossijskoj Federacii / L.A. Raevskij, A. V. Vlasova // Obrazovanie i nauka v sovremennom mire. Innovacii. 2023. № 1(44). S. 73-80.

Дата поступления статьи 04.07.2025

УДК 338.24

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИННОВАЦИЙ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РЕГИОНОВ

ANALYSIS OF THE IMPACT OF INNOVATIONS
ON THE SOCIO-ECONOMIC SITUATION OF REGIONS

Ю.А. Кузнецова, док. экон. наук,
профессор

Кузбасский институт Федеральной
службы исполнения наказаний,
Новокузнецк, Россия

Yu.A.Kuznetsova, doctor of economic sciences,
associate professor

Kuzbass Institute
of the Federal Penitentiary Service of Russia,
Novokuznetsk, Russia

Аннотация. В работе представлена характеристика исследований влияния инноваций на социально-экономическое положение регионов. Определено, что все исследования можно объединить в три группы: изучение влияния инновационного развития региона на его социально-экономическое положение; влияние разного вида инноваций друг на друга; влияние единичных инновационных объектов на социально-экономические. Приведены особенности каждого подхода с позиции используемого метода.

Abstract. The paper presents a characteristic of studies of the impact of innovations on the socio-economic situation of regions. It is determined that all studies can be combined into three groups: studying the impact of innovative development of a region on its socio-economic situation; the impact of different types of innovations on each other; the impact of individual innovation objects on socio-economic ones. The features of each approach are presented from the perspective of the method used.

Ключевые слова: регион; социально-экономическое положение; инновации; инновационное развитие; влияние; подходы исследований

Key words: region; socio-economic situation; innovation; innovative development; influence; research approaches

Введение

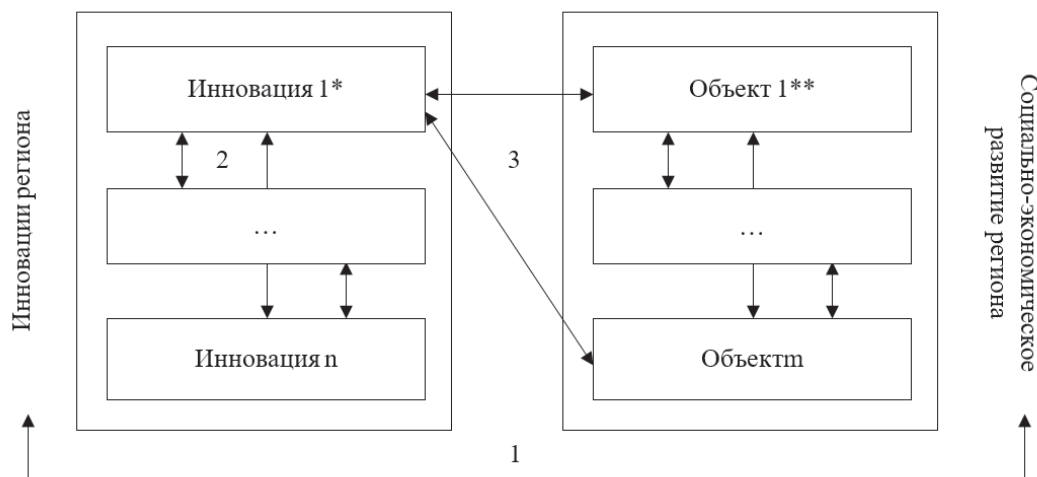
Позиции авторов относительно необходимости активизации инновационного развития в современных условиях хозяйствования существенно разнятся. Одни полагают, что имеющиеся финансовые и иные ресурсы следует направлять на решение текущих задач, не требующих новейших подходов, другие считают, что именно инновации помогут наиболее эффективно решить имеющиеся проблемы.

Анализ публикаций отечественных и зарубежных ученых и специалистов последних лет по данной тематике показал, что активному изучению подлежит взаимовлияние по трем направлениям: (рисунок 1).

Первый блок исследований (цифра «1» на рисунке 1) затрагивает изучение влияния инновационного развития региона на его социально-экономическое положение. Второй (цифра «2» на рисунке 1) — взаимовлияние различного вида инноваций друг на друга (например, организацион-

ных инноваций на продуктовые). Третий (цифра «3» на рисунке 1) — влияние единичных инновационных объектов на социально-экономические.

Большой блок современных исследований посвящен воздействию инноваций в сфере экологии на граждан [1]. Например, С. Ян отмечает, что экологические нормы и инноваций в области энергетических технологий играют важную роль в улучшении здоровья и благополучия жителей, повышении качества окружающей среды. Л. Фу, С. Хань, Ц. Пэн пришли к выводу о том, что Национальная пилотная программа по инновационным городам (National Innovative City Pilot Policy, NICPP) явилась ключевым инструментом повышения устойчивости их социально-экономического развития [2]. Коллектив авторов под руководством Е.А. Ляшенко выявил прямую связь между инновационной активностью и качеством институциональной среды, созданной в регионе [3]. И.В. Митрофанова, О.А. Чернова, М. В. Плешакова, изучив взаимосвязь между инвестици-



Источник: составлено автором

*имеются в виду любые инновации и элементы региональной инновационной системы

** имеются в виду любые объекты социально-экономического развития региона

* refers to any innovations and elements of a regional innovation system

** refers to any objects of socio-economic development of the region

Рисунок 1. Характеристика взаимовлияния инноваций и развития социально-экономических объектов

Figure 1. Characteristics of mutual influence of innovations and development of social and economic objects

ями в основной капитал и инновационным развитием региона, выдвинули гипотезу о наличии прямой связи между ними [4].

Б. Ма, Я. Ян, М. Чжан, С. Шэньту проанализировали влияние инновационной среды на качество инноваций, используя данные годовых отчетов 685 национальных лабораторий [5]. Авторами было выявлено, что инновационная среда оказывает значительное положительное влияние как на результаты инновационной деятельности, так и на распространение инноваций. П.В. Робайно-Акунья, О. Шамс-Антури, И.Р. Руис-Кастро, на материалах деятельности компаний сферы услуг в Колумбии, изучили влияние двух режимов инноваций DUI («выполнение», «использование», «взаимодействие») и STI («наука», «технологии», «инновации») на эффективность их инноваций [6]. Результаты исследования показали, что знания, основанные на опыте и взаимодействии более значимы для инноваций в сфере услуг, чем подход, основанный только на науке и технологиях.

В. Су, С. Чжао изучили влияние объемной и качественной составляющих институциональной собственности в продвижении «зеленых» инноваций [7]. Подразделяя собственность на «общую» и «зеленую» (используемую именно для таковых инноваций) авторы пришли к выводу

о том, что они способствуют их наиболее эффективному внедрению и использованию. Кроме того, наибольшее влияние общая институциональная собственность оказывает воздействие на негосударственные предприятия, компании в отраслях с высоким уровнем загрязнения окружающей среды и в отраслях с высокими финансовыми ограничениями.

В качестве примера исследования в рамках третьей группы можно привести и результаты М. Чжан, Л. Вэй, Ц. И, которые проанализировали влияние глобального инновационного сотрудничества как на преодоление барьеров в сфере инноваций, так и на формирование производственно-сбытовой цепочки в торговле [8]. Авторы отметили, что благодаря технологическим инновациям обрабатывающие предприятия могут перейти от производственных звеньев с низкой добавленной стоимостью к инновационным — с высокой добавленной стоимостью.

В рамках данного тематического исследования особенно важным вопросом является тот, какие методы используют авторы для установления влияния инноваций на социально-экономическое положение территории. Набор методов достаточно велик. Причем одни используют один метод (общенаучный, специальный), либо их совокупность (как в рамках одной группы методов, так и

из разных). В таблице 1 приведем те методы, которые использованы в работах ученых и специалистов, представленных выше. Как видно, в основе большей части исследований лежит комплекс

методов, причем некоторые авторы используют такой подход для того, чтобы подтвердить (или, опровергнуть) результаты оценки того или иного из используемых методов.

Таблица 1. Методы, используемые для оценки влияния инноваций на социально-экономическое положение территорий

Table 1. Methods used to assess the impact of innovations on the socio-economic situation of territories

Авторы	Используемые методы анализа
П.В. Робайно-Акунья, О. Шамс-Антури, И.Р. Руис-Кастро	Количественный подход с применением данных EDITS VIII. Метод моделирования структурными уравнениями (SEM)
Б. Ма, Я. Ян, М. Чжан, С. Шэньту	Регрессионный анализ с использованием программного обеспечения SPSS
В. Су, С. Чжао	Регрессионный анализ на основе использования базы данных ChineseResearchDataServices (CNRDS). Двухэтапная оценка методом наименьших квадратов (2SLS). Двухэтапный метод Хекмана
С. Ян	Эмпирические тесты с использованием модели Ologit. Тесты на устойчивость и неоднородность
Л. Фу, С. Хань, Ц. Пэн	Модели «разность разностей» с изменяющимися во времени параметрами (DID). Пространственная модель Дурбина (SDM)
Е.А. Ляшенко, А.Д. Жуковский, С.Г. Пьянкова	Статистический анализ, контент-анализ
И.В. Митрофанова, О.А. Чернова, М.В. Плешакова	Сравнительный и корреляционный анализ

Источник: составлено автором

Представляется, что исследования в области оценки влияния инноваций на социально-экономическое положение региона являются высоко актуальными, что связано с несколькими причинами. Инновации напрямую влияют на повышение производительности труда, создание новых рабочих мест, а, следовательно, спо-

собствуют экономическому развитию субъекта. Способствуя социальному прогрессу, инновации позволяют повысить доступность новых социальных услуг и технологий для граждан. Кроме того, именно инновации помогают выявить наиболее правильные пути внедрения экологичных и устойчивых технологий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Yang, X. Impact of environmental regulation, energy technology innovation on population health // BMC Public Health. 2025. №25. Pp. 1635.
2. Fu, L., Han, X., Peng, J. The impact of innovation-driven policies on urban resilience // Humanit Soc Sci Commun. 2025. №12. Pp. 484-501.
3. Ляшенко Е.А. Институциональные аспекты влияния инновационного потенциала региона на результаты инновационной деятельности / Е.А. Ляшенко, А.Д. Жуковский, С.Г. Пьянкова // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 4. С. 673-700.
4. Митрофанова И.В. Влияние инвестиции в основной капитал на инновационное развитие регионального социально-экономического комплекса (на примере Южного макрорегиона) / И.В. Митрофанова, О.А. Чернова, М.В. Плешакова // Регион: Экономика и Социология. 2025. № 2 (126). С. 113-140.
5. Ma, B., Yang, Y., Zhang, M. et al. The Impact of Innovation Environment on the Quality of Innovation in National Key Laboratories: A Comparative Study Based on Multiple Cases // J Knowl Econ. 2024. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02510-x>.
6. Robayo-Acuña, P.V., Chams-Anturi, O. & Ruíz-Castro, I.R. Service innovation in emerging economies: the impact of DUI and STI innovation modes on innovation performance // Journal InnovEntrep. 2025. № 14. P. 100.
7. Su, W., Zhao, X. The impact of common institutional ownership on green innovation of China's energy firms // Humanit Soc Sci Commun. 2025. №12. Pp. 1387-1399.
8. Zhang, M., Wei, L. & Yi, Z. The impact of embedded global innovation networks on manufacturing value chains // Sci Rep. 2025. №15. P. 28275.

REFERENCES

1. Yang, X. Impact of environmental regulation, energy technology innovation on population health // BMC Public Health. 2025. №25. Pp. 1635.
2. Fu, L., Han, X., Peng, J. The impact of innovation-driven policies on urban resilience // Humanit Soc Sci Commun. 2025. №12. Pp. 484-501.
3. Lyashenko, E. A. Institucional'nye aspekty vliyaniya innovatsionnoy potentsiala regiona na rezul'taty innovatsionnoy deyatelnosti / E. A. Lyashenko, A. D. Zhukovskij, S. G. P'yankova // Ars Administrandi (Iskusstvoupavljeniya). 2023. T. 15. № 4. S. 673-700.
4. Mitrofanova, I. V. Vliyaniye investitsii v osnovnoy kapital na innovatsionnoye razvitiye regional'nogo sotsialnoyazyajstvennogo kompleksa (naprimere Yuzhnoy makroregiona) / I. V. Mitrofanova, O. A. Chernova, M. V. Pleshakova // Region: Ekonomika i Sociologiya. 2025. № 2 (126). S. 113-140.
5. Ma, B., Yang, Y., Zhang, M. et al. The Impact of Innovation Environment on the Quality of Innovation in National Key Laboratories: A Comparative Study Based on Multiple Cases // J Knowl Econ. 2024. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02510-x>.
6. Robayo-Acuña, P.V., Chams-Anturi, O. & Ruíz-Castro, I.R. Service innovation in emerging economies: the impact of DUI and STI innovation modes on innovation performance // Journal InnovEntrep. 2025. № 14. P. 100.
7. Su, W., Zhao, X. The impact of common institutional ownership on green innovation of China's energy firms // Humanit Soc Sci Commun. 2025. №12. Pp. 1387-1399.
8. Zhang, M., Wei, L. & Yi, Z. The impact of embedded global innovation networks on manufacturing value chains // Sci Rep. 2025. №15. P. 28275.

Дата поступления статьи 01.09.2025

РУКОВОДСТВО АВТОРАМ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ, НАПРАВЛЯЕМЫХ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕСТНИК ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА»

Требования к статье

1. Название статьи, Ф.И.О. авторов, аннотация (от 300 до 500 печатных знаков, пробелы считаются), ключевые слова (от 5 до 10) — на русском и английском языках. Предлагается в аннотации сохранить структуру статьи: введение, цели и задачи, методы исследования, результаты, выводы.

2. Статья обязательно должна содержать УДК и Список используемых источников.

3. Структура научной (практической) статьи:

– **введение**, где автором обосновывается актуальность темы и целесообразность ее разработки, определяются цель и задачи исследования;

– **основная часть статьи**, разделенная на **поименованные разделы**, где автором на основе анализа и синтеза информации раскрываются процессы и методы исследования проблемы и разработки темы, подробно приводятся результаты проведенного исследования;

– **выводы**, где автором формулируется заключение, даются рекомендации, раскрываются результаты исследования, содержащие научную новизну, указываются возможные направления дальнейших исследований.

4. Оформление статьи. Формат листа — А4, шрифт TimesNewRoman, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5. Поля — 2 см. Объем основного текста статьи (без аннотации и списка источников) должен составлять **10 000–25 000 печатных знаков без пробелов (4–10 страниц текста)**

5. Графический материал и рисунки, выполненные в формате .jpg, .tif (разрешение не менее 300 dpi), должны располагаться в

тексте, а также **предоставляться отдельными файлами** с названиями «рисунок 1», «рисунок 2» и т.д., количество рисунков не более 10.

6. Формулы должны быть выполнены в редакторе формул, количество формул не более 12 (промежуточные формулы не приводить).

7. Пристатейные библиографические списки должны быть представлены в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5-2008 (для иностранных авторов в соответствии с APACitationStyle).

Список источников дополнительно дается в транслитерации буквами латинского алфавита (References) На сайте <http://www.translit.ru> можно воспользоваться программой транслитерации русского текста в латиницу (вариант BSI).

В тексте статьи (при ссылке или цитировании) указывать в квадратных скобках номер источника из приведенного списка. Количество источников **не менее 15**. Отсутствие необоснованного самоцитирования: доля ссылок на статьи авторов рукописи, изданные ранее, **не должно превышать 25 %** от общего количества ссылок. Ссылки на учебники **не рекомендуются**.

8. К статье прилагается **анкета автора**:

- Ф.И.О. автора (полностью), ученая степень, ученое звание, должность;
- место работы (полное наименование) с указанием индекса и почтового адреса, рабочего телефона и e-mail;
- контактный телефон для обсуждения вопросов по тексту статьи.

ВЕСТНИК ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Учредитель:

Фдеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»

2025. Выпуск №4
Издается с 2015 г.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Кантор Ольга Геннадиевна — д-р физ.-мат. наук, доцент, заведующий кафедрой «Корпоративные финансы и учетные технологии» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

ЧЛЕНЫ РЕДКОЛЛЕГИИ:

Бирюков Виталий Васильевич — д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и управление персоналом», ЧУОО ВО «Омская гуманитарная академия»

Вайсман Елена Давидовна — д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и финансы» Высшей школы экономики и управления, НИУ «Южно-Уральский государственный университет»

Валинурова Лилия Сабиховна — д-р экон. наук, профессор кафедры «Инновационная экономика», заместитель директора Института экономики, финансов и бизнеса, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Ванчухина Любовь Ильинична — д-р экон. наук, профессор кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии», ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Велиев Мубариз Мустафа-оглы — д-р техн. наук, главный специалист высшего класса, СП «Вьетсовпетро»

Дегтярева Ирина Викторовна — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория», ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Евтушенко Евгений Викторович — д-р экон. наук, профессор Уфимской высшей школы экономики и управления, проректор по экономике, ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Исмагилов Азамат Фаритович — канд. экон. наук, генеральный директор ООО «Добыча Активы»

Корнеева Татьяна Анатольевна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры учета, анализа и экономической безопасности ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Котов Дмитрий Валерьевич — д-р экон. наук, профессор Уфимской высшей школы экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Кремлева Виктория Владиславовна — канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», ФГАОУ ВО «Дагестанский университет народного хозяйства»

Кучаров Абдор Сабиржанович — д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление бизнесом и логистика» Ташкентского государственного экономического университета (Республика Узбекистан)

Ле Вьет Зунг — канд. техн. наук, заместитель директора НИПИморнефтегаз, СП «Вьетсовпетро»

Манцерова Татьяна Феликсовна — канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика и организация энергетики» Энергетического факультета Белорусского национального технического университета (Республика Беларусь)

ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР

Шмакова Марина Валерьевна — канд. экон. наук, доцент кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»

Ногойбаева Эльвира Кубанычбековна — канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Кыргызского экономического университета им. М. Рыскулбекова (Киргизская Республика)

Орлова Динара Рустемовна — д-р экон. наук, профессор департамента экономической теории ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Петровская Мария Владимировна — заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, аудит и статистика», ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов»

Пленкина Вера Владимировна — д-р экон. наук, профессор, академик Российской академии естественных наук, заведующий кафедрой «Менеджмент в отраслях ТЭК», ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»

Плчукова Надежда Викторовна — канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой Экономических и учетных дисциплин, ФГБОУ ВО «Сургутский государственный университет»

Разманова Светлана Валерьевна — д-р экон. наук, доцент, главный научный сотрудник филиала «Научно-исследовательский институт природных газов и газовых технологий — Газпром ВНИИГАЗ»

Симонова Людмила Михайловна — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой «Мировая экономика и международный бизнес» Финансово-экономического института, ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»

Хан Джин — профессор факультета экономики и торговли, Хэбэйский геологический университет (Китай)

Холбеков Расул Олимович — д-р экон. наук, профессор кафедры «Бухгалтерский учет» Ташкентского государственного экономического университета (Республика Узбекистан)

Череповицын Алексей Евгеньевич — д-р экон. наук, профессор, декан Экономического факультета, заведующий кафедрой «Экономика, организация и управление», ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет»

Шарф Ирина Валерьевна — д-р экон. наук, профессор Отделения нефтегазового дела Инженерной школы природных ресурсов, НИ «Томский политехнический университет»

Эргашева Шахло Тургуновна — канд. экон. наук, профессор кафедры «Бухгалтерский учет» Ташкентского государственного экономического университета (Республика Узбекистан)

Янгиров Азат Вазирович — д-р экон. наук, доцент, проректор по стратегическому развитию Уфимского университета науки и технологий

РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ОТДЕЛ

М. Л. Ахмадуллин, Ю. Н. Савичева, К. А. Сазонова.

Полнотекстовая версия выпуска размещена
в Научной электронной библиотеке elibrary.ru.

Подробности на сайте: nes.rusoil.net. Цена свободная. **12+**

Дата выхода в свет 22.12.2025 г. Бумага офсетная. Формат 60×84/8.

Усл.печ.л. 7.67. Тираж 1000. Заказ 142.

Адрес редакции и издательства: Российская Федерация, 450064, Республика Башкортостан, Уфа, ул. Космонавтов, 1., тел. 8 (347) 243-16-19.

Отпечатано с готовых электронных файлов.

Адрес типографии: 450064, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Космонавтов, 1.

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-66103 от 10.06.2016.

VESTNIK OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

Founder:

Ufa State Petroleum
Technological University

2025. Issue №4

Published since 2015

EDITOR IN CHIEF

Olga G. Cantor — doctor of physical and mathematical sciences, associate professor, head of the Corporate Finance and Accounting Technologies Department, Ufa State Petroleum Technological University

EXECUTIVE EDITOR

Marina V. Shmakova, cand. econ. sciences, associate professor, Corporate Finance and Accounting Technology Department, Ufa State Petroleum Technological University

EDITORIAL BOARD

Vitaly V. Biryukov — dr. econ. sciences, professor, Economics and personnel management department, Omsk Humanitarian Academy

Elena D. Vaysman — dr. econ. sciences, professor, Economics and finance department, Higher school of economics and management, South ural state university

Lilia S. Valinurova — dr. econ. sciences, professor, head of Innovative economics department, deputy director, Institute economics, finance and business, Ufa University of Science and Technology

Lyubov I. Vanchukhina — dr. econ. sciences, professor Corporate finance and accounting technologies department, Ufa state petroleum technological university

Mubariz Mustafa—oglu — Veliyev Dr. techn. sciences, chief specialist of the highest class, joint venture Vietsovpetro

Irina V. Degtyareva — dr. econ. sciences, professor, head of Economic theory department, Ufa state aviation technical university

Evgeny V. Yevtushenko — dr. econ. sciences, professor, Ufa higher school of economics and management, vice—rector for economics, Ufa State petroleum technological university

Azamat F. Ismagilov — cand. econ. sciences, general director, Production Assets LLC

Dmitry V. Kotov — dr. econ. sciences, professor, Ufa higher school of economics and management, Ufa State petroleum technological university

Victoria V. Kremlava — cand. econ. sciences, associate professor, Finance and credit department, Dagestan university of national economy

Abbor S. Kucharov — dr. econ. sciences, professor, Business management and logistics department, Tashkent state university of economics (Uzbekistan)

Le Viet Dung — cand. tech. sciences, deputy director of NIPI-morneftegaz, joint venture Vietsovpetro

Tatyana F. Mantserova — cand. econ. sciences, associate professor, head of Economics and organization of energy department, Energy faculty, Belarusian national technical university (Belarus)

Tatyana A. Korneeva — dr. econ. sciences, professor, professor of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security, Samara State Economic University

Elvira K. Nogoybaeva — cand. econ. sciences, associate professor, head of Accounting, analysis and audit department, Kyrgyz university of economics named after M. Ryskulbekov (Kyrgyz)

Dinara R. Orlova — dr. econ. sciences, professor, Economic theory department, Financial university under the government of the Russian Federation"

Maria V. Petrovskaya — head of department Accounting, audit and statistics, Russian university of peoples' friendship

Vera V. Plenkina — dr. econ. sciences, professor, academician, RANS, head of Management in the branches of the fuel and energy complex department, Tyumen industrial university

Nadezhda V. Puchkova — cand. econ. sciences, associate professor, head of Economic and accounting disciplines department, Surgut state university

Svetlana V. Razmanova — dr. econ. sciences, associate professor, chief researcher, branch "Research institute of natural gases and gas technologies — Gazprom VNIIGAZ"

Lyudmila M. Simonova — dr. econ. sciences, professor, head of world economy and international business department, Financial and economic institute, Tyumen state university

Han Jin — professor, Economics and trade department, Hebei geological university (China)

Rasul O. Kholbekov — dr. econ. sciences, professor, Accounting department, Tashkent state university of economics (Uzbekistan)

Alexey E. Cherepovitsyn — dr. econ. sciences, professor, dean of Economics faculty, head of Economics, organization and management department, St. Petersburg mining university

Irina V. Sharf — dr. econ. sciences, professor, Oil and gas affairs of the engineering school of natural resources department, Tomsk polytechnic university

Shahlo T. Ergasheva — cand. econ. sciences, professor, Accounting department, Tashkent state university of economics (Uzbekistan)

Azat V. Yangirov — dr. econ. sciences, associate professor, vice-rector for strategic development, Ufa university of science and technology

PUBLISHING DEPARTMENT

Mars L. Akhmadullin, Yuliya N. Savicheva, Katarina A. Sazonova.

The full text version of release is placed in Scientific electronic library elibrary.ru.

Details on the website: inec.rusoil.net. Free price. **12+**

Release date 22.12.2025. Offset paper. Format 60×84/8.

Rel. print. page 7.67. Volume of 1000. Order 142.

Address of publishing house: 450064, Bashkortostan Republic, Ufa, Kosmonavtov St., 1, ph. 8 (347) 243-16-19.

It is printed from ready electronic files.

Address of printing house: 450064, Bashkortostan Republic, Ufa, Kosmonavtov St., 1, Mass media registration certificate PPM No. FS77-66103 of 10.06.2016.

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОТРАСЛЕЙ

Горьков А.А., Мусина Д.Р. СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕСЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	4
--	---

Горьков А.А., Мусина Д.Р. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕСЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
---	---

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Замятина М.С. ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОКОЛЕНИЯ Z В ФОРМАТАХ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.....	14
--	----

Мухаметова Д.Н. РОЛЬ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	21
---	----

ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

Аманов Т.В., Руднева Ю.Р. РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ИННОВАЦИЙ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	25
---	----

ФИНАНСЫ

Дунаева А.С., Киреева О.А. КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ.....	31
---	----

Нугаева Л.А., Руднева Ю.Р. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АКЦИЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	35
---	----

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И АУДИТ

Давлетшин Р.А., Киреева О.А. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ ЗАТРАТ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ТРУДНОИЗВЛЕКАЕМЫХ ЗАПАСОВ НЕФТИ В РОССИИ.....	45
--	----

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА

Колосницына П.Л., Сафина Р.Р. ДРОБЛЕНИЕ БИЗНЕСА КАК ОБЪЕКТ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ.....	50
--	----

Сулейманова К.Р., Сафина Р.Р. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПАРТНЕРСКОМУ ФИНАНСИРОВАНИЮ.....	57
--	----

УДК 338.3

СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕСЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

METHODS FOR OPTIMIZING THE PROCUREMENT ACTIVITIES OF AN OILFIELD SERVICE ENTERPRISE

А.А. Горьков, магистрант

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

Д.Р. Мусина, канд. экон. наук,
доцент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

A.A. Gorkov, master's student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

D.R. Musina, candidate of economic sciences,
associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В современных экономических условиях эффективное управление снабжением является ключевым фактором конкурентоспособности нефтесервисных предприятий. В статье рассматриваются основные направления совершенствования закупочной деятельности: централизация управления, внедрение систем контроля благонадежности поставщиков, цифровизация процессов, применение аналитических инструментов и развитие стратегических партнёрских отношений. Предложенные мероприятия позволяют сократить операционные издержки, повысить качество закупаемых ресурсов и обеспечить стабильность производственного процесса.

Abstract. In modern economic conditions, effective supply management is a key factor in the competitiveness of oilfield service enterprises. The article discusses the main areas for improving procurement activities: centralization of management, implementation of supplier reliability control systems, digitalization of processes, application of analytical tools and development of strategic partnerships. The proposed measures can reduce operating costs, improve the quality of purchased resources and ensure the stability of the production process.

Ключевые слова: закупочная деятельность; нефтесервисные предприятия; централизация закупок; цифровизация; индикативная цена; управление поставщиками; оптимизация затрат

Key words: procurement activities; oilfield service enterprises; procurement centralization; digitalization; indicative price; supplier management; cost optimization

В современных экономических условиях управление снабжением играет ключевую роль в обеспечении стабильного функционирования предприятий нефтесервисного сектора. Процесс приобретения необходимых ресурсов напрямую влияет на финансовые результаты компании, её способность выполнять производственные задачи в установленные сроки и поддерживать конкурентоспособность на рынке [1]. Нефтесервисные организации сталкиваются с рядом специфических вызовов: высокая стоимость оборудования и материалов, необходимость обеспечения бесперебойных поставок для непрерывного производ-

ственного цикла, зависимость от узкоспециализированных поставщиков, а также волатильность цен на сырьевых рынках. В связи с этим вопрос совершенствования процессов снабжения становится особенно актуальным для предприятий данной отрасли.

Эффективно организованная система приобретения ресурсов позволяет значительно сократить операционные издержки, улучшить качество получаемой продукции и услуг, оптимизировать складские запасы и снизить риски, связанные с перебоями в поставках [2, 3]. Традиционно нефтесервисные компании применяли различные

подходы к организации снабжения, однако стремительное развитие технологий, изменение рыночной конъюнктуры и усиление конкуренции требуют переосмысления существующих практик и внедрения новых методов управления закупочной деятельностью [4, 5].

Одним из фундаментальных направлений совершенствования является переход к централизованной модели управления снабжением. Многие предприятия сталкиваются с проблемой распределения функций по приобретению ресурсов между различными структурными подразделениями, что приводит к дублированию усилий, отсутствию единых стандартов и затрудняет контроль за расходованием средств [6]. Формирование специализированного отдела, который будет координировать все процессы от момента возникновения потребности до завершения сделки, позволяет устранить разрозненность действий и выработать единую политику. Концентрация всех операций в рамках одного подразделения создаёт возможность для накопления экспертизы, развития профессиональных компетенций сотрудников и применения передовых методик работы.

Кроме того, объединение заявок от разных производственных участков даёт преимущество при переговорах с поставщиками за счёт увеличения объёмов закупок, что способствует получению более выгодных ценовых условий и дополнительных скидок [7]. Централизованная структура также упрощает внедрение информационных систем и автоматизацию рутинных операций, поскольку все данные собираются в едином центре и обрабатываются по стандартизированным процедурам.

Важным элементом оптимизации является создание механизма постоянного контроля за надёжностью контрагентов. Работа с ненадёжными партнёрами несёт серьёзные риски для нефтесервисных предприятий: срывы сроков поставок могут привести к остановке производства, поставка некачественной продукции влечёт дополнительные расходы на замену, а финансовая нестабильность поставщика создаёт угрозу невыполнения обязательств [6]. Для минимизации подобных рисков целесообразно внедрить систему регулярной оценки потенциальных и действующих партнёров.

Такая система должна включать анализ финансового положения компании-поставщика, изучение её деловой репутации на рынке, проверку наличия судебных разбирательств и задолженностей, оценку технических возможностей выполнения заказов. На основе собранной информации

каждому контрагенту присваивается определённый рейтинг, который отражает степень риска при сотрудничестве с ним [8]. Специалисты отдела снабжения получают возможность оперативно выявлять проблемных партнёров и принимать превентивные меры, например, требовать дополнительные гарантии или искать альтернативных поставщиков.

Цифровая трансформация процессов снабжения открывает широкие возможности для повышения их эффективности. Переход от бумажного документооборота и разрозненных таблиц к единой электронной платформе существенно ускоряет все этапы закупочного цикла и повышает прозрачность операций [6]. Современные информационные системы позволяют автоматизировать формирование заявок на основе данных о текущих запасах и производственных планах, проводить электронные торги с автоматическим сравнением предложений различных поставщиков, формировать договорную документацию по шаблонам, отслеживать исполнение контрактов в режиме реального времени.

Все участники процесса получают доступ к актуальной информации через единый интерфейс, что исключает задержки и недоразумения, связанные с передачей данных между подразделениями [9]. Цифровые инструменты также создают возможность для глубокого анализа закупочной деятельности: система автоматически собирает статистику по ценам, срокам поставок, качеству продукции от разных поставщиков, что помогает принимать более обоснованные решения при выборе партнёров.

Особое внимание следует уделить внедрению аналитических методов управления материальными запасами. Применение методики ABC-анализа позволяет классифицировать все закупаемые позиции по степени их важности для производственного процесса и объёму затрат на их приобретение [6]. Наиболее критичные и дорогостоящие ресурсы выделяются в категорию А и требуют особого внимания: тщательного планирования потребности, выбора надёжных поставщиков, заключения долгосрочных контрактов с фиксированными условиями. Менее значимые позиции категорий В и С могут закупаться по упрощённым процедурам с большей свободой для оперативных решений.

Такой дифференцированный подход позволяет рационально распределять усилия специалистов отдела снабжения, концентрируя их на действительно важных задачах. Дополнительно

может применяться XYZ-анализ, который классифицирует товары по стабильности спроса: для позиций с предсказуемым потреблением можно оптимизировать уровень запасов и частоту заказов, а для товаров с нерегулярным спросом необходимо предусматривать страховые резервы или налаживать возможность срочных поставок [10].

Расчёт справедливой рыночной стоимости закупаемых ресурсов является эффективным инструментом предотвращения необоснованных расходов. Перед объявлением торгов или запросом предложений специалисты должны определить ориентировочный уровень цены на основе анализа предыдущих закупок, изучения рыночных котировок, консультаций с экспертами [6]. Полученный показатель становится бенчмарком при оценке коммерческих предложений: если цены от потенциальных поставщиков существенно превышают расчётное значение, это служит сигналом для пересмотра условий закупки или поиска других вариантов.

Использование индикативных цен особенно актуально при работе в условиях ограниченной конкуренции, когда поставщики могут завышать стоимость, зная об отсутствии альтернатив [7]. Наличие внутреннего ценового ориентира дисциплинирует процесс переговоров и помогает обосновывать необходимость снижения цены конкретными рыночными данными. Для эффективного применения данного подхода требуется регулярная актуализация информации о ценах с учётом инфляции, сезонных колебаний и изменений рыночной конъюнктуры.

Формирование стратегических партнёрских отношений с ключевыми поставщиками представляет собой долгосрочную инвестицию в стабильность снабжения. Вместо разовых сделок с постоянной сменой контрагентов целесообразно выстраивать устойчивые связи с надёжными компаниями, доказавшими свою способность качественно выполнять обязательства [6]. Заключение долгосрочных рамочных соглашений даёт обеим сторонам определённости и позволяет планировать деятельность на длительную перспективу.

Для нефтесервисного предприятия это означает гарантированную поставку необходимых ресурсов на согласованных условиях, защиту от резких скачков цен, возможность получения приоритета при дефиците товаров [8]. Поставщик, в свою очередь, получает стабильный канал сбыта, может планировать загрузку производственных мощностей и готов предоставлять более выгодные условия постоянному клиенту. Развитие пар-

тнёрских отношений включает регулярный обмен информацией о планах и потребностях, совместное решение возникающих проблем, взаимную адаптацию бизнес-процессов для повышения эффективности сотрудничества.

Вопрос о целесообразности передачи части функций снабжения сторонним специализированным организациям требует тщательного анализа. Аутсорсинг может быть оправдан для неключевых категорий закупок, где внешний провайдер обладает большей экспертизой и может обеспечить лучшие условия благодаря работе с множеством клиентов [2]. Например, закупку офисных принадлежностей, расходных материалов общего назначения или типовых услуг можно делегировать специализированной компании, которая имеет налаженные связи с поставщиками и за счёт объединения заказов от разных клиентов получает оптовые скидки.

Это освобождает внутренний отдел снабжения от рутинных операций и позволяет сосредоточиться на стратегически важных закупках специализированного оборудования и материалов [9]. Однако передача на аутсорсинг критически важных функций несёт риски утраты контроля и зависимости от внешнего подрядчика. Решение должно приниматься индивидуально для каждой категории закупок с учётом стратегической важности, специфики рынка поставщиков, доступности квалифицированных аутсорсинговых компаний и потенциальной экономии.

Применение процедур внутреннего анализа играет важную роль в выявлении резервов повышения эффективности снабжения. Регулярное изучение финансовых показателей, связанных с закупочной деятельностью, позволяет обнаружить тенденции роста затрат, выявить категории товаров с необоснованно высокими расходами, оценить результативность работы с различными поставщиками [7]. Сопоставление динамики объёмов закупок, цен и качества получаемой продукции от разных контрагентов даёт объективную основу для принятия решений о продолжении или прекращении сотрудничества.

Анализ структуры затрат помогает выявить статьи расходов, где возможна оптимизация, например, через консолидацию заказов, пересмотр спецификаций или поиск альтернативных поставщиков [10]. Важно не только собирать данные, но и обеспечивать их доступность для руководства в удобном формате, что позволяет своевременно реагировать на негативные тенденции и корректировать стратегию снабжения.

Управление рисками в сфере снабжения требует проактивного подхода и разработки планов действий на случай различных неблагоприятных сценариев. Нефтесервисные предприятия особенно уязвимы к сбоям в поставках критически важных компонентов, поскольку остановка производства влечёт значительные финансовые потери и может привести к срыву обязательств перед заказчиками [1]. Необходимо идентифицировать ключевые риски: зависимость от единственного поставщика узкоспециализированной продукции, вероятность резкого роста цен на определённые группы товаров, возможность логистических проблем при доставке из удалённых регионов.

Для каждого значимого риска должны быть разработаны меры по его снижению: диверсификация базы поставщиков, создание страховых запасов критичных ресурсов, заключение долгосрочных контрактов с фиксацией цен, налаживание альтернативных логистических маршрутов [8]. Регулярный пересмотр карты рисков с учётом изменений внешней среды позволяет поддерживать актуальность защитных мер.

Развитие компетенций сотрудников, занимающихся закупочной деятельностью, является необходимым условием для успешного внедрения современных методов управления снабжением [9]. Специалисты должны не только владеть базовыми навыками ведения переговоров и оформления документов, но и понимать принципы работы цифровых систем, уметь анализировать данные, применять аналитические инструменты для принятия решений. Организация регулярного обучения, участие в профильных конферен-

циях и семинарах, обмен опытом с коллегами из других компаний способствуют повышению профессионального уровня команды.

Внедрение новых технологий и методик должно сопровождаться соответствующей подготовкой персонала, иначе даже самые передовые инструменты не принесут ожидаемого эффекта из-за неумения правильно их использовать [10]. Таким образом, оптимизация закупочной деятельности нефтесервисных предприятий представляет собой комплексную задачу, требующую одновременного совершенствования организационной структуры, внедрения современных информационных технологий, развития аналитических компетенций и выстраивания эффективных отношений с поставщиками.

Централизация управления снабжением создаёт основу для единообразия процедур и накопления экспертизы. Система контроля благонадёжности контрагентов минимизирует риски работы с ненадёжными партнёрами. Цифровизация процессов повышает скорость и прозрачность операций, а аналитические инструменты обеспечивают принятие обоснованных решений. Расчёт индикативных цен защищает от необоснованных расходов, а долгосрочные партнёрские отношения с ключевыми поставщиками обеспечивают стабильность снабжения [2]. Реализация описанных мероприятий в совокупности позволяет существенно сократить издержки, повысить качество закупаемых ресурсов, снизить вероятность сбоев в производственном процессе и в конечном итоге укрепить конкурентные позиции предприятия на рынке нефтесервисных услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Колосов А.С. Повышение эффективности управления закупками нефтесервисных предприятий / А.С. Колосов, О.В. Ленкова // Научно-технический вестник. 2024. С. 567-571.
2. Конышев В.В. Сравнение влияния закупочных систем на финансовую эффективность государственных и частных нефтегазовых компаний / В.В. Конышев // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3. С. 66-73.
3. Ситдилов Р.Р., Мусина Д.Р. Учет логистических рисков в планировании материальных запасов бурового предприятия // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 3 (28). С. 66.
4. Мусина Д.Р., Буренина И.В., Казыханов Р.Р., Нафикова Л.Ш. Повышение эффективности закупочной деятельности нефтяных компаний на основе бенчмаркинга // Научные труды НИПИ Нефтегаз ГНКАР. 2021. № 2. С. 85-94.
5. Горлова И.Р., Мусина Д.Р., Болдырев Е.С. Совершенствование закупочного процесса на нефтедобывающем предприятии // Евразийский юридический журнал. 2018. № 1 (116). С. 383-385.

6. Ленкова О.В. Использование метода сценариев при разработке управленческих решений по обеспечению устойчивого развития нефтесервисной компании / О.В. Ленкова, М.А. Жукова // Московский экономический журнал. 2021. № 9. С. 567-570.
7. Тардасова А.С. Использование аналитических процедур при внутреннем аудите предприятий ТЭК (на примере ПАО «Татнефть») / А.С. Тардасова, И.В. Братко // Научный журнал. 2024. С. 400-403.
8. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher. – 5th edition. – Pearson Education Limited, 2016. 328 p.
9. Monczka, R.M. Purchasing and Supply Chain Management / R.M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Giunipero, J. L. Patterson. – 6th edition. – Cengage Learning, 2015. 864 p.
10. Van Weele, A.J. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice / A.J. Van Weele. 7th edition. Cengage Learning EMEA, 2018. 416 p.

REFERENCES

1. Kolosov, A. S. Povyshenieeffektivnostiupravleniyazakupkaminefteservisykhpredpriyatij / A. S. Kolosov, O. V. Lenkova // Nauchno-tekhnicheskijvestnik. 2024. S. 567-571.
2. Konyshov, V. V. Sravnenievlivaniyazakupochnykhsistemnafinansovuyuehffektivnost' gosudarstvennykhchastnykhneftegazyvykhkompanij / V. V. Konyshov // VestnikAltajskojakademiihkonomikiiprava. 2024. № 3. S. 66-73.
3. Sitdikov R.R., Musina D.R. Uchetlogisticheskikhriskov v planirovaniimaterial'nykhzapasovburovogopredpriyatiya // Internet-zhurnalNaukovedenie. 2015. T. 7. № 3 (28). S. 66.
4. Musina D.R., Burenina I.V., Kazykhanov R.R., Nafikova L.S.H. Povyshenieeffektivnostizakupochnojdeyatelnostineftnyykhkompanijnaosnovebenchmarkinga // Nauchnyetrudy NIPI Neftegaz GNKAR. 2021. № 2. S. 85-94.
5. Gorlova I.R., Musina D.R., Boldyrev E.S. Sovershenstvovaniyezakupochnogoprocessananeftedobyvayushchempredpriyatii // Evrazijskijjuridicheskijzhurnal. 2018. № 1 (116). S. 383-385.
6. Lenkova, O. V. Ispol'zovaniemetodascenariievprirazrabotke upravlencheskikhreshenij po obespecheniyuustojchivogorazvitiyanefte servisnojkompanii / O. V. Lenkova, M. A. Zhukova // Moskovskijehkonomicheskijzhurnal. 2021. № 9. S. 567-570.
7. Tardasova, A. S. Ispol'zovanieanaliticheskikhprocedurprivnutrennemauditepredpriyatij TEHK (naprimere PAO «Tatneft'») / A. S. Tardasova, I. V. Bratko // Nauchnyjzhurnal. 2024. S. 400-403.
8. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher. – 5th edition. – Pearson Education Limited, 2016. 328 p.
9. Monczka, R. M. Purchasing and Supply Chain Management / R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Giunipero, J. L. Patterson. – 6th edition. – Cengage Learning, 2015. 864 p.
10. Van Weele, A. J. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice / A. J. Van Weele. – 7th edition. – Cengage Learning EMEA, 2018. 416 p.

Дата поступления статьи 17.11.2025

УДК 622.276

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕСЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

RISK MANAGEMENT IN THE PROCUREMENT ACTIVITIES OF AN OIL SERVICE ENTERPRISE

А.А. Горьков, магистрант

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

A.A. Gorkov, master's student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Д.Р. Мусина, канд. экон. наук,
доцент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

D.R. Musina, candidate of economic sciences,
associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В условиях санкционного давления и усиления геополитической нестабильности проблема управления рисками в закупочной деятельности нефтесервисных предприятий приобретает особую актуальность. Целью исследования является систематизация основных категорий рисков, возникающих на различных этапах международной закупочной деятельности, и разработка практических рекомендаций по их минимизации. В работе рассматриваются специфические риск-поля, характерные для нефтегазового сектора: макроэкономические факторы, санкционные ограничения, удаленность добычных районов, технологическая зависимость от импортного оборудования, а также операционные риски на этапах планирования, выбора поставщиков и контрактной работы. На основе анализа зарубежного опыта предложены инструменты риск-ориентированного подхода к управлению закупками: картирование страновых и рисков поставщиков, формализованная методика оценки зрелости контрагентов, внедрение систем рейтингования поставщиков и механизмов превентивного мониторинга. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных методов для повышения устойчивости цепочек поставок нефтесервисных компаний и снижения финансовых потерь от материализации рисков.

Abstract. In the context of sanctions pressure and increased geopolitical instability, the problem of risk management in the procurement activities of oil service enterprises is becoming particularly relevant. The purpose of the study is to systematize the main categories of risks arising at various stages of international procurement activities and to develop practical recommendations for their minimization. The work examines specific risk fields characteristic of the oil and gas sector: macroeconomic factors, sanctions restrictions, remoteness of production areas, technological dependence on imported equipment, as well as operational risks at the stages of planning, supplier selection and contract work. Based on the analysis of foreign experience, tools of a risk-oriented approach to procurement management are proposed: mapping of country and supplier risks, formalized methodology for assessing the maturity of counterparties, implementation of supplier rating systems and preventive monitoring mechanisms. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed methods to increase the sustainability of supply chains of oil service companies and reduce financial losses from risk materialization.

Ключевые слова: управление рисками; закупочная деятельность; нефтесервисное предприятие; международные закупки; санкционные ограничения; поставщики; оценка рисков

Key words: risk management; procurement activities; oil service enterprise; international procurement; sanctions restrictions; suppliers; risk assessment

Современные условия функционирования нефтесервисных предприятий характеризуются нарастающей неопределенностью внешней среды, связанной с усилением санкционного давления, волатильностью мировых цен на энергоресурсы, логистическими ограничениями и технологическими барьерами. В этой ситуации закупочная деятельность становится одной из ключевых функций, от эффективности которой напрямую зависит операционная устойчивость и финансовые показатели компании. Специфика нефтегазового комплекса проявляется в том, что значительная часть оборудования и материалов традиционно закупалась за рубежом, что создает дополнительные вызовы при организации бесперебойного снабжения производства в условиях ограничений на импорт критически важных технологий [1].

Закупочная деятельность нефтесервисных предприятий сопряжена с множественными рисками, которые можно классифицировать по различным основаниям. Прежде всего следует выделить макроэкономические риски, обусловленные колебаниями валютных курсов, изменением процентных ставок, инфляционными процессами и общей динамикой мировой экономики. Для компаний, осуществляющих международные закупки, валютные риски приобретают особое значение, поскольку резкие колебания курса могут существенно увеличить стоимость приобретаемых товаров и услуг, что напрямую отражается на себестоимости конечной продукции. Не менее важными являются политические риски, связанные с изменением законодательства, введением санкций и ограничений на поставки определенных категорий оборудования, а также общей геополитической нестабильностью в регионах присутствия основных поставщиков [8].

Другая группа рисков связана с операционными аспектами закупочной деятельности. На этапе планирования потребностей возникают риски недостоверного прогнозирования объемов необходимых материалов и оборудования, что может привести либо к дефициту ресурсов и простоям производства, либо к замораживанию значительных оборотных средств в избыточных запасах. Особенно остро эта проблема проявляется в условиях удаленности месторождений и слабой транспортной инфраструктуры добычных районов, характерных для российского Севера и Дальнего Востока. В таких условиях любая ошибка в планировании может обернуться значительными финансовыми потерями из-за необходимо-

сти срочных поставок специальным транспортом или длительных простоев оборудования [5].

На этапе выбора поставщиков и проведения закупочных процедур возникают риски, связанные с недостаточной квалификацией контрагентов, их финансовой неустойчивостью, а также с возможными недобросовестными действиями с обеих сторон. Риск выбора ненадежного поставщика особенно критичен в нефтегазовом секторе, где требования к качеству оборудования и материалов чрезвычайно высоки, а последствия выхода из строя ключевых элементов могут привести к авариям, экологическим инцидентам и значительным финансовым убыткам. При этом проблема усугубляется тем, что для многих видов высокотехнологичного оборудования круг потенциальных поставщиков весьма ограничен, что снижает конкуренцию и повышает зависимость от конкретных производителей [2].

Логистические риски занимают особое место в системе рисков закупочной деятельности нефтесервисных предприятий. Транспортировка крупногабаритного и тяжелого оборудования на удаленные месторождения сопряжена с множеством сложностей: ограниченная пропускная способность транспортных коридоров, зависимость от погодных условий и сезонности, высокая стоимость специализированного транспорта, риски повреждения грузов в пути. Кроме того, санкционные ограничения могут создавать барьеры при транзите грузов через территории третьих стран, что требует поиска альтернативных маршрутов и увеличивает сроки и стоимость доставки. В условиях, когда время простоя буровой установки или производственного объекта оценивается в сотни тысяч и миллионы рублей ежедневно, любая задержка поставки критически важного оборудования может привести к существенным финансовым потерям [3].

Контрактные риски связаны с особенностями формулировок договоров поставки, условиями платежей, распределением ответственности между сторонами и механизмами разрешения споров. В международной практике широко распространены различные формы контрактов, предусматривающие разное распределение рисков между покупателем и продавцом. Неправильный выбор типа контракта или недостаточная проработка его условий могут привести к тому, что значительная часть рисков будет возложена накупающую сторону, что увеличит общую стоимость владения приобретаемыми акти-

вами. Особое внимание требуется уделять валюте контракта, условиям пересмотра цен, штрафным санкциям за нарушение сроков и качества, а также порядку приемки и гарантийного обслуживания оборудования.

Зарубежный опыт управления рисками в закупочной деятельности демонстрирует целый ряд практик, которые могут быть адаптированы к российским условиям. Крупные международные компании давно используют методы картирования рисков, которые позволяют систематизировать потенциальные угрозы на всех этапах цепочки поставок. Примером может служить практика компании Siemens, которая разработала детальную систему оценки страновых рисков, учитывающую политическую стабильность, надежность правовой системы, состояние инфраструктуры и другие факторы. Аналогичный подход применяет японская корпорация Komatsu, создавшая интерактивную карту поставщиков с указанием их географического расположения и оценкой природных и техногенных рисков в соответствующих регионах. Такой подход позволяет заблаговременно выявлять уязвимые звенья в цепочке поставок и разрабатывать планы действий на случай реализации рисков [2].

Централизация и консолидация закупок также являются эффективным инструментом управления рисками и повышения эффективности. Объединение закупочных потребностей различных подразделений или даже нескольких компаний позволяет добиться более выгодных условий от поставщиков за счет увеличения объемов заказов, снизить административные издержки и повысить качество управления взаимоотношениями с контрагентами. Этот подход успешно применяется крупными международными ритейлерами, такими как METRO и Auchan, которые создали централизованные закупочные службы, обслуживающие все магазины сети. В нефтегазовой отрасли подобные решения позволяют сформировать пулы поставщиков по ключевым категориям товаров и услуг, установить долгосрочные партнерские отношения и обеспечить стабильность поставок даже в условиях рыночной турбулентности [2].

Система рейтингования и сертификации поставщиков представляет собой еще один важный элемент риск-ориентированного подхода к управлению закупками. Ведущие нефтегазовые корпорации, такие как SaudiAramco, разработали сложные многофакторные модели оценки потенциальных контрагентов, включающие анализ финансовой устойчивости, технологических возможностей, опыта работы в отрасли, наличия не-

обходимых сертификатов и лицензий, а также репутации на рынке. Регулярная переоценка действующих поставщиков позволяет своевременно выявлять ухудшение их показателей и принимать превентивные меры, включая поиск альтернативных источников снабжения. Крупные западные компании, такие как Walmart и Bechtel, также применяют подобные системы, дополняя их требованиями по соблюдению экологических стандартов и социальной ответственности [2].

Важным направлением снижения рисков является развитие политики импортозамещения и локализации производства критически важного оборудования и материалов. Опыт таких стран, как Бразилия, Норвегия и Великобритания, показывает, что целенаправленная государственная политика, включающая установление требований по минимальной доле местного содержания в проектах, предоставление льготного финансирования и налоговых стимулов для создания новых производств, а также формирование отраслевых кластеров, позволяет существенно снизить зависимость от импорта и повысить технологический суверенитет. При этом наиболее эффективной признается смешанная стратегия, сочетающая адресное замещение критичных позиций с одновременным развитием экспортно-ориентированных производств в тех сегментах, где отечественные компании обладают конкурентными преимуществами [3].

Цифровые технологии открывают новые возможности для управления рисками в закупочной деятельности. Внедрение систем электронных торговых площадок, использование аналитики больших данных для прогнозирования поведения рынков и поставщиков, применение технологий блокчейн для обеспечения прозрачности цепочек поставок и защиты от контрафактной продукции — все эти инструменты позволяют повысить качество принимаемых решений и сократить вероятность рисков [7]. Однако следует отметить, что цифровизация сама по себе не является панацеей и требует значительных инвестиций в информационные системы, обучение персонала и изменение организационной культуры. Более того, цифровые технологии создают новые виды рисков, связанные с кибербезопасностью и защитой конфиденциальной информации [9].

Для эффективного управления рисками необходимо создание формализованной системы мониторинга и оценки. Это предполагает разработку ключевых показателей эффективности закупочной деятельности, регулярный сбор и анализ

данных о реализации рисков, проведение стресс-тестирования цепочек поставок на устойчивость к различным шокowym сценариям. Важным элементом такой системы является наличие планов непрерывности бизнеса и процедур быстрого реагирования на кризисные ситуации. Опыт последних лет показывает, что компании, имевшие проработанные планы действий в условиях санкционных ограничений и логистических сбоев, смогли значительно быстрее адаптироваться к новым реалиям и минимизировать негативные последствия для своей операционной деятельности [5].

Кадровый аспект управления рисками также заслуживает отдельного внимания. Специалисты служб закупок должны обладать не только навыками ведения переговоров и знанием рынка, но и пониманием специфики производственных процессов, основ финансового анализа, международного права и логистики. Повышение квалификации персонала, внедрение лучших практик управления проектами и развитие компетенций в области риск-менеджмента являются необходимыми условиями для эффективного функционирования системы управления закупочными рисками. При этом важно обеспечить тесное взаимодействие закупочных служб с другими подразделениями компании — производственными, финансовыми, юридическими, что требует выстраивания прозрачных коммуникационных процессов и четкого распределения зон ответственности [4].

Особого внимания требует управление рисками при работе с единственными или ограниченным числом поставщиков, что характерно для рынка высокотехнологичного оборудования для нефтегазовой отрасли. В таких случаях необходимо выстраивать долгосрочные партнерские отношения с ключевыми контрагентами, включающие совместное планирование, обмен информацией о производственных планах и технологических разработках, а также разработку совместных программ повышения эффективности. Модель VendorManagedInventory, при которой поставщик берет на себя ответственность за поддержание необходимого уровня запасов у заказчика, может существенно снизить риски дефицита материалов при одновременном сокращении замороженных в запасах средств.

Интеграция управления рисками в корпоративную стратегию закупок предполагает, что решения о выборе поставщиков, формировании запасов и заключении контрактов принимаются с учетом не только текущей стоимости приобре-

тения, но и всех потенциальных рисков и связанных с ними будущих затрат. Концепция совокупной стоимости владения позволяет оценить полные экономические последствия закупочных решений на протяжении всего жизненного цикла актива, включая затраты на эксплуатацию, обслуживание, обучение персонала и утилизацию. Такой подход требует более глубокой аналитической работы на этапе подготовки закупки, но обеспечивает более обоснованные и устойчивые решения в долгосрочной перспективе [8].

Проведенный анализ показывает, что эффективное управление рисками в закупочной деятельности нефтесервисных предприятий требует комплексного подхода, сочетающего использование современных методов оценки и мониторинга рисков, внедрение лучших международных практик, развитие компетенций персонала и активное использование возможностей цифровых технологий [10]. При этом следует понимать, что универсальных решений не существует, и каждая компания должна разрабатывать собственную систему управления рисками с учетом специфики своей деятельности, масштаба операций и стратегических приоритетов. Важнейшим условием успеха является интеграция риск-менеджмента в общую систему корпоративного управления и стратегического планирования, что обеспечивает согласованность действий различных подразделений и создает предпосылки для устойчивого развития бизнеса в условиях нестабильной внешней среды.

Таким образом, управление рисками в закупочной деятельности нефтесервисных предприятий представляет собой сложную многоаспектную задачу, требующую систематического подхода и использования разнообразных инструментов. Ключевыми направлениями повышения эффективности риск-менеджмента являются формализация процедур оценки и мониторинга рисков на всех этапах закупочного цикла, развитие долгосрочных партнерских отношений с надежными поставщиками, диверсификация источников снабжения, внедрение цифровых технологий для повышения прозрачности и скорости принятия решений, а также интеграция управления рисками в общую корпоративную стратегию. Реализация предложенных мер позволит нефтесервисным компаниям повысить устойчивость своих операций, снизить финансовые потери от материализации рисков и обеспечить конкурентные преимущества в условиях возрастающей неопределенности внешней среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бадмаева Д.С., Мусина Д.Р. Методический инструмент оптимизации логистических цепей нефтеперерабатывающей компании в условиях импортозамещения // *Beneficium*. 2025. № 3 (56). С. 49-59.
2. Изотова А.Г., Архипов А.В. Анализ проблем и перспектив развития закупочной деятельности в нефтегазовой отрасли // *Вестник Евразийской науки*. 2019. № 6. С. 1-12.
3. Маркина А.А. Оптимизация закупок как способ снижения затрат нефтесервисной компании // *Научный вестник МГТУ ГА*. 2018. Т. 21. № 3.С. 112-120.
4. Марюнина И.Н. Опыт зарубежных стран в проведении политики импортозамещения в нефтегазовой отрасли // *Вестник Академии знаний*. 2019. № 4.С. 99-113.
5. Международное сотрудничество как фактор научно-технологического развития в нефтегазовой отрасли России // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2020. № 7.С. 32-39.
6. Погорелая Д.Б. Оценка рисков в международной закупочной деятельности предприятия в нефтяном комплексе // *Экономические науки*. 2021. № 4.С. 78-85.
7. Мусина Д.Р., Янгиров А.В., Насырова С.И., Харитонов С.В. Методологическая база для проектирования региональной отраслевой цифровой платформы // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2019. № 4 (148). С. 40-43.
8. Разманова В., Андрухова О.В. Нефтесервисные компании в рамках цифровизации экономики: оценка перспектив инновационного развития // *Записки Горного института*. 2020. Т. 244. С. 482-492.
9. Фадеев А.М. Стратегирование повышения эффективности закупок в нефтегазовом комплексе: зарубежный опыт // *Вестник университета*. 2022. Том 2. № 4.С. 531-543.
10. Мусина Д.Р., Буренина И.В., Казыханов Р.Р., Нафикова Л.Ш. Повышение эффективности закупочной деятельности нефтяных компаний на основе бенчмаркинга // *Научные труды НИПИ Нефтегаз ГНКАР*. 2021. № 2. С. 85-94.

REFERENCES

1. Badmaeva D.S., Musina D.R. Metodicheskiy instrumentariy optimizacii logisticheskikh cepej neftepererabatyvayushchej kompanii v usloviyah importozameshcheniya // *Beneficium*. 2025. № 3 (56). S. 49-59.
2. Izotova A.G., Arhipov A.V. Analiz problem i perspektiv razvitiya zakupchnoj deyatel'nosti v neftegazovoj otrasli // *Vestnik Evrazijskoj nauki*. 2019. № 6. S. 1-12.
3. Markina A.A. Optimizaciya zakupok kak sposob snizheniya zatrat nefteservisnoj kompanii // *Nauchnyj vestnik MGTU GA*. 2018. T. 21. № 3.S. 112-120.
4. Maryunina I.N. Opyt zarubezhnyh stran v provedenii politiki importozameshcheniya v neftegazovoj otrasli // *Vestnik Akademii znanij*. 2019. № 4.S. 99-113.
5. Mezhdunarodnoe sotrudnichestvo kak faktor nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya v neftegazovoj otrasli Rossii // *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*. 2020. № 7.S. 32-39.
6. Pogorelaya D.B. Ocenka riskov v mezhdunarodnoj zakupchnoj deyatel'nosti predpriyatiya v neftyanom komplekse // *Ekonomicheskie nauki*. 2021. № 4.S. 78-85.
7. Musina D.R., Yangirov A.V., Nasyrova S.I., Haritonov S.V. Metodologicheskaya baza dlya proektirovaniya regional'noj otraslevoj cifrovoj platformy // *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal*. 2019. № 4 (148). S. 40-43.
8. Razmanova V., Andruhova O.V. Nefteservisnye kompanii v ramkah cifrovizacii ekonomiki: ocenka perspektiv innovacionnogo razvitiya // *Zapiski Gornogo instituta*. 2020. T. 244.S. 482-492.
9. Fadeev A.M. Strategirovanie povysheniya effektivnosti zakupok v neftegazovom komplekse: zarubezhnyj opyt // *Vestnik universiteta*. 2022. Tom 2. № 4. S. 531-543.
10. Musina D.R., Burenina I.V., Kazyhanov R.R., Nafikova L.SH. Povyshenie effektivnosti zakupchnoj deyatel'nosti neftyanyh kompanij na osnove benchmarkinga // *Nauchnye trudy NIPI Neftegaz GNKAR*. 2021. № 2. pp. 85-94.-68.

Дата поступления статьи 20.11.2025

УДК 005.95/96

ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОКОЛЕНИЯ Z В ФОРМАТАХ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

GENERATION Z'S FEEDBACK PREFERENCES
AND THEIR IMPACT ON PERFORMANCE

М.С. Замятина, старший преподаватель
Сургутский государственный университет,
Сургут, Россия

M.S. Zamyatina, senior lecturer
Surgut state university
Surgut, Russia

Аннотация. Настоящее исследование направлено на выявление особенностей восприятия и предпочтений поколения Z в форматах обратной связи и определение их влияния на производительность сотрудников. Актуальность темы обусловлена усилением темпов цифровизации экономики и появлением новых моделей взаимодействия между работодателями и работниками. Основная задача исследования заключается в установлении основных факторов, влияющих на формирование предпочтений в обратной связи у представителей поколения Z, а также оценке их воздействия на производительность труда. Методами исследования выступили опрос и анализ статистических данных. В результате выяснилось, что большинство представителей поколения Z отдают предпочтение личным встречам и электронным мессенджерам как источникам обратной связи, а такие традиционные каналы, как электронная почта, постепенно теряют свою популярность. Выводы исследования позволили заключить, что персонализированная обратная связь играет важную роль для молодых специалистов, однако ее значимость снижается с накоплением опыта. Рекомендуется применять комбинированный подход, интегрирующий как традиционные, так и инновационные каналы обратной связи, что позволит обеспечить необходимую продуктивность и вовлеченность сотрудников нового поколения.

Abstract. The present study is aimed at identifying the features of Generation Z's perception and preferences in feedback formats and determining their impact on employee productivity. The relevance of the topic is due to the increasing pace of digitalization of the economy and the emergence of new models of interaction between employers and employees. The main objective of the study is to identify the main factors influencing the formation of feedback preferences among representatives of generation Z, as well as to assess their impact on labor productivity. The research methods were a survey and analysis of statistical data. As a result, it turned out that most representatives of generation Z prefer face-to-face meetings and electronic messengers as sources of feedback, and traditional channels such as email are gradually losing their popularity. The findings of the study led to the conclusion that personalized feedback plays an important role for young professionals, but its importance decreases with the accumulation of experience. It is recommended to use a combined approach that integrates both traditional and innovative feedback channels, which will ensure the necessary productivity and engagement of the new generation of employees.

Ключевые слова: поколение Z; обратная связь; производительность; цифровое поколение; управление персоналом

Key words: generation Z; feedback; productivity; digital generation; personnel management

Введение

Представителями поколения Z называют лиц, родившихся после 1995 года, особенностью которых является полная интегрированность в цифровую среду. Их детство и юношеские годы проходили в условиях всеобщего распространения интернета и мобильных устройств, что наложило отпечаток на сознание и поведение [1].

Новые технологии оказали глубокое влияние на морально-нравственные ориентиры молодых

людей, изменив структуру их ценностей и установок. Привычка жить в постоянном потоке информации привела к формированию своеобразного стиля мышления, характеризующегося быстротой восприятия и одновременной поверхностностью осмысления большого объема данных [2].

В рамках психологической адаптации представители поколения Z вынуждены сталкиваться с повышенной тревожностью и нестабильной обстановкой, вызванной лавинообразным ростом

возможностей для коммуникации и свободного времени. Это усиливает потребность в постоянном доступе к информации и вниманию окружающих [3].

Механизм обратной связи играет важную роль в обеспечении продуктивности и мотивации сотрудников, являясь инструментом мониторинга результатов деятельности и внесения корректирующих воздействий. Понимая важность этого механизма, руководители организаций и педагоги обращаются к изучению различных форматов и видов обратной связи [4].

Проблема эффективности обратной связи предполагает оценку её соответствия заданным целям и ресурсам, потраченным на её реализацию. Поскольку исключительно традиционный подход к обратной связи слабо коррелирует с психотипом поколения Z, данная тема требует дополнительного изучения [5].

Основная задача исследования заключается в выявлении особенностей восприятия и предпочтений поколения Z в форматах и типах обратной связи, а также в определении их влияния на производительность сотрудников.

Основная часть

Согласно теории поколений, люди, родившиеся в определенный временной период, обладают схожими чертами поведения. Исторический контекст, который окружает представителей каждого поколения, формирует их социально-психологические черты. При этом эти черты универсальны для каждого представителя возрастной группы.

Поколение Z охватывает лиц, родившихся после 2000 года, которые стали первыми настоящими «цифровыми аборигенами». Их детство прошло в условиях повсеместного распространения Интернета и мобильной связи, что оказало значительное влияние на формирование мировоззрения и образа жизни [1].

Изучение поколения Z приобретает особую значимость в контексте трансформации общественных отношений, обусловленных ускоренным внедрением цифровых технологий. Современные исследователи подчеркивают важность понимания особенностей восприятия, мышления и поведения представителей этого поколения, поскольку оно формирует новую реальность взаимодействия человека с окружающим миром [2].

Поколение Z представляет собой молодежь, которая сталкивается с быстро меняющимися реалиями в социальных, политических и культур-

ных аспектах. Исследования показывают, что это самое социальное поколение в современной эпохе, формирующее свои отношения на основе разнообразия технологий и социальных медиа. Энциклопедические источники подчеркивают, что эту группу составляют молодые люди, взрослеющие в мире, полном тревог и изменений, где наблюдается увеличение свободного времени и доступности технологий, оказывающих значительное влияние на нашу жизнь.

Если обобщить накопленные психологами знания и исследования последних лет, которые проводили такие компании Deloitte и McKinsey, можно выделить основные отличия поколения Z от других возрастных групп, определяющие его поведение. Эти черты включают в себя [3].

1. Общение в цифровых форматах: поколение Z использует большое количество различных технологий для общения, включая смартфоны, социальные медиа-платформы, мессенджеры и т.д. Эти форматы общения усложняют обмен информацией, а также усложняют возможность оценки эмоциональных состояний человека, не использующего общение посредством конвергентных технологий.

2. Поверхностный стиль мышления: поколение Z часто демонстрирует поверхностную ориентацию в мышлении, что проявляется в быстром переключении с одного вида информации на другой, что требует новых способов восприятия и обработки информации.

3. Авторитет и репутация в онлайн-точках: на поколение Z влияет то, как они выглядят, и как их воспринимают другие люди в онлайн-среде. Этот фактор становится важной составляющей мотивации для молодых людей и влияет на ценности и цели, которые они преследуют в жизни.

4. Образование и культурные опыты: поколение Z характеризуется широким культурным кругозором и самостоятельностью при приобретении знаний. Часто молодые люди из поколения Z ищут новые знания, начиная изучение новых наук с помощью интернета и других сред.

Обратная связь в контексте управления и обучения представляет собой процесс получения информации о реакции системы на управленческие воздействия или результаты образовательной деятельности. Она играет ключевую роль в оценке эффективности принятых решений и вносит коррективы в процессы. Обратная связь обеспечивает связь между различными участниками процесса и помогает выявить проблемы, успехи и возможности для улучшения.

Обратную связь можно классифицировать по различным критериям [4].

По направлению информационных потоков:

- вертикальная: информация циркулирует между уровнями иерархии (нисходящая и восходящая);

- горизонтальная: обмен данными между сотрудниками или отделами одного уровня;

- перекрестная: информация передается между различными подразделениями и уровнями, не связанными напрямую.

По времени получения:

- немедленная: реакция предоставляется сразу после действия;

- отложенная: анализ результатов произойдет через определенный промежуток времени;

- систематическая: регулярно собираемая информация о состоянии системы.

По содержанию:

- корректирующая: указывает на ошибки и недостатки;

- поощряющая: подчеркивает достижения и успехи;

- развивающая: ориентирована на возможность роста и совершенствования;

- аналитическая: содержит анализ ситуации без явных оценок.

Функции обратной связи:

- мотивационная функция заключается в том, что позитивная и конструктивная обратная связь повышает уверенность в себе и стимулирует к дальнейшим усилиям;

- обучающая функция состоит в указании на пробелы в знаниях или навыках и направлении усилий в нужное русло;

- корректирующая функция позволяет своевременно вносить изменения в процесс работы или учебы, не допуская закрепления ошибок;

- наконец, коммуникативная функция способствует установлению доверительных отношений между участниками процесса, создавая атмосферу открытости и взаимопомощи.

Вопрос эффективности коммуникации в данном исследовании рассматривается через призму обеспечения качественной обратной связи в различных видах коммуникативных процессов. Обратная связь в социальном взаимодействии отличается от аналогичного явления в автоматизированных системах, поскольку реакция получателя не поддается стопроцентному прогнозированию. Особенную важность приобретает обратная связь в сфере управления, ведь именно там процессы сбора, анализа и применения информации

имеют свою специфику и охватывают весь цикл управленческой деятельности.

Эффективность коммуникации — это степень достижения поставленных целей в процессе передачи и восприятия информации. Она определяется тем, насколько точно, полно и своевременно сообщение доходит до адресата, вызывает нужную реакцию и способствует достижению желаемого результата.

Рассмотрим некоторые теоретические подходы к взаимосвязи формата коммуникации и эффективности деятельности [5]:

- кибернетическое направление изучает коммуникацию как механизм переработки информации. Оно помогает регулировать этот процесс в сложных общественных структурах, определять особенности отправителя и адресата, специфика взаимодействий, факторы потери и искажения информации;

- социально-психологическое направление трактует коммуникацию как форму межличностного влияния, порождающую изменения поведения, эмоций или восприятия участников. Здесь внимание уделяется психологическим аспектам, влияющим на ход коммуникации.

Ф.И. Шарков видит эффективность коммуникации как соотношение достигнутого результата коммуникативного процесса и ресурсов, затраченных на его достижение.

В.Б. Кашкин сосредотачивается на эффективности разных форматов коммуникаций, рассматривая ее как согласованность вербальных и невербальных методов с поставленными задачами, намерениями и ожиданиями участников.

Результаты экспериментов

Активное включение поколения Z в трудовую деятельность диктует необходимость глубокого понимания их уникальных потребностей и ожиданий, особенно в контексте обратной связи как ключевого инструмента мотивации и развития. Для изучения данной области был проведен опрос, участниками которого стали представители поколения Z. Анализ собранных данных позволил сформулировать ряд выводов, касающихся их предпочтений в форматах обратной связи и влияния этих предпочтений на их производительность. Полученные результаты предоставляют ценную информацию для HR-специалистов, руководителей и исследователей, стремящихся к созданию эффективной системы управления, максимально учитывающей особенности и потенциал поколения Z. Подробные выводы представлены далее.

В опросе участвовали представители разных возрастных групп поколения Z. Среди респондентов до 18 лет 88,89 % — студенты, и 11,11 % совмещают учебу и работу. В группе от 18–22 лет доля студентов составляет 68,42 %, а совмещающих работу и учебу — 31,58 %. Начиная с 23 лет, все опрошенные (100 % в группах 23–26 и 27–30) имеют опыт работы.

На вопрос «Какой формат обратной связи о вашей работе вы считаете наиболее предпочтительным?» были получены следующие результаты. Личная встреча получила высшую оценку в категории 23–26 лет (66,67 % выбрали «5»). В то же время, к группе 27–30 лет предпочтение к личному формату снижается. Мессенджеры наиболее востребованы в группе 27–30 лет, где 50 % респондентов оценили канал на «5», что отражает ценность оперативности. Видеозвонки занимают компромиссную позицию, с умеренными оценками во всех сегментах. Email оказался наименее желанным, с преобладанием низких оценок, особенно в категории 27–30 лет. HR-платформы вызывают наибольший интерес у самых молодых участников (до 18 лет), в то время как с возрастом их привлекательность снижается.

По результатам опроса на вопрос «Как часто вы хотели бы получать развернутую обратную связь о своей работе?»: в категории до 18 лет 44,44 % предпочитают раз в неделю, 22,22 % — раз в 2 недели и столько же — раз в месяц. В группе 18–22 года 31,58 % выбирают раз в неделю, 26,32 % — раз в 2 недели, и 21,05 % — 2–3 раза в неделю. Среди 23–26 летних 33,33 % желают получать обратную связь раз в неделю, а 16,67 % — ежедневно. В категории 27–30 лет 50 % предпочитают раз в месяц, 33,33 % — раз в неделю. Никто из респондентов не выбрал вариант «Никогда».

По результатам опроса о важности персонализации обратной связи: до 18 лет 33,33 % выбрали «совершенно не важна», 33,33 % — «нейтрально», и 33,33 % — «очень важна». В категории 18–22 года 47,37 % ответили «скорее важна», 42,11 % — «важна», и 5,26 % — «очень важна». Среди 23–26 летних 33,33 % «нейтрально», 33,33 % «скорее важна», 16,67 % «важна», и 16,67 % «очень важна». В группе 27–30 лет 50 % считают, что «скорее важна», 33,33 % — «нейтрально», и 16,67 % — «важна». В целом, выражена тенденция к признанию важности персонализированной обратной связи, особенно в возрастной группе 18–22 года.

Анализ результатов опроса касательно предпочтений в обратной связи: до 18 лет — 44,44 % выбрали «только общая оценка», 22,22 % — «ско-

рее общая оценка»; 18–22 года — 57,89 % отдали предпочтение «одинаково важны и общая, и конкретика», 31,58 % — «скорее конкретика»; 23–26 лет — 50 % выбрали «одинаково важны и общая, и конкретика», 16,67 % — «скорее общая оценка», 16,67 % — «скорее конкретика»; 27–30 лет — 33,33 % отметили «одинаково важны и общая, и конкретика», 16,67 % — «только общая оценка», 16,67 % — «скорее конкретика». Вывод: наибольшей популярностью пользуется сбалансированный подход (и общая оценка, и конкретика), особенно среди респондентов среднего возраста (18–26 лет), в то время как молодежь до 18 лет склонна отдавать предпочтение общей оценке, а группе 27–30 общая оценка более предпочтительна.

Подводя итоги по предпочтениям разных возрастов в отношении формы конструктивной критики, можно выделить следующее: среди самых юных (до 18 лет) 55,56 % однозначно выбирают мягкую форму, а 22,22 % скорее прямую. В группе 18–22 года 42,1 % предпочитают мягкую форму, 31,58 % склоняются к прямой, 15,79 % — безразлично. Для 23–26 летних наиболее предпочтительной является прямая форма (50 %), 33,34 % предпочитают мягкую и 16,67 % не имеют предпочтений. Среди 27–30-летних 66,67 % предпочитают мягкую форму, и 16,67 % — прямую, 16,67 % — безразлично. Следовательно, с возрастом предпочтение к прямой форме критики возрастает, но в группе 27–30 лет лидирует мягкий тип критики. Однозначно прямую форму не выбрал никто.

А вот каким образом обратная связь влияет на мотивацию в разных возрастных группах: до 18 лет: 77,78 % — значительно повышает, 22,22 % — не влияет; 18–22 года: 21,05 % — значительно повышает, 68,42 % — скорее повышает, 5,26 % — не влияет, 5,26 % — скорее снижает; 23–26 лет: 33,33 % — значительно повышает, 50 % — скорее повышает, 16,67 % — не влияет; 27–30 лет: 16,67 % — значительно повышает, 33,33 % — скорее повышает, 33,33 % — не влияет, 16,67 % — скорее снижает. В целом, положительное влияние обратной связи на мотивацию снижается с возрастом. Негативное влияние появляется только в старшей группе.

Воздействие обратной связи на вовлеченность сотрудников распределяется следующим образом: среди респондентов младше 18 лет показатель повышения вовлеченности составляет 0 %, снижения — 33,33 %, отсутствие влияния отмечается у 22,22 %. Среди участников 18–22 лет повышение вовлеченности наблюдается у 57,89 %,

влияние отсутствует лишь у 5,26 %. Участники возраста 23–26 лет демонстрируют одинаковый процент повышения и отсутствия воздействия — по 33,33 %. Наконец, сотрудники старше 27 лет указывают почти полное положительное воздействие — повышение вовлеченности фиксируется у 83,33 %.

Большинство опрошенных соглашается, что обратная связь способствует развитию профессиональных навыков и повышению производительности. В категории «до 18 лет»: полностью согласен — 33,33 %, скорее согласен — 33,33 %, затрудняются ответить — 33,33 %. В группе 18–22 года согласие достигает максимальных значений: полностью согласен — 47,37 %, скорее согласен — 52,63 %. Представители 23–26 лет менее уверены: полностью согласен — 33,33 %, скорее согласен — 16,67 %, затрудняются ответить — 33,33 %, скорее не согласен — 16,67 %. Среди старших коллег (27–30 лет): полностью согласен — 50 %, скорее согласен — 33,33 %, затрудняются ответить — 16,67 %.

Наиболее предпочтительные каналы коммуникации на работе различаются по возрасту: до 18 лет предпочитают мессенджеры (7) и соц. сети (7), реже личные встречи (4); 18–22 года выбирают личные встречи (16) и мессенджеры (13), меньше используют соц. сеть (3); 23–26 лет чаще общаются лично (5) и по телефону (5), реже применяют соц. сети (1); 27–30 лет также делают выбор в пользу личных встреч (5) и мессенджеров (6), редко используя видеоконференции (0).

Среди респондентов младшей группы (до 18 лет) 66,66 % считают быструю обратную связь неважной или скорее неважной, остальные 33,34 % имеют разные взгляды. Среди тех, кому 18–22 года, значимая часть (47,37 %) оценила её как важную или очень важную, 36,84 % — скорее важной. Категория 23–26 лет показала высокий интерес к быстрой обратной связи (66,67 % выбрали варианты «скорее важна» и «очень важна»). Аналогичные показатели продемонстрировала группа 27–30 лет (50 % отметили «скорее важна», 16,67 % — «очень важна»), хотя треть высказалась нейтрально или отрицательно.

Большинство сотрудников подтвердили наличие разницы в предпочтениях обратной связи между поколениями: среди подростков до 18 лет выделили значительную разницу 22,22 %, 22,22 % полагают, что отличия небольшие; в группе 18–22 года 84,21 % заметили заметные различия; в возрастной категории 23–26 лет половина (50 %) наблюдают значительные расхождения;

представители 27–30 лет чаще остальных выделяют большую разницу — 66,67 %.

Для большинства важны конкретные примеры и предложения по улучшению: среди подростков до 18 лет — 44,44 %, 18–22 лет — 47,37 %, 23–26 лет — 66,67 %, 27–30 лет — 66,67 %. Персонализированный подход важен для 22,22 % подростков, 42,11 % молодежи 18–22 лет, 33,33 % сотрудников 23–26 и 27–30 лет. Частота и скорость значимы только для 11,11 % подростков и 5,25 % молодых специалистов 18–22 лет. Возможность получать обратную связь через удобные digital-каналы важна исключительно для подростков до 18 лет (22,22 %).

Обсуждение результатов

Участники опроса продемонстрировали разные уровни потребности в быстрой обратной связи. Лишь треть подростков до 18 лет находят такую возможность важной (11,11 % считают её «скорее важной» и столько же — «очень важной»), что связано с меньшим рабочим опытом и меньшей ответственностью. Напротив, среди молодёжи 18–22 лет две трети нуждаются в срочных ответах (47,37 % посчитали это важным или очень важным), вероятно, из-за активного профессионального роста и необходимости оперативно решать рабочие задачи. В старшем поколении 23–26 и 27–30 лет потребность резко повышается (соответственно 66,67 и 50 % выбрали «скорее важна» или «очень важна») ввиду высокого уровня ответственности и стремления поддерживать эффективную коммуникацию внутри коллектива.

Различия в предпочтениях обратной связи у разных поколений очевидны: молодёжь до 18 лет склоняется к средним оценкам (22,22 % считают отличия значительными, столько же — небольшими); сотрудники 18–22 лет заметно чаще фиксируют различия (84,21 % обнаружили весомые отличия); участники 23–26 лет поделились поровну (50 % сочли различия значительными); самая взрослая группа 27–30 лет абсолютно уверена в существенных отличиях (100 % выразили подобные оценки). Эти результаты объясняются разным уровнем технологического комфорта и рабочей культуры, формирующейся с годами.

Полученные результаты свидетельствуют, что для большинства возрастных групп важнейшими критериями обратной связи являются конкретные рекомендации и предложения по улучшению (от 44,44 до 66,67 %). Особенно ярко эта тенденция проявляется у работающих дольше сотрудников (23–30 лет), которым важно четкое по-

нимание путей совершенствования своей работы. Потребность в персонализации обратной связи высока среди молодежи 18–22 лет (42,11 %), что объясняется поиском индивидуального подхода и желанием развивать сильные стороны. Ценность частоты и скорости обратной связи снижается с возрастом: наименьшую значимость ей придают взрослые (0% среди 23–30 лет), поскольку важнее содержательность сообщений. Digital-каналы востребованы только подростками (22,22 %), вероятно, из-за привычки общаться онлайн.

Выводы

Главные выводы, которые можно сделать, исходя из теоретической и практической частей работы, выглядят следующим образом.

1. Поколение Z выросло в эру высоких технологий и быстрого доступа к информации, что привело к формированию уникальных поведенческих характеристик. Основой их социального взаимодействия стали мобильные устройства и интернет-технологии, повлиявшие на образ мышления и восприятие мира. Согласно проведенным исследованиям, поколение Z обладает рядом общих признаков, среди которых быстрая адаптация к новым технологиям, многообразие способов коммуникации и склонность к визуализации информации.

2. Самыми популярными способами получения обратной связи среди поколения Z оказались личные встречи и электронные мессенджеры. Первое характерно для молодых специалистов (23–26 лет), второе широко используется людьми постарше (27–30 лет). Личное общение привлекает возможность установления прочных связей и полного погружения в обсуждение результатов работы. Мессенджеры, напротив, предлагают оперативность и удобство, идеально вписываясь в ритм жизни занятых профессионалов.

3. Данные исследования показывают, что оптимальное сочетание частоты обратной связи варьирует в зависимости от возраста и опыта работника. Молодые специалисты предпочитают регулярную обратную связь (раз в неделю), так как это укрепляет их уверенность и улучшает понимание требований работодателя. Опытные сотрудники (27–30 лет) чаще выбирают менее частый формат обратной связи (раз в месяц), связанный с пониманием собственного потенциала и готовности анализировать собственные действия.

4. Нуждаемость в персонализированной обратной связи особенно велика среди молодых специалистов (18–22 года), которые высоко ценят внимание к индивидуальным качествам и талантам. По мере продвижения по карьерной лестнице и приобретения опыта сотрудники перестают испытывать столь глубокую потребность в персонализированной обратной связи, предпочитая рациональные и структурированные советы по улучшению.

5. Исходя из исследований, наиболее действенным подходом является комбинирование традиционных форм обратной связи (личные встречи) с современными технологиями (электронные мессенджеры). Такое объединение обеспечивает эффективное усвоение полученной информации и мотивацию сотрудников, способствует росту продуктивности и снижению стресса.

6. Наиболее эффективной обратной связью признается та, которая сочетает похвалу и конструктивную критику. Подобный подход способствует увеличению внутренней мотивации сотрудников, уменьшает страх перед ошибками и стимулирует творческий потенциал. Также доказано, что развивающая обратная связь, сосредоточенная на будущих перспективах и росте, лучше воспринимается молодыми специалистами и повышает их вовлеченность в деятельность компании.

Таким образом, проведенный анализ позволил установить, что представители поколения Z предъявляют особые требования к процессу получения обратной связи. Главными характеристиками являются высокая динамика, визуальное оформление и мультимедийные элементы, упрощающие восприятие информации. Особое внимание обращено на тот факт, что качественный формат обратной связи способен влиять на производительность, вдохновляя сотрудников на улучшение своих показателей и укрепление корпоративных ценностей. Повышение осведомленности работодателей о потребностях молодых сотрудников позволит организовать продуктивное сотрудничество и минимизировать риски недопонимания в команде. Организация качественного потока обратной связи должна стать основой кадровой политики предприятий, заинтересованных в привлечении и удержании талантливых кадров нового поколения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Что такое поколение Z: особенности и характер «цифровых» детей // Lenta.ru. – URL: <https://lenta.ru/articles/2023/11/29/chto-takoe-pokolenie-z/?ysclid=mhbrv4k0uo421354150> (дата обращения: 28.10.2025).
2. Милованов М.С. Поколение Z и трансформация моральных ориентиров в цифровую эпоху // Вестник науки. 2025. № 6 (87) том 1. С. 2370-2378. – URL: <https://www.vestnik-nauki.rf/article/23865> (дата обращения: 28.10.2025).
3. Психология поколения Z: особенности социально-психологической адаптации // b17.ru. URL: <https://www.b17.ru/article/446020/?ysclid=mhbruu3qae697659292> (дата обращения: 28.10.2025).
4. Обратная связь в процессе управления: понятие, виды и значение // Skypro. – URL: <https://sky.pro/wiki/management/obratnaya-svyaz-v-protseesse-upravleniya-ponyatie-vidy-i-znachenie> (дата обращения: 28.10.2025).
5. Понятие эффективности коммуникации // Studizba. – URL: <https://studizba.com/lectures/raznoe/osnovy-teorii-kommunikacii/28792-ponjatie-jeffektivnosti-kommunikacii.html> (дата обращения: 28.10.2025).

REFERENCES

1. Chtotakoe pokolenie Z: osobennosti i kharakter «tsifrovyykh» detei // Lenta.ru. – URL: <https://lenta.ru/articles/2023/11/29/chto-takoe-pokolenie-z/?ysclid=mhbrv4k0uo421354150> (data obrashcheniya: 28.10.2025).
2. Milovanov M.S. Pokolenie Z itransformatsiyamoral'nykh orientirov v tsifrovuyu epokhu // Vestnik nauki. 2025. №6 (87) tom 1. S. 2370-2378. URL: <https://www.vestnik-nauki.rf/article/23865> (data obrashcheniya: 28.10.2025).
3. Psikhologiya pokoleniya Z: osobennosti sotsial'no-psikhologicheskoi adaptatsii // b17.ru. URL: <https://www.b17.ru/article/446020/?ysclid=mhbruu3qae697659292> (data obrashcheniya: 28.10.2025).
4. Obratnayasvyaz' v protseesseupravleniya: ponyatie, vidy i znachenie // Skypro. – URL: <https://sky.pro/wiki/management/obratnaya-svyaz-v-protseesse-upravleniya-ponyatie-vidy-i-znachenie> (data obrashcheniya: 28.10.2025).
5. Ponyatie effektivnosti kommunikatsii // Studizba. – URL: <https://studizba.com/lectures/raznoe/osnovy-teorii-kommunikacii/28792-ponjatie-jeffektivnosti-kommunikacii.html> (data obrashcheniya: 28.10.2025).

Дата поступления статьи 10.11.2025

УДК 331.101.38

РОЛЬ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НЕФТЕГАЗОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

THE ROLE OF LABOR INCENTIVE SYSTEMS
IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF AN OIL AND GAS ENTERPRISE

Д.Н. Мухаметова, магистрант

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

D.N. Mukhametova, master's student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли и значения систем стимулирования труда в управлении персоналом нефтегазовых предприятий. Рассматриваются основные цели и задачи, стоящие перед предприятиями, стремящимися повысить эффективность работы своих сотрудников посредством введения эффективных систем стимулирования. Акцентируется внимание на том, что грамотно разработанная система стимулирования позволяет привлечь и удерживать квалифицированный персонал, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и укрепить положительный образ компании как надежного работодателя.

Abstract. The article is devoted to the study of the role and significance of labor incentive systems in the human resources management of oil and gas enterprises. The main goals and objectives facing enterprises seeking to improve the efficiency of their employees through the introduction of effective incentive systems are considered. Attention is focused on the fact that a well-designed incentive system allows to attract and retain qualified personnel, reduce staff turnover, increase labor productivity and strengthen the positive image of the company as a reliable employer.

Ключевые слова: стимулирование; эффективность предприятия; персонал организации; условия труда; мотивация сотрудников

Key words: incentives; enterprise efficiency; organization personnel; working conditions; employee motivation

Введение

В современных условиях глобализации и усиления конкуренции в энергетическом секторе особое значение приобретает разработка эффективных инструментов управления человеческими ресурсами. Одним из важнейших элементов, определяющих успешность функционирования любого предприятия, особенно в области добычи и переработки углеводородов, является грамотная организация системы стимулирования труда. Актуальность исследования обусловлена рядом факторов, среди которых выделяются необходимость повышения эффективности производства, улучшения качества рабочей силы, снижения текучести кадров и формирования корпоративной культуры, способствующей повышению производительности и вовлеченности сотрудников.

Цель настоящей статьи заключается в выявлении наиболее действенных методов и механизмов построения эффективной системы стимулирования труда, обеспечивающих достижение

стратегических целей организаций нефтегазового комплекса. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические основы стимулирования труда и выявить ключевые факторы, влияющие на мотивацию сотрудников;
- проанализировать существующие практики материального и нематериального стимулирования, применяемые предприятиями отрасли;
- определить специфику разработки систем стимулирования в зависимости от особенностей организационной структуры и производственных процессов конкретных компаний.

Основная часть

Важность системы стимулирования труда в управлении персоналом предприятия обусловлена ее прямой связью с повышением эффективности, производительности и лояльности сотрудников, а также с необходимостью удержания ценных специалистов в условиях конкуренции в энергетическом секторе. Эффективная система

стимулирования, которая традиционно включает материальные и нематериальные методы, позволяет предприятию достигать своих целей, создавая при этом располагающую и благоприятную рабочую атмосферу.

Понятие и цель стимулирования труда в управлении персоналом предприятия

Система стимулирования труда в управлении персоналом предприятия является комплексом мер, которые направлены на повышение мотивации, производительности и эффективности сотрудников для достижения стратегических целей организации. Система стимулирования труда использует внешние стимулы (в отличие от внутренней мотивации) для побуждения сотрудников предприятия к более продуктивной и усердной работе.

Эффективная система стимулирования труда является ключевым инструментом управления персоналом предприятий нефтегазового комплекса, направленным на повышение продуктивности и вовлеченности сотрудников, сокращение текучести кадров и формирование лояльного отношения к руководству предприятия.

Основная цель состоит в создании оптимальных условий для эффективного выполнения профессиональных функций всеми категориями сотрудников предприятия, повышении мотивации к достижению высоких результатов и обеспечении стабильного функционирования организации.

Эффективные системы стимулирования играют важнейшую роль в реализации кадровых преимуществ нефтегазовых предприятий, позволяя максимально эффективно использовать человеческий ресурс. Эти системы способствуют решению множества взаимосвязанных задач, охватывая широкий круг аспектов трудовой деятельности сотрудников. Наиболее важными компонентами, играющими роль в разработке такой системы, являются привлечение и удержание квалифицированных специалистов, повышение производительности труда, снижение текучести персонала, укрепление репутации предприятия и использование материальных и нематериальных стимулов.

Система стимулирования труда играет ключевую роль в управлении персоналом нефтегазовых предприятий, выступая мощным рычагом повышения эффективности, производительности и лояльности сотрудников. Ее значимость определяется прямым влиянием на способность организации удерживать ценные кадры, обеспечивать высокий уровень квалификации персо-

нала и стабильно функционировать в условиях жесткой конкуренции.

Основной задачей такой системы является обеспечение гармоничного сочетания интересов сотрудников и предприятия путем оптимального распределения внутренних и внешних стимулов. Внешние стимулы включают разнообразные формы денежных выплат, дополнительные льготы и социальный пакет, которые помогают сотрудникам ощущать справедливую оценку своего труда и поддерживают высокую заинтересованность в результатах деятельности компании. Внутренняя же мотивация усиливается посредством нематериальных форм поддержки, таких как профессиональное развитие, моральное удовлетворение от выполненной работы и общественное признание достижений.

Эффективная система стимулирует сотрудника не только зарабатывать больше, но и повышать собственную квалификацию, развивать профессиональные компетенции и ответственно подходить к выполнению поставленных задач. Именно сочетание качественных показателей работы и финансового вознаграждения формирует мощную основу для долгосрочной продуктивности сотрудников и общего экономического благополучия предприятия.

Кроме того, правильная система стимулирования способствует укреплению доверия между руководством и коллективом, повышает устойчивость команды, снижает риск утраты квалифицированного персонала и укрепляет репутацию компании как надежного работодателя. Таким образом, грамотно выстроенная система стимулирования становится неотъемлемым компонентом управленческой стратегии успешных нефтегазовых предприятий, ориентированной на максимальную реализацию потенциала человеческих ресурсов и долговременное лидерство на рынке.

Задачи стимулирования труда персонала

Привлечение и удержание квалифицированных специалистов является одной из главных задач современного управления персоналом предприятия. Сохранение имеющегося кадрового состава и своевременное пополнение новыми специалистами высокого уровня подготовки одни из главных целей предприятий нефтегазового сектора. Это достигается благодаря созданию привлекательной модели материальных и социальных вознаграждений, которая включает в себя достойную оплату труда, премиальные выплаты за качественные показатели работы, социальное страхование и возможности профессионального роста. Благода-

ря таким факторам формируется положительная репутация предприятия как привлекательного работодателя, способствующего развитию и профессиональному успеху сотрудников.

Повышение производительности труда характеризуется тем, что основой успеха предприятий нефтегазового комплекса являются высокая квалификация работников и эффективное применение их усилий. Профессиональная и качественная система стимулирования создает мощный стимул для повышения производительности труда. Например, премии за выполнение плана по добыче нефти или снижению издержек становятся важным фактором увеличения личной материальной выгоды сотрудников, одновременно укрепляя чувство ответственности за конечный результат своего труда. Благодаря этому удается достичь синергетического эффекта, при котором сотрудники заинтересованы в достижении общих целей компании.

Снижение текучести персонала. Высокая степень стабильности кадрового состава является важной составляющей успешного развития предприятия. Одной из ключевых причин низкой текучести является правильно организованная система стимулирования труда. Постоянные работники обладают накопленными знаниями и опытом, позволяющими оперативно решать производственные проблемы и поддерживать высокое качество выпускаемой продукции. Предприятие заинтересовано в сохранении опытных сотрудников, поскольку процесс привлечения и адаптации нового персонала сопряжен с большими финансовыми затратами и потерей временных ресурсов.

Укрепление репутации предприятия является важной целью так как современные условия конкуренции требуют внимания не только к финансовым показателям, но и к формированию положительного образа компании как надежного работодателя. Предприятия, успешно внедряющие эффективные системы стимулирования, создают себе дополнительную ценность в глазах общественности и привлекают внимание потенциальных кандидатов на рабочие места. Высокая репутация помогает привлекать лучшие кадры и сохранять конкурентоспособность на отраслевом рынке.

Сочетание материальных и нематериальных стимулов в равной мере способны сформировать оптимальные условия труда. Материальные стимулы связаны непосредственно с денежной формой компенсации труда, включающей зарпла-

ту, премии, бонусы и социальные выплаты. Они оказывают прямое влияние на решение сотрудников остаться сотрудником предприятия и активно вкладываться в свою деятельность. Однако нематериальные стимулы также важны. Например, моральная поддержка, возможность участия в значимых проектах, перспективы карьерного роста и признания профессиональных успехов способны укрепить эмоциональную привязанность сотрудников к работодателю, формировать ощущение собственной востребованности.

Материальные и нематериальные стимулы дополняют друг друга, формируя целостную картину привлекательности рабочего места. Если первые представляют собой денежное вознаграждение, премии и прочие экономические блага, то вторые затрагивают личностные потребности работника, подчеркивая уважение, доверие и заботу руководства.

Такой баланс обеспечивает глубокую приверженность сотрудников своему делу, усиливает стремление демонстрировать высокие результаты и качественно выполнять должностные обязанности. Сотруднику важно чувствовать, что компания ценит его вклад не только финансово, но и поддерживает профессионально, открывает пути для личного и карьерного роста, создает комфортные условия труда.

Только гармонично сочетая оба вида стимулов, предприятие способно добиться максимальной отдачи от своих сотрудников, снизить текучесть кадров и создать образ желаемого работодателя, обладающего высокой репутацией и привлекательным рабочим климатом.

Выводы

Таким образом, эффективная система стимулирования труда становится необходимым элементом успешной стратегии управления персоналом, играющим важную роль в привлечении, удержании и развитии человеческого капитала предприятия. Она оказывает комплексное воздействие на организацию труда, создавая предпосылки для устойчивого роста и процветания организации.

Разработка оптимальной системы стимулирования труда позволяет существенно повысить эффективность работы персонала нефтегазовых предприятий, обеспечивая конкурентные преимущества перед аналогичными компаниями, улучшая финансовые показатели и повышая удовлетворенность сотрудников условиями своей профессиональной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афоничкин, А.И., Афоничкина, Е.А. Экономический потенциал развития и политика роста транснациональных корпораций // Вестник Волжского университета им. В.Н. Таищева. 2015. №3(34). С. 7-12.
2. Ендовицкий, Д.А. Анализ инвестиционной привлекательности организации: научное издание / Д.А. Ендовицкий, В.А. Бабушкин, Н.А. Батурина и др. М.: КНОРУС. 2010. 376 с.
3. Леонтьев В.Е. Инвестиции: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. Москва: Издательство Юрайт. 2017. 455 с.
4. Валинурова, Л.С. Инвестирование: теория и практика: учебник / Л.С. Валинурова, О.Б. Казакова. Москва: КНОРУС, 2017. 410 с.
5. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Крейнина М.Н. М.: Дело и Сервис. 2010. 304 с.
6. Крылов Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: учеб. пособие / Крылов, Э.И., Власова, В.М., Егорова, М.Г. М.: Финансы и статистика, 2003. 192 с.
7. Юханова Ю.А. Сущность инвестиционной привлекательности предприятия и факторы, влияющие на нее / Ю.А. Юханова, А.В. Братенкова // Молодой ученый. 2015. № 10 (90). С. 883-887.
8. Антипин Д.А. Финансовое обеспечение инвестиционной деятельности предприятий нефтегазового комплекса на современном этапе / Д. А. Антипин // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12 (149). С. 1049-1053.
9. Изгалиева К.С. Современные методы оценки инвестиционной привлекательности промышленных предприятий оборонно-промышленного комплекса // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-otsenki-investitsionnoy-privlekatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy-oboronno-promyshlennogo-kompleksa> (дата обращения: 10.09.2025).
10. Каграманян Н.С. Направления совершенствования механизмов стимулирования инвестиционной активности региональных предприятий / Н.С. Каграманян, С.В. Лукьянцева // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 3(245). С. 110-120. EDN XLVEKB.
11. Потехин С.Ю. Инвестиционная деятельность фактор развития предприятия / С.Ю. Потехин // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 10(156). С. 93-98. DOI 10.26726/1812-7096-2023-10-93-98. EDN FGCHSM.
12. Минасян А.А. и др. Финансовое обеспечение инвестиционной деятельности предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. №. 9-1. С. 81-85.
13. Тумилевич Е.Н. Механизмы вовлечения стейкхолдеров в процессы управления организацией / Е.Н. Тумилевич // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 4(154). DOI 10.60797/IRJ.2025.154.101. – EDN HVTFWI.
14. Бухгалтерская отчетность ООО «Башкирэнерго» за 2024 год и аудиторское заключение независимого аудитора. – URL: <https://www.bashkirenergo.ru/consumers/standards-disclosure/> (дата обращения: 06.05.2025).

15. Официальный сайт ООО «Башкирэнерго». – URL: <https://www.bashkirenergo.ru/about/overview/> (дата обращения: 05.05.2025).

REFERENCES

1. Aleksandrova Yu.F. Motivaciya i stimulirovanie personala kak faktor povysheniya proizvoditel'nosti truda // Sbornik nauchnyh rabot serii «Ekonomika». 2023. S. 5–14.
2. Badieva T.M. Tradicionnye i innovacionnye metody stimulirovaniya truda personala // Mezhdunarodnyj molodezhnyj simpozium po upravleniyu, ekonomike i finansam. 2023. S. 321-324.
3. Bogatyreva I.V., Bogatyrev A.E. Ocenka vliyaniya sistemy motivacii i stimulirovaniya personala na effektivnost' ego truda // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2025. № 8 (181). S. 924-928.
4. Bognachev I.A. Sovremennyye metody stimulirovaniya truda personala organizacii // Vestnik Vladimirsogo gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigor'evicha i Nikolaya Grigor'evicha Stoletovyh. 2025. № 1 (43). S. 152-157.
5. Galimov A.A. Vzaimosvyaz' sistemy material'nogo stimulirovaniya na predpriyatii i proizvoditel'nosti truda personala // Studencheskij vestnik. 2024. № 42-6 (328). S. 13-15.
6. Magomedov M.A., Hozaev R. Oplata truda kak vazhnyj faktor stimulirovaniya truda personala organizacii // Aktual'nye voprosy nauki i tekhnologii. Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Hasavyurt, 2024. S. 246-250.
7. Moiseenko O.S. Motivaciya i stimulirovanie truda personala // Mezhdunarodnye nauchnye studencheskie chteniya. 2025. S. 135-138.
8. Mongush V.U. Sovershenstvovanie oplaty truda v predpriyatiyah dlya stimulirovaniya personala // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2024. № 5-2 (111). S. 52-54.
9. Ob'edkova L.V. Neobходimost' sovershenstvovaniya sistemy stimulirovaniya truda personala innovacionnyh predpriyatij // Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2024. № 1 (75). S. 143-150.
10. Peshuk M.I. Sovershenstvovanie stimulirovaniya truda personala organizacij // Ustojchivost' ekosistem v usloviyah cifrovoj nestabil'nosti. 2024. S. 504-505.
11. Rybalkina A.A., Taranenko O.N. Formirovanie i razvitie mekhanizmov motivacii i stimulirovaniya truda v sisteme upravleniya organizacii // Budushchee nauki: vzglyad molodyh uchenykh na innovacionnoe razvitie obshchestva. 2023. S. 250–254.
12. Cherkasova S.A., Ataeva V.H. Motivaciya i stimulirovanie truda personala na predpriyatii // Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki. 2024. № 7 (165). S. 142-149.
13. Chuprova V.N. Sovershenstvovanie sistemy oplaty truda i stimulirovaniya personala predpriyatiya // Vestnik nauki. 2024. T. 1. № 2 (71). S. 127-131.
14. Shapiro S.A., Veshkurova A.B. Effektivnye instrumenty motivacii i stimulirovaniya truda v processe upravleniya personalom // Motivaciya i oplata truda. 2024. № 4. S. 254-264.
15. Shtyrbu E.E. Formirovanie sistemy stimulirovaniya truda personala organizacii // Rossijskoe obshchestvo segodnya: cennosti, instituty, processy. 2023. S. 578–579.

Дата поступления статьи 21.11.2025

УДК 338.12

РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ИННОВАЦИЙ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED APPROACH TO MANAGING
THE INNOVATION LIFE CYCLE IN THE OIL AND GAS INDUSTRY

Т.В. Аманов, аспирант

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

T.V. Amanov, postgraduate student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Ю.Р. Руднева, канд. экон. наук,
профессор кафедры

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

Yu.R. Rudneva, candidate of economic sciences,
professor of the department

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью технологической модернизации нефтегазовой отрасли в условиях ее экстремальной капиталоемкости, возрастающей сложности ресурсной базы и ужесточающегося внешнего регуляторного и геополитического давления. Эффективное управление жизненным циклом инноваций (ЖЦИ) превращается из конкурентного преимущества в стратегическую необходимость, при этом универсальные управленческие модели демонстрируют системные ограничения в специфических условиях нефтегазового сектора. Целью исследования является разработка комплексного подхода к управлению ЖЦИ в нефтегазовой отрасли, адаптированного к ее уникальным особенностям. Для достижения цели решались следующие задачи: выявить и проанализировать отраслевые особенности ЖЦИ; провести сравнительный анализ существующих моделей управления инновациями (Waterfall, Agile, Stage-Gate, TRL); разработать интегрированную модель управления, сочетающую сильные стороны рассмотренных методологий. В работе применялись методы системного анализа и синтеза, сравнительного анализа, а также обобщения научных концепций и отраслевой практики. Выявлена специфика стадий ЖЦИ в нефтегазовой отрасли, заключающаяся в исключительной длительности, высокой капиталоемкости, технологической сложности и сильной зависимости от макроэкономических и регуляторных факторов. На основе сравнительного анализа установлено, что ни одна из классических моделей управления в «чистом» виде не является адекватной для управления всем ЖЦИ. В качестве решения предложен гибридный подход, ядром которого выступает адаптированная Stage-Gate система, дополненная инструментарием гибких методологий (Agile) на ранних стадиях НИОКР и шкалой уровней готовности технологии (TRL) для объективной оценки прогресса. Разработанный интегрированный подход позволяет создать сбалансированную систему управления ЖЦИ, которая, с одной стороны, обеспечивает необходимый для капиталоемкой отрасли контроль и дисциплину, а с другой — сохраняет гибкость и способность к быстрой адаптации на ранних, наиболее неопределенных стадиях инновационного процесса. Направлением дальнейших исследований является апробация предложенной модели в реальных корпоративных системах управления инновациями.

Abstract. The relevance of the research topic is driven by the need for technological modernization of the oil and gas industry under conditions of extreme capital intensity, increasing complexity of the resource base, and tightening external regulatory and geopolitical pressure. Effective innovation life cycle (ILC) management is transforming from a competitive advantage into a strategic necessity, while universal management models demonstrate systemic limitations in the specific context of the oil and gas sector. The aim of the study is to develop an integrated approach to ILC management in the oil and gas industry, tailored to its unique characteristics. To achieve this goal, the following tasks were solved: to identify and analyze the industry-specific features of the ILC; to conduct a comparative analysis of existing innovation management models (Waterfall, Agile, Stage-Gate, TRL); to develop an integrated management model combining the strengths of the considered methodologies. The study used methods of system analysis and synthesis, comparative analysis, as well as generalization of scientific concepts and industry practices. The specifics of the ILC stages in the oil and gas industry were identified, characterized by exceptional duration, high capital intensity, technological complexity, and strong dependence on macroeconomic and regulatory factors. Based on a comparative analysis, it was established that none of the

classical management models in its "pure" form is adequate for managing the entire ILC. As a solution, a hybrid approach is proposed, the core of which is an adapted Stage-Gate system, supplemented by agile methodology tools in the early R&D stages and the Technology Readiness Level (TRL) scale for objective progress assessment. The developed integrated approach allows for the creation of a balanced ILC management system that, on the one hand, provides the control and discipline necessary for a capital-intensive industry, and on the other hand, maintains flexibility and the ability for rapid adaptation in the early, most uncertain stages of the innovation process. A direction for further research is the testing of the proposed model in real corporate innovation management systems.

Ключевые слова: жизненный цикл инноваций; управление инновациями; нефтегазовая отрасль; Stage-Gate; Agile; уровни готовности технологии (TRL); интегральная модель; капиталоемкость; управление рисками; импортозамещение

Key words: innovation life cycle; innovation management; oil and gas industry; Stage-Gate; Agile; Technology Readiness Level (TRL); integrated model; capital intensity; risk management; import substitution

Введение

Нефтегазовая отрасль, являясь фундаментом современной энергетики, сталкивается с необходимостью постоянной технологической модернизации в условиях экстремальной капиталоемкости, возрастающей сложности ресурсной базы и ужесточающегося внешнего регуляторного и геополитического давления [1]. В современной российской действительности траектория технологического развития отрасли определяется не столько рыночной конъюнктурой, сколько требованиями национальной безопасности и политикой импортозамещения. В этом контексте эффективное управление жизненным циклом инноваций (ЖЦИ) превращается из конкурентного преимущества в стратегическую необходимость.

Специфика нефтегазового сектора — исключительная длительность, высочайшие риски и системная сложность инновационных проектов — делает неприменимыми универсальные управленческие модели, заимствованные из других секторов экономики [2, 3]. Классические подходы, такие как каскадная модель (Waterfall) или гибкие методологии (Agile), в своем «чистом» виде демонстрируют системные ограничения, что создает разрыв между теорией управления инновациями и отраслевой практикой.

Целью исследования является разработка комплексного подхода к управлению ЖЦИ в нефтегазовой отрасли, адаптированного к ее уникальным особенностям. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить и проанализировать отраслевые особенности жизненного цикла инноваций в нефтегазовой отрасли;
- провести сравнительный анализ существующих моделей управления инновациями (Waterfall, Agile, Stage-Gate, TRL) на предмет их применимости в нефтегазовом секторе;

– разработать интегрированную модель управления ЖЦИ, сочетающую сильные стороны рассмотренных методологий.

Методы исследования включали системный анализ и синтез для структурирования отраслевых особенностей и стадий ЖЦИ, сравнительный анализ управленческих моделей по заданным критериям, а также обобщение научных концепций и данных отраслевой практики, представленных в литературных источниках.

Специфика жизненного цикла инноваций в нефтегазовой отрасли

Жизненный цикл инновации в нефтегазовой отрасли представляет собой промежуток времени от зарождения идеи до снятия с производства инновационного продукта, включающий в себя всю последовательность стадий его создания, внедрения, коммерческого использования и утилизации [4]. В отличие от скоротечных циклов в IT-сфере, данный процесс характеризуется исключительной продолжительностью и структурной сложностью.

Классическая S-образная модель, описывающая коммерческую динамику инновации, в условиях нефтегазовой отрасли требует своей операционализации в виде конкретных технологическо-управленческих стадий (рисунок 1). Каждая фаза обобщенного жизненного цикла наполняется специфическим для отрасли содержанием [4, 5].

Так, стадия «Зарождение» соответствует проведению фундаментальных и поисковых научно-исследовательских работ (НИР). Стадия «Внедрение» распадается на два ключевых этапа: прикладные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и опытно-промышленные исследования (ОПИ). Переход инновации в стадию «Роста» означает ее промышленное внедрение и начало масштабиро-



Рисунок 1. Соотношение классической S-образной модели и технологическо-управленческих стадий в ЖЦИ нефтегазовой отрасли

Figure 1. Classic S-model ratio and technological and management stages in the housing and communal services of the oil and gas industry

вания. Стадии «Зрелости» и «Спада» охватывают продолжительный период мониторинга, поддержки и, в конечном итоге, вывода технологии из эксплуатации.

Ключевыми детерминантами, формирующими траекторию ЖЦИ в нефтегазовой отрасли, являются [1, 6–8]:

- макроэкономические и геополитические факторы, делающие инновационный процесс зависимым от конъюнктуры рынка, санкционного давления и государственной стратегии;
- экстремальная капиталоемкость и длительность, обусловленные необходимостью доро-

гостоящих исследований, испытаний и масштабного внедрения;

– технологическая сложность и системность, предполагающие управление инновацией не как единичным продуктом, а как комплексной программой, затрагивающей всю цепочку создания стоимости;

– высокий уровень неопределенности и рисков, включая геологические, технические и экологические.

Влияние этих особенностей на различные стадии ЖЦИ и систему управления представлено в таблице 1.

Таблица 1. Влияние отраслевых особенностей на жизненный цикл инноваций
Table 1. Impact of industry features on innovation lifecycle

Отраслевая особенность	Проявление на стадиях ЖЦИ	Влияние на управление
Высокая капиталоемкость	– Ранние стадии (НИОКР) требуют значительных инвестиций без гарантии успеха. – Стадия внедрения сопряжена с колоссальными CAPEX. – Возврат инвестиций может занимать 5–15 лет.	– Необходимость тщательного технико-экономического обоснования и сценарного анализа – Сложность финансирования рискованных проектов. – Жесткий контроль инвестиционных затрат.
Технологическая сложность	– Инновации носят комплексный характер (например, цифровой двойник). – Внедрение требует координации действий множества специалистов.	– Необходимость междисциплинарного взаимодействия. – Управление инновацией как программой.
Высокий уровень неопределенности	– Геологические, технические, экологические риски могут обесценить технологию на стадии апробации.	– Внедрение сквозной системы управления рисками. – Использование стадийного подхода с контрольными точками.

Сравнительный анализ моделей управления жизненным циклом инноваций

Для выявления адекватного подхода к управлению ЖЦИ в нефтегазовой отрасли был проведен сравнительный анализ наиболее распространенных моделей по следующим критериям: гибкость и адаптивность, эффективность управления рисками, скорость прохождения этапов, интеграция с корпоративными системами, применимость к разным типам инноваций [2, 5, 8].

Водопадная (каскадная) модель предполагает строго последовательное, линейное прохождение этапов проекта. Ее ключевые преимущества — четкость, предсказуемость и контроль. Однако в условиях нефтегазовой отрасли ее негибкость и неприменимость при высокой неопределенности являются критическими ограничениями. Модель может быть применима лишь для проектов с абсолютно ясными требованиями, таких как капитальное строительство по типовым проектам [2, 5].

Гибкие методологии (Agile), основанные на итеративной разработке и адаптивном планировании, демонстрируют высокую гибкость и скорость получения промежуточных результатов. Они эффективны для разработки ПО, цифровых сервисов и на ранних этапах НИОКР [9, 10]. Однако их сложность применения к «железным» компонентам, проблемы с бюджетированием и интеграцией в корпоративные системы управления ограничивают их использование в качестве основной модели для всего ЖЦИ.

Stage-Gate система (Р. Купер) представляет собой процесс, разбивающий инновационный проект на стадии (Stages), предваряемые контрольными точками принятия решений — «воротами» (Gates) [5, 11]. Данная модель обеспечивает системное управление рисками, фокусирует ресур-

сы на наиболее перспективных проектах и идеально стыкуется с корпоративными системами управления капитальными затратами (CAPEX). Она является фактически отраслевым стандартом для управления крупными технологическими проектами, особенно в апстриме, так как позволяет «убивать» неперспективные проекты на ранних стадиях, минимизируя финансовые потери [5, 7]. Потенциальным ограничением может быть излишняя бюрократизация.

Уровни готовности технологии (Technology Readiness Level – TRL) являются не самостоятельной методологией управления, а универсальным оценочным инструментом, который позволяет количественно измерить степень зрелости технологии (от TRL 1 — базовые исследования, до TRL 9 — успешная коммерческая эксплуатация) [12, 13]. Шкала TRL обеспечивает объективность оценки и служит универсальным языком коммуникации между техническими специалистами и менеджерами. Она широко используется в связке с моделью Stage-Gate для формализации критериев прохождения «ворот» (например, для перехода к ОПИ технология должна достигнуть TRL 5–6).

Результаты сравнительного анализа обобщены в таблице 2.

На основе проведенного анализа представляется целесообразным не выбор одной модели, а синтез интегрированного подхода, сочетающего сильные стороны различных методологий [8, 9, 14].

Разработка интегрированного подхода к управлению ЖЦИ

Специфика нефтегазовой отрасли диктует необходимость разработки гибкого интегрированного подхода. Таким подходом является адаптированная Stage-Gate система, выступающая в роли каркаса, которая дополняется инструментарием гибких методологий и шкалой TRL. Ядро

Таблица 2. Сравнительный анализ подходов к управлению ЖЦИ
Table 2. Comparative analysis of LCI management approaches

Подход / Модель	Ключевые преимущества	Ключевые ограничения в нефтегазовой сфере	Рекомендуемая область применения
Waterfall	Четкость, предсказуемость, контроль.	Негибкость, неприменимость при высокой неопределенности.	Проекты модернизации с четким ТЗ, капитальное строительство.
Agile	Скорость, адаптивность, вовлеченность пользователя.	Сложность применения к «железу», проблемы с бюджетированием.	Разработка ПО, цифровые продукты, прототипирование.
Stage-Gate	Управление рисками, фокус на качестве решений, интеграция.	Может быть излишне бюрократизированной.	Универсальная основа для управления большинством проектов.
TRL	Объективность оценки, универсальный язык.	Не является методологией управления, только оценочный инструмент.	Использование в связке со Stage-Gate.

системы Stage-Gate обеспечивает необходимые управляемость, контроль и связь со стратегией и инвестиционными процессами компании. Она задает дисциплину и предоставляет прозрачную основу для принятия решений на каждой контрольной точке [5].

Инструментарий на стадиях:

- на стадиях фундаментальных и прикладных НИОКР (TRL 1–4) для исследовательских задач и разработки ПО эффективно внедрять элементы Agile (спринты, бэклоги). Это позволяет сохранять гибкость и скорость на наиболее неопределенных этапах [9, 10];

- шкала TRL используется как ключевой количественный критерий для оценки готовности технологии к переходу через «ворота». Например, достижение TRL 5–6 (валидация в релевантной среде) может быть обязательным условием для принятия решения о переходе к опытно-промышленным испытаниям [12, 13];

- на каждой контрольной точке проводится всесторонний анализ рисков с привлечением экспертов из разных областей (геология, бурение, экология, экономика), что позволяет принимать взвешенные инвестиционные решения [7, 15].

Такой интегрированный подход позволяет создать сбалансированную систему, которая, с одной стороны, обеспечивает необходимый для капиталоемкой отрасли контроль и дисциплину (через Stage-Gate), а с другой — сохраняет гибкость и способность к быстрой адаптации на ранних стадиях (через Agile), используя при этом TRL в качестве универсального языка для оценки технологического прогресса.

Выводы

1. Жизненный цикл инноваций в нефтегазовой отрасли представляет собой нелинейный, многокомпонентный процесс, кардинально отличающийся от классических моделей своей экстремальной капиталоемкостью, исключительной длительностью и работой в условиях жесткой регуляции и высочайших рисков.

2. Ни одна из рассмотренных управленческих моделей (Waterfall, Agile, Stage-Gate, TRL) в своем «чистом» виде не является универсальным решением для управления всем ЖЦИ в нефтегазовом секторе. Каждая из них эффективна для решения узкого круга задач.

3. В качестве адекватного ответа на отраслевые вызовы предложен гибридный подход, ядром которого является адаптированная Stage-Gate система, дополненная инструментарием гибких методологий (Agile) на ранних стадиях НИОКР и шкалой уровней готовности технологии (TRL) для объективной оценки прогресса.

4. Разработанная интегральная модель позволяет сочетать стратегическую управляемость и контроль над инвестициями с операционной гибкостью и скоростью, что является ключевым фактором повышения эффективности управления инновациями в современных условиях.

5. Перспективным направлением дальнейших исследований является апробация и валидация предложенной модели в реальных корпоративных системах управления инновациями крупных нефтегазовых компаний, а также ее детализация для различных типов инноваций (технологические, цифровые, процессные).

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Контор В.Г., Симонова В.Л. Импортзамещение в ТЭК России: вызовы и возможности для технологического развития / В.Г. Контор, В.Л. Симонова // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 4. С. 1125–1140.
2. Туккель Ю.Л., Сурков Д.В. Управление инновациями в компании: от идеи до коммерциализации / Ю.Л. Туккель, Д.В. Сурков. СПб.: БХВ-Петербург. 2021. 320 с.
3. Cooper R.G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 5th ed. N.Y.: Basic Books. 2017. 418 p.
4. Kearns, K., Bahadori, R. Upravljenie polnym zhiznennym ciklom aktivov: ot koncepcii do utilizacii / K. Kearns, R. Bahadori; per. s angl. M.: Logos. 2020. 398 s.
5. Lo, H.W., Liou, J.J. A novel multiple-criteria decision-making-based FMEA model for risk assessment // Applied Soft Computing. 2018. Vol. 73.
6. Абрамов Р.Н. Стратегическое управление технологическим развитием нефтегазовых компаний в условиях нестациональности / Р.Н. Абрамов. М.: ИНФРА-М. 2022. 256 с.

7. Афанасьев А.А. Управление рисками инновационных проектов в нефтегазовой отрасли: теория и практика / А.А. Афанасьев. М.: Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина. 2021. 184 с.
8. Ikonnikova, S., Zwart, G. Technology adoption and innovation in oil and gas industry: A review of models and drivers // Energy Policy. 2020. Vol. 147.
9. Орайли Ч., Тушман М. Побочные инновации: как поддерживать радикальные прорывы, не разрушая действующий бизнес / Ч. Орайли, М. Тушман; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер. 2020. 350 с.
10. Сатерленд Д. Scrum: Революционный метод управления проектами / Д. Сатерленд; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2019. 288 с.
11. Rice M.P., O'Konnor G.C. Sozdanie proryvnyh innovacij: podhod Stage-Gate / M.P. Rajs, G.K. O'Konnor // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2019. T. 17, № 2. S. 45–68.
12. Wynn, D.C., Maier, A.M. A review of the Technology Readiness Level (TRL) metric and its application in complex

systems engineering / D.C. Wynn, A.M. Maier // Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture. 2021. Vol. 235(8). P. 1123-1135.

13. Mankins, J.C. Technology Readiness Levels: A White Paper. – NASA, 1995. 12 p.

14. Henderson, R., Newell, R.G. (Eds.). Accelerating Energy Innovation: Insights from Multiple Sectors. – University of Chicago Press, 2011.

15. Dehdasht, G., Ferwati, M.S., Zin, R.M. A hybrid approach using SEM and fuzzy TOPSIS for risk assessment in oil and gas projects // Journal of Cleaner Production. – 2020. – Vol. 271.

REFERENCES

1. Kontor, V.G., Simonova, V.L. Importozameshchenie v TEK Rossii: vizov i vozmozhnostidlya tekhnologicheskogo razvitiya / V.G. Kontor, V.L. Simonova // Ekonomika regiona. 2021. T. 17, № 4. S. 1125-1140.

2. Tukkel, Yu.L., Surkov, D.V. Upravlenie innovatsiyami v kompanii: ot idey do kommersializatsii / Yu.L. Tukkel, D.V. Surkov. – SPb.: BKhV-Peterburg, 2021. 320 s.

3. Cooper, R.G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 5th ed. N.Y.: Basic Books, 2017. 418 p.

4. Kearns, K., Bahadori, R. Upravlenie polnym zhiznennym tsiklom aktivov: ot koncepcii do utilizatsii / K. Kearns, R. Bahadori; per. s angl. M.: Logos, 2020. 398 s.

5. Lo, H.W., Liou, J.J. A novel multiple-criteria decision-making-based FMEA model for risk assessment // Applied Soft Computing. 2018. Vol. 73.6.

6. Abramov, R.N. Strategicheskoe upravlenie tekhnologicheskimi razvitiem neftegazovikh kompanii v usloviyakh nestabilnosti / R.N. Abramov. M.: INFRA-M, 2022. 256 s.

7. Afanasev, A.A. Upravlenie riskami innovatsionnykh proektov v neftegazovoi otrasli: teoriya i praktika / A.A. Afanasev. – M.: Izdatelstvo "Neft i gaz" RGU nefti i gaza (NIU) imeni I.M. Gubkina, 2021. 184 s.

8. Ikonnikova, S., Zwart, G. Technology adoption and innovation in oil and gas industry: A review of models and drivers // Energy Policy. 2020. Vol. 147.

9. Oraili, Ch., Tushman, M. Pobochnye innovatsii: kak podderzhivat radikalnye prorivi, ne razrushaya deistvuyushchii biznes / Ch. Oraili, M. Tushman; per. s angl. – M.: Alpina Publisher, 2020. 350 s.

10. Saterlend, D. Scrum: Revolyutsionnyi metod upravleniya proektami / D. Saterlend; per. s angl. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2019. – 288 s.

11. Rice, M.P., O'Konnor, G.C. Sozdanie proryvnykh innovatsiy: podhod Stage-Gate / M.P. Rajs, G.K. O'Konnor // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2019. T. 17, № 2. S. 45-68.

12. Wynn, D.C., Maier, A.M. A review of the Technology Readiness Level (TRL) metric and its application in complex systems engineering / D.C. Wynn, A.M. Maier // Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture. 2021. Vol. 235(8). P. 1123-1135.

13. Mankins, J.C. Technology Readiness Levels: A White Paper. NASA, 1995. 12 p.

14. Henderson, R., Newell, R.G. (Eds.). Accelerating Energy Innovation: Insights from Multiple Sectors. University of Chicago Press, 2011.

15. Dehdasht, G., Ferwati, M.S., Zin, R.M. A hybrid approach using SEM and fuzzy TOPSIS for risk assessment in oil and gas projects // Journal of Cleaner Production. – 2020. – Vol. 271.

Дата поступления статьи 26.11.2025

УДК 336.02

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

CAPITAL INVESTMENTS:
PROBLEMS OF FINANCING SOURCES

А.С. Дунаева, студент

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

О.А. Киреева, доцент

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

A.S. Dunaeva, student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

O.A. Kireeva, associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В работе изучаются капитальные вложения и источники формирования таких вложений, а также характеризуются собственные источники финансирования. Автор описывает, что капитальные вложения косвенно влияют на объем продукции, ее качество и ассортимент, а также на возможности и потенциал дальнейшего развития организации. Упоминаются проблемы формирования источников капитальных вложений и их проявление на результатах деятельности компании или ее экономической среде. В работе описываются пути улучшения ситуации, которые могут быть применены как на государственном уровне, так и непосредственно компанией, у которой возникла такая необходимость.

Abstract. The paper examines capital investments and the sources of such investments, as well as the characteristics of own sources of financing. The author describes how capital investments indirectly affect the volume of production, its quality and assortment, as well as the possibilities and potential for further development of the organization. The problems of forming sources of capital investments and their manifestation on the results of the company's activities or its economic environment are mentioned. The paper describes ways to improve the situation, which can be applied both at the state level and directly by the company that has such a need.

Ключевые слова: капитальные вложения; источники финансирования; собственные средства; заемные средства; инвестиционная активность

Key words: capital investments; sources of financing; own funds; borrowed funds; investment activity

Капитальные вложения составляют материальную основу для развития производства компании и представляют собой важность, как для предприятия, так и для экономики страны в целом, пусть в значительно меньшем масштабе. Непродуманное осуществление капитальных вложений способно привести к неблагоприятной ситуации на производстве: сказаться на техническом развитии, усовершенствовании технологий и процесса производства, поскольку в результате ошибки, совершенной в настоящем, в будущем может потребоваться дополнительное финанси-

рование на реконструкцию и модернизацию основных фондов [1].

Актуальность данной темы обусловлена ее практической значимостью для предприятий. Анализ источников формирования капитальных вложений дает нам понятие об инвестиционной привлекательности предприятия, поскольку нередко капитальные вложения формируются за счет внешних источников. Информированность компании о ее текущей ситуации в этой области позволяет определить наличие необходимых ресурсов и возможные направления для повышения эффективности деятельности предприятия.

Капитальные вложения (инвестиции в основной капитал) являются материальной основой экономического роста, технологического обновления производства и повышения конкурентоспособности национальной экономики [4]. От их объема, структуры и эффективности напрямую зависят темпы модернизации, производительность труда и долгосрочный потенциал развития. Тем не менее, при процессе формирования финансовых ресурсов для осуществления капитальных вложений может возникнуть ряд проблем.

Существует три основные группы, на которые подразделяются данные источники финансирования (рисунок 1):

- собственные средства. Сюда может относиться чистая прибыль, амортизационные отчисления, а также средства от продажи активов. Он наиболее предпочтителен, так как при его использовании компания не связывает себя с заемными средствами, а, значит, может избежать риска дополнительных издержек и риска высокой закре-дитованности;
- привлеченные средства. К этой группе относятся в основном взносы в уставный капитал, средства из бюджетных фондов, а также эмиссия акций (для акционерных обществ);
- заемные средства. Эта категория включает в себя кредиты коммерческих банков или

займы от компаний, которые распространены больше всего, но финансирование может осуществляться также за счет выпуска облигаций или других долговых ценных бумаг, а также за счет инвестиционного кредитования.

Идеальная модель подразумевает сбалансированную структуру источников формирования, однако, на практике все может существенно отличаться.

Рисунок 1 наглядно показывает, какие существуют источники финансирования капитальных вложений и за счет чего они формируются.

Наиболее распространены случаи, когда в структуре источников финансирования капитальных вложений доминируют заемные средства. Предприятие может заниматься самофинансированием за счет собственных средств, однако источников формирования для этого варианта немного: собственный капитал и прибыль, в то время как привлеченные средства представляют собой большее количество каналов, по которым могут быть получены денежные средства. В таком случае для компании очень важно следить за уровнем своей закре-дитованности и не позволять ему подняться выше 70 %. Доминирование этого источника формирования чаще всего приводит к финансовым трудностям и, как следствие, порождает системные проблемы.



Рисунок 1. Источники финансирования капитальных вложений

Figure 1. Sources of capital investment financing

В таблице 1 приведены ключевые проблемы формирования источников финансирования и их проявление в экономической среде Российской Федерации.

В РФ наблюдается высокая налоговая нагрузка по сравнению с зарубежными странами, что может быть причиной убыточных предприятий [5]. Рост цен на оборотные средства также ограничивает возможности компаний формировать источники финансирования за счет собственных средств, так как следствием роста цен является рост себестоимости продукции, работ и услуг, которые в дальнейшем влияют на нераспределенную прибыль [2]. Истощение амортизационного фонда может быть вызвано неудачно выбранным методом амортизации или амортизационной политики в целом. На фоне постоянного усовершенствования механизмов, более старые модели чаще устаревают морально, а не физически, но им тоже требуется замена. Кроме того, многие предприятия в целях экономии на налоге на прибыль используют линейный метод амортизации, что растягивает процесс накопления средств на обновление фондов на длительный срок.

Что касается проблем доступа к заемным средствам, то главную роль играет высокая стоимость кредитов [2]. Несмотря на плавное понижение ключевой ставки Центральным Банком (с 21 % в январе до 16,5 % в октябре 2025 г.) [6], процентные ставки по долгосрочным кредитам все еще остаются очень высокими. Из-за этого многие компании не берутся за реализацию крупных инвестиционных проектов, так как срок окупаемости по ним представляется им

излишне длительным. Эмиссия акций и облигаций доступна в основном крупным компаниям («голубым фишкам»). Для среднего и малого бизнеса этот канал привлечения инвестиций практически закрыт из-за высоких транзакционных издержек, сложности процедуры и недоверия инвесторов. Финансирование отдельных проектов за счет государственных средств зачастую носит точечный характер и сосредоточен в основном на оборонно-промышленном комплексе предприятий.

Системные проблемы представляются довольно расплывчато, потому что сочетают в себе множество отдельных трудностей и нюансов отдельных отраслей, которые не так очевидны, как две предыдущие группы проблем [3]. К примеру, к системным можно отнести риски, связанные с геополитической напряженностью, введением санкций, высоким уровнем коррупции. Такие риски тяжело отследить и предугадать, а потому невозможно полностью к ним подготовиться. Иногда они могут быть связаны и с трудоемкостью производственного процесса. По этой причине существует ряд отраслей с низкой инвестиционной привлекательностью: слишком малое число людей разбирается в механизме изготовления конечного продукта, а потому трудности, связанные с оценкой и экономическими расчетами подобного бизнеса, останавливают многих кредиторов и инвесторов.

Проблема формирования источников финансирования капитальных вложений носит комплексный характер и требует скоординированных усилий со стороны государства, финансовых институтов и самих предприятий [1].

Таблица 1. Проблемы формирования источников финансирования капитальных вложений
Table 1. Problems of formation of sources of capital investments financing

Источник проблем	Проявление источников
Проблемы, связанные с использованием собственных средств	– недостаточный объем прибыли; – неэффективная амортизационная политика; – истощение амортизационного фонда
Проблемы доступа к заемным и привлеченным средствам	– высокая стоимость кредитов; – дефицит долгосрочных ресурсов; – жесткие требования залогового обеспечения; – слабое развитие фондового рынка; – ограниченность бюджетного финансирования
Системные проблемы	– неблагоприятный инвестиционный климат; – неразвитость механизмов государственно-частного партнерства и проектного финансирования; – низкая инвестиционная привлекательность

На государственном уровне представляется необходимым:

- стимулировать инвестиционную активность через совершенствование налоговой системы (например, введение «инвестиционных вычетов», ускоренной амортизации);

- развивать механизмы «длинного» финансирования, в том числе за счет создания специализированных государственных банков развития и стимулирования институциональных инвесторов (пенсионных и страховых фондов) к вложениям в реальный сектор;

- активно продвигать и упрощать процедуры ГЧП и проектного финансирования, принимая четкое и стабильное законодательство;

- обеспечивать макроэкономическую стабильность и снижать административные барьеры для улучшения общего инвестиционного климата.

Предприятия в свою очередь могут принять внутри компании ряд следующих корпоративных мер:

- повышать эффективность управления прибылью и амортизационной политикой, целенаправленно формируя инвестиционные ресурсы;

- разрабатывать качественные, тщательно проработанные инвестиционные проекты с четкой демонстрацией их коммерческой эффективности для привлечения инвесторов и кредиторов;

- диверсифицировать источники финансирования, активнее использовать такие инструменты, как лизинг, который зачастую является более доступным, чем банковский кредит.

Несмотря на разнообразие потенциальных источников финансирования, их реальная структура для большинства российских предприятий остается неоптимальной, с чрезмерной зависимостью от собственных средств и сохраняющейся высокой стоимостью заемных ресурсов.

Ключевыми барьерами на пути к эффективному инвестированию являются: высокая стоимость кредитов, ограниченный доступ к долгосрочным займам, неразвитость механизмов проектного финансирования, а также сохраняющиеся макроэкономические риски, которые сдерживают как иностранных, так и отечественных инвесторов. В этих условиях поиск адекватных источников финансирования превращается для компании в стратегическую задачу, от решения которой зависит не только ее конкурентоспособность, но и долгосрочное выживание.

Только совместными усилиями предприятий и государственного сектора можно создать эффективную национальную систему финансирования капитальных вложений, которая станет основой для устойчивого и технологически ориентированного экономического роста.

СПИСОК ИСПОЛЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бланк И.А. Управление денежными потоками. К.: Ника-Центр. 2022. 736 с.
2. Воронцовский А.В. Инвестиции и финансирование: Методы оценки и обоснования. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета. 2020. 525 с.
3. Игонина Л.Л. Инвестиции: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Л. Игоиной. М.: Магистр. 2020. 749 с.
4. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика. 2021. 144 с.
5. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Официальный сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.10.2025).
6. Центральный Банк Российской Федерации (Банк России) [Официальный сайт]. – URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 15.10.2025).

REFERENCES

1. Blank I.A. Cash Flow management. Moscow: Nika-Center. 2022. 736 p.
2. Vorontsovsky A.V. Investments and financing: Methods of assessment and justification. St. Petersburg: St. Petersburg University Press. 2020. 525 p.
3. Igonina L.L. Investments: Textbook / edited by Dr. of Economics, Prof. L.L. Igonina. – Moscow: Master. 2020. 749 p.
4. Kovalev V.V. Methods of Evaluating Investment Projects. Moscow: Finance and Statistics. 2021. 144 p.
5. Federal State Statistics Service (Rosstat) [Official website]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed on 15.10.2025).
6. Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia) [Official website]. URL: <https://cbr.ru> (accessed on 15.10.2025).

Дата поступления статьи 23.10.2025

УДК 336.763.2:622.276

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АКЦИЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

FUNDAMENTAL ANALYSIS OF STOCKS OF RUSSIAN OIL AND GAS COMPANIES

Л.А. Нугаева, магистрант

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

L.A. Nugaeva, master's student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Ю.Р. Руднева, канд. экон. наук,
профессор кафедры

Уфимский государственный
нефтяной технический университет,
Уфа, Россия

Yu.R. Rudneva, candidate of economic sciences,
professor of the department

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. Статья посвящена фундаментальному анализу акций российских нефтегазовых компаний при текущей конъюнктуре рынка. Проведено исследование влияния макроэкономических и отраслевых факторов на развитие нефтегазовых компаний. Рассчитан базовый набор мультипликаторов P/S, P/E, EV/EBITDA, NetDebt/EBITDA и показатель рентабельности. По результатам анализа были определены наиболее перспективные объекты инвестирования.

Abstract. The article is devoted to the fundamental analysis of stocks of Russian oil and gas companies in the current market conditions. The influence of macroeconomic and industry factors on the development of oil and gas companies was studied. The basic set of multipliers such as P/S, P/E, EV/EBITDA, NetDebt/EBITDA and the profitability indicator were calculated. The most beneficial investment objects were determined based on the results of the analysis.

Ключевые слова: фундаментальный анализ; фондовый рынок; инвестирование; акции компаний нефтегазовой отрасли; высокая ключевая ставка; макроэкономический анализ; отраслевой анализ; мультипликаторы

Key words: fundamental analysis; stock market; investing; stocks of oil and gas companies; high key interest rate; macroeconomic analysis; industry analysis; multipliers

Введение

Любой инвестор решает для себя задачу выбора активов для вложения денег. В отношении финансовых инструментов данная проблема решается путем применения технического и фундаментального анализа. Технический анализ состоит в глубоком исследовании графиков изменения цен в совокупности с объемами сделок и открытых позиций. Но его сложно применять в нестандартных рыночных условиях. Фундаментальный анализ – это совокупность методов оценки состояния бизнеса и расчета справедливой стоимости компании, которая учитывает широкий набор экономических, политических и прочих факторов. Фундаментальный анализ актуален в услови-

ях нестабильной экономики, высокой инфляции, политических санкций, с которыми столкнулась Россия в последние годы.

Цель исследования: выявление наиболее перспективных акций нефтегазового сектора для инвестирования.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучение влияния макроэкономических и отраслевых факторов на результаты деятельности российских нефтегазовых компаний;
- сравнение финансовых показателей российских нефтегазовых компаний между собой для выявления конкурентных преимуществ и недостатков;

– расчет и анализ ключевых мультипликаторов и показателей рентабельности для оценки инвестиционной привлекательности акций;

– определение наиболее перспективных для инвестирования акций компаний на основе комплексного анализа фундаментальных показателей и текущей рыночной ситуации.

Методы

Основным методом исследования был фундаментальный анализ акций, который представляет из себя метод прогнозирования рыночной стоимости компании, основанный на анализе финансовых и производственных показателей ее деятельности. Фундаментальный анализ в широком смысле представляет собой анализ факторов, влияющих на стоимость актива. При этом во внимание берутся не только внутренние, но и внешние факторы, которые могут оказывать влияние на состояние эмитента. В узком смысле фундаментальный анализ понимается как оценка стоимости компании на основе анализа факторов, влияющих на ее состояние, на предмет ее инвестиционной привлекательности.

Выделяют четыре этапа фундаментального анализа: макроэкономический анализ, отраслевой анализ, анализ финансового состояния компаний-эмитентов, определение справедливой стоимости акций компаний. На первом этапе осуществляется анализ общего состояния экономики на основе экономических показателей страны и оценки мировых фондовых индексов. На вто-

ром этапе фундаментального анализа оцениваются перспективы развития отраслей экономики. После отраслевого анализа определяются компании, которые находятся в данном секторе, и затем они анализируются по отдельности и сравниваются друг с другом для определения наиболее подходящей с точки зрения инвестиционной привлекательности. На четвертом этапе анализа определяется рыночная стоимость акций компаний или компаний в целом.

Результаты исследования

Начнем с анализа состояния экономики, т.е. макроэкономического анализа. Российская экономика продемонстрировала стойкость в ответ на затяжную геополитическую напряженность, санкции и высокий уровень процентных ставок. Ключевыми макроэкономическими факторами, оказывающими влияние на капитализацию компаний, являются темп роста ВВП, уровень безработицы и ключевая ставка.

По данным Росстата, ВВП России в 2024 году показал рост на 4,1 % год к году за счет роста обрабатывающей промышленности (в частности, рост произошел за счет роста субсидирования машиностроения, химической, пищевой промышленности), роста финансового и цифрового сектора, сферы услуг и военно-промышленного комплекса. Рост ВВП произошел и в 2023 году на 4,08 % год к году. Уровень безработицы населения падает год к году, показывая рекордно низкое значение в 2024 году в 2,5 % (рисунок 1).

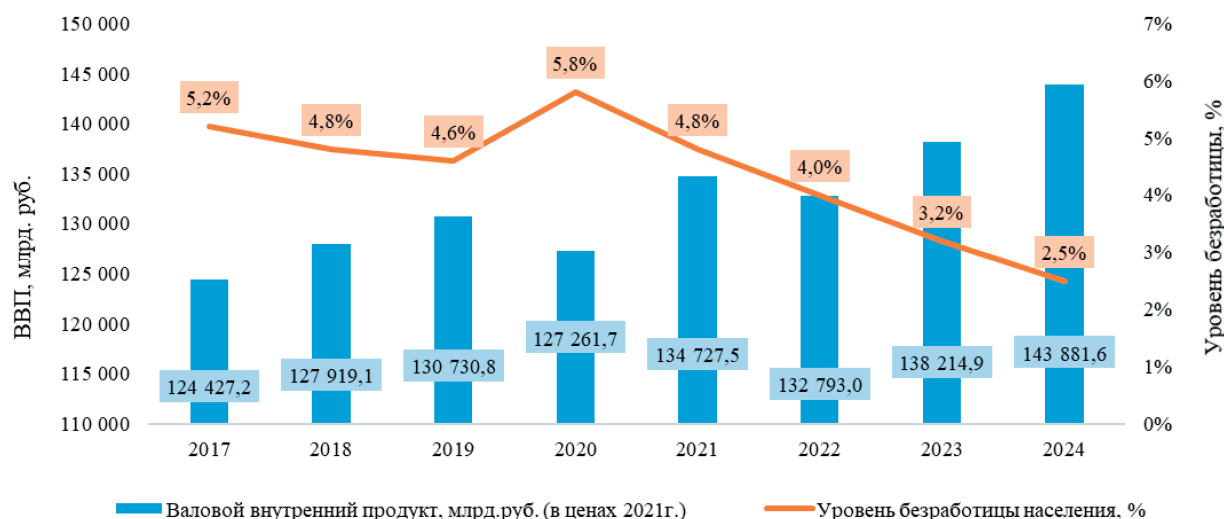


Рисунок 1. Динамика ВВП (в ценах 2021 г., в млрд. руб.) и уровня безработицы (в %), (составлено авторами по данным [14])

Figure 1. GDP dynamics (in 2021 prices, in billions of rubles) and the unemployment rate (in %), (compiled by the authors according to [14])

Рост ВВП приводит к увеличению инвестиций в национальный бизнес, что стимулирует увеличение капитализации компаний. Снижение уровня безработицы положительно влияет на капитализацию компаний, так как рост совокупного потребительского спроса сопровождается увеличением темпов производства, что увеличивает прибыль предприятий и стимулирует их к инвестированию в расширение производства.

Особенно примечательно, что рост экономики сохранялся, несмотря на высокий уровень ключевой ставки ЦБ РФ. На заседании Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 21 % годовых (рисунок 2). Текущее инфляционное давление снизилось, но по-прежнему рост внутреннего спроса опережает рост предложения товаров и услуг, поэтому очередное повышение ставки не исключено [10]. По прогнозу Банка России, с учетом проводимой денежно-кредитной политики годовая инфляция снизится до 7,0–8,0 % в 2025 году, вернется к 4,0 % в 2026 году и будет находиться на уровне в дальнейшем [6]. Ключевая ставка влияет на кредитоспособность бизнеса. При повышении ключевой ставки кредиты становятся дороже для предприятий, растут их долговая нагрузка и риск неплатежеспособности. Негативные последствия высоких ставок проявляются в инвестиционной деятельности предприятий. Компании вынуждены замораживать текущие инвестиционные проекты вследствие слишком дорогих источников финан-

сирования либо видят более экономически целесообразным отложить старт новых инвестиционных проектов.

При текущих условиях российский рынок акций стал менее привлекательным по доходности в сравнении с денежным рынком, краткосрочными облигациями и флоатерами, вследствие чего инвестиции с фондового рынка перетекают на банковские вклады, по которым установлена фиксированная безрисковая доходность. В условиях высоких процентных ставок преимущество имеют те компании, у которых высокий уровень финансовой независимости и низкое значение чистого долга.

В целях макроэкономического анализа были рассчитаны мультипликатор Р/Е российского рынка акций и рыночная капитализация относительно ВВП (рисунок 3). Показатель Р/Е российского рынка исторически ниже, чем у других развивающихся и развитых стран. Для сравнения, российский фондовый рынок более чем на 70 % дешевле рынков США, Индии, Франции, Канады. Мультипликатор Р/Е российских компаний в 2024 году составил 5,43, что является одним из минимальных значений за 10 лет. Значение мультипликатора Р/Е зависит от уровня процентных ставок в экономике, так как рост инвестиций требует более низкой стоимости денежных средств. Мультипликатор сможет показать рост, когда ожидания инвесторов будут направлены в сторону изменения в сторону снижения ключевой

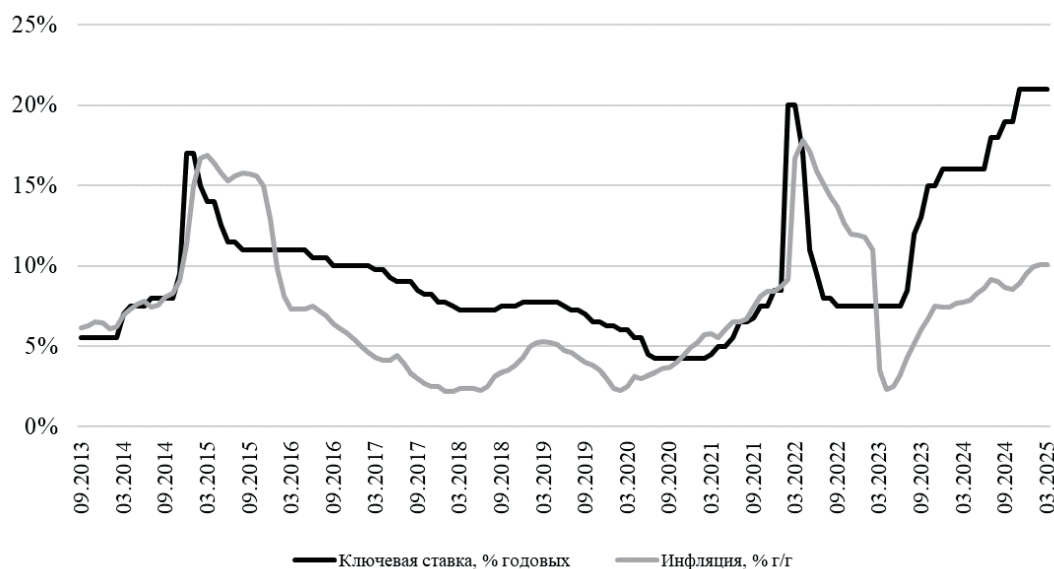


Рисунок 2. Динамика ключевой ставки и уровня инфляции (в %), (составлено авторами по данным [2])

Figure 2. Dynamics of the key rate and inflation rate (in %), (compiled by the authors according to the data [2])

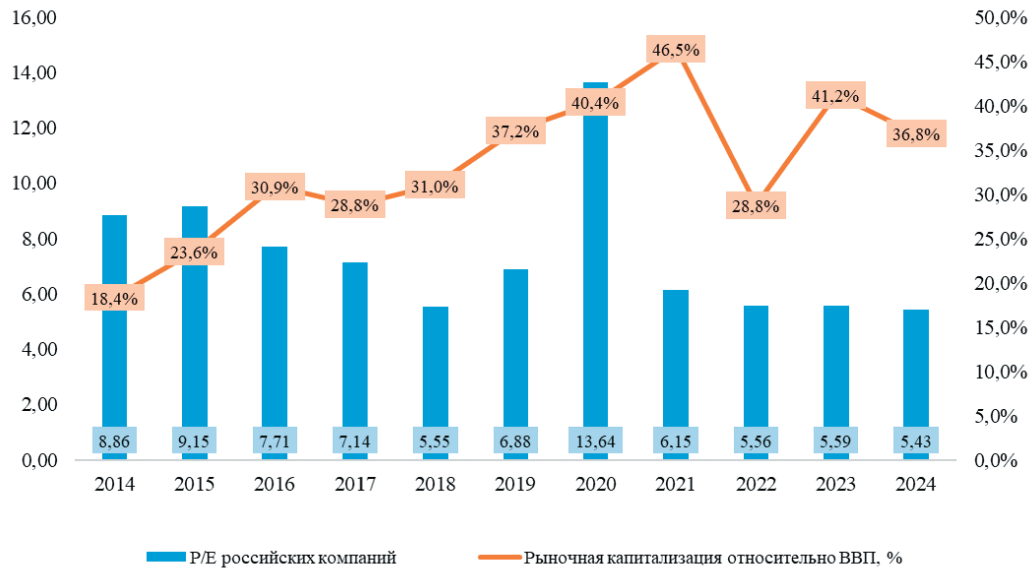


Рисунок 3. Динамика мультипликатора Р/Е российского рынка акций и рыночной капитализации относительно ВВП (в %), (составлено авторами по данным [5, 17])

Figure 3. Dynamics of the P/E multiplier of the Russian stock market and market capitalization relative to GDP (in %), (compiled by the authors according to the data [5, 17])

ставки. В настоящий момент российский рынок акций остается одним из самых дешевых и недооцененных.

Рыночная капитализация относительно ВВП также остается на низком уровне (рисунок 3). В конце 2023 года Минфин РФ сообщал, что капитализация финансового рынка РФ в 2024 году достигнет 37–39 % ВВП, а к 2030 году — от 50 до 60 %. Несмотря на то, что цель по показателю на 2024 год была достигнута, на данный момент наблюдается отрицательная динамика, уровень 2024 года в 36,8 % ниже уровня 2021 года на 9,7 %. А достижение цели по капитализации рынка в ВВП на 2030 год возможно в случае роста капитализации, в том числе за счет размещения новых компаний на фондовом рынке. Учитывая все вышесказанное, можно предположить рост рынка акций в 2025 году. Ключевыми драйверами роста могут стать понижающий тренд ставки ЦБ, и как следствие, приток денежных средств с депозитов и фондов денежного рынка в акции; улучшение геополитической обстановки; увеличение капитализации рынка относительно ВВП, в том числе за счет выхода новых компаний на рынок.

Следующим этапом фундаментального анализа является отраслевой анализ. Нефтегазовая отрасль играет ключевую роль в российской экономике, внося существенный вклад в ВВП страны, доходы государства и занятость населения.

Основными факторами, влияющими на отрасль, являются доступность рынков сбыта, мировой спрос на нефть, цена на нефть, налоговые ставки внутри страны.

Под влиянием геополитических факторов в 2024 году в российской нефтегазовой отрасли все еще происходят значительные сдвиги в направлениях экспорта. В 2021 году после начала СВО Россия столкнулась с беспрецедентными санкциями со стороны западных стран, включающими ценовые ограничения на экспорт нефти и на передачу технологий. Анализ объемов добычи нефти и спроса нефти показывает, что объем добычи нефти России в 2,5 раз превышает объем внутреннего спроса на нефть (рисунок 4).

Главным конкурентным регионом-экспортером нефти исторически для страны остается Средний Восток, объем добычи нефти которого в 2,76 раз превышает объем спроса. Привлекательными рынками сбыта нефти кроме Европы являются Азия, в частности Китай (неудовлетворенный спрос составляет 12,18 млн. барр./сут.) и Индия (неудовлетворенный спрос составляет 4,8 млн. барр./сут.). Очевидно, в поисках новых рынков сбыта Россия успешно перенаправила значительную часть своего экспорта нефти и газа из Европы в Азию. Также Россия наращивает свои экспортные мощности СПГ в рамках стратегии по диверсификации своих рынков. Текущие проекты

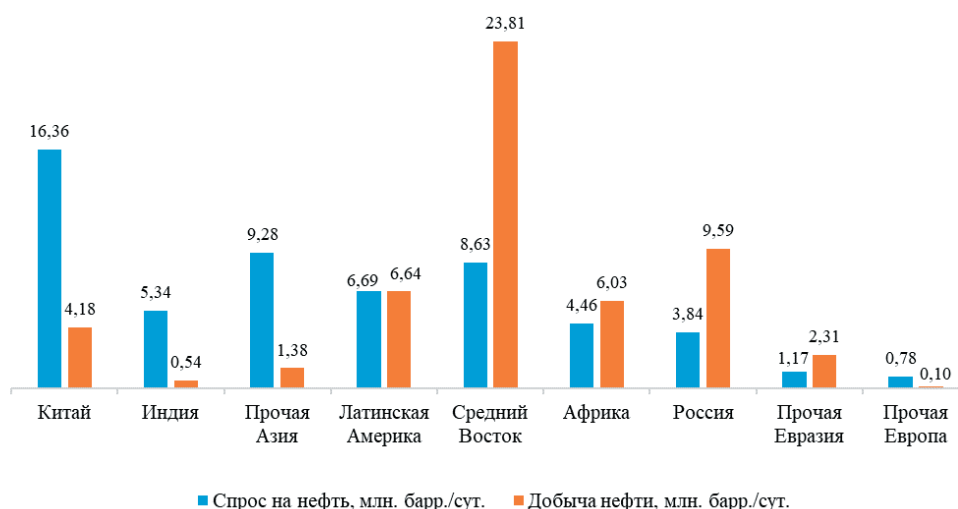


Рисунок 4. Спрос на нефть и добыча нефти в 2023 году (в млн. барр./сут.), (составлено авторами по данным [1])

Figure 4. Oil demand and oil production in 2023 (in million barrels per day), (compiled by the authors according to the data [1])

включают объекты «Сахалин-2» и «Ямал СПГ», которые имеют решающее значение для поддержания уровня экспорта. Экспорт нефти и газа российскими компаниями в 2024 году сопряжен с политическими санкциями и необходимостью диверсификации рынков сбыта. Несмотря на то, что западный рынок оказался закрыт, нефтегазовая отрасль завоёвывает азиатские и ближневосточные рынки сбыта и наращивает объем [12].

На рыночную цену нефти влияет спрос на нее. Рост спроса на нефть при неизменных объемах производства провоцирует рост цен. В 2024 году рост спроса на нефть составил 1,54 млн барр./сут., что в сумме составило 103,75 млн барр./сут. В 2025 году ОПЕК прогнозирует рост спроса на 1,45 до 105,2 млн барр./сут. А в 2026 году ожидается рост спроса на нефть составил 1,43 до 106,63 млн. барр./сут. (рисунок 5). На протяжении долгого времени ОПЕК поддерживала прогноз роста спроса на нефть в 2024 на уровне 2,25 млн барр./сут., однако во второй половине года постепенно начала снижать показатель. ОПЕК полагает, что рост спроса на нефть в 2024 году поддерживается ростом спроса на моторное топливо, а также здоровым экономическим ростом, особенно в странах, не входящих в ОЭСР. Также свой вклад могут внести рост мощностей по нефтепереработке и нефтехимической маржи в основном в Китае и на Ближнем Востоке. В 2025, как ожидается, рост

будет стимулироваться высоким спросом на авиоперевозки и устойчивой мобильностью на дорогах, а также активной промышленной, строительной и сельскохозяйственной деятельностью в странах, не входящих в ОЭСР. Аналогично ожидается, что увеличение мощностей и рентабельности нефтехимической промышленности могут продолжить способствовать росту спроса на нефть [7].

Значительное влияние на стоимость нефтегазовых компаний и их акций оказывает внутренняя политика России. Нефтегазовая отрасль приносит наибольшие налоговые доходы государству. Нефтегазовые доходы российского бюджета составляют более 30 % от общего объема налоговых поступлений. Изменения в системе налогообложения, произошедшие за последний год, отражаются на прибыли энергетической отрасли и ее рыночной капитализации. Во-первых, стоит отметить, что с 1 января 2025 года основная ставка по налогу на прибыль организаций увеличилась 25 % (прежде 20 %) [7]. Во-вторых, изменятся некоторые методики расчета налоговой базы, вследствие чего повысится сумма налога. Министерство финансов предлагает новый метод расчета цен на нефть марки Urals для целей налогообложения. Новая формула будет включать стоимость сорта ESPO (ВСТО), экспортируемого из дальневосточного порта Козьмино [16].

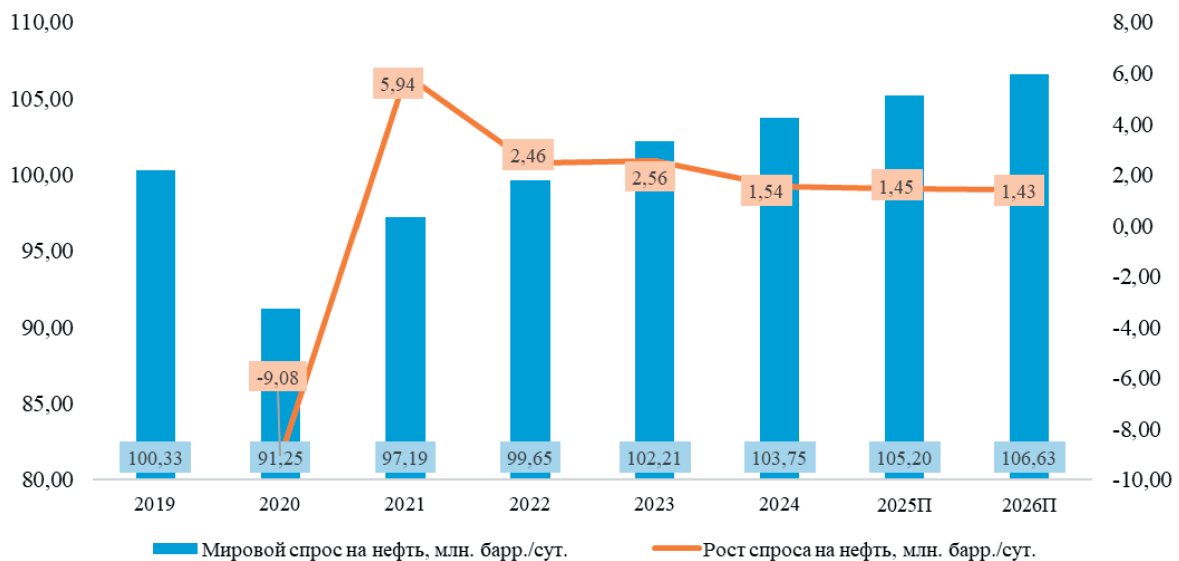


Рисунок 5. Динамика мирового спроса на нефть (в млн барр./сут.),
(составлено авторами по данным [1])

Figure 5. Global oil demand dynamics (in million barrels per day),
(compiled by the authors according to the data [1])

Данная корректировка повысит точность отражения рынка, а также потенциально может увеличить налоговые доходы от нефтегазового сектора. Также Минфин предлагает приостановить на неопределенное время налоговый вычет по НДС при добыче газового конденсата, направленного на переработку с выделением широкой фракции легких углеводородов с 2025 года. Очевидно, что налоговые реформы будут генерировать дополнительный денежный приток в государственный бюджет. Предполагается, что изменение ставки налога на прибыль организаций принесет бюджетной системе около 1,6 трлн руб. [11]. Увеличение корпоративных налогов и корректировка НДС существенно повлияют на прибыль российских нефтегазовых компаний. Текущие изменения законодательства уменьшают чистую прибыль российских нефтегазовых компаний и суммы возможных дивидендов, что приводит к потере интереса инвесторов к акциям и снижению рыночной капитализации компании.

Влияние геополитической обстановки и налоговых изменений находят отражение в изменении рыночной капитализации российских нефтегазовых компаний, и, как следствие, в динамике котировок индекса нефти и газа. В текущий момент российская отрасль нефти и газа становится менее привлекательной для инвестирования в связи с повышением налоговых ставок, сложностями в освоении новых рынков сбыта.

Оценив макроэкономическую и отраслевую среду, можно перейти к анализу нефтегазовых компаний. Для анализа рассмотрим ключевых эмитентов отрасли, опубликовавших годовую консолидированную финансовую отчетность по МСФО за 2024 год: ПАО НК «Роснефть», ПАО АНК «Башнефть», ПАО НК «Лукойл», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Татнефть», ПАО «Газпром», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Транснефть», ПАО НК «Русснефть».

В таблице 1 представлены результаты расчетов мультипликаторов и показателей рентабельности российских эмитентов нефтегазового сектора за 2024 год.

На основе полученных значений мультипликаторов и рентабельности можно рассчитать их среднее и медианное значение по отрасли (таблица 2).

На данном этапе можно перейти к сравнительному анализу показателей отдельных эмитентов и среднеотраслевых значений.

Значение мультипликатора P/B у всех выбранных компаний меньше 1, а среднее значение равно 0,8. Это означает, что рыночная капитализация компаний нефтегазового сектора меньше их собственного капитала, соответственно инвесторы приобретают их акции по цене ниже справедливой, т.е. со скидкой. Справедливая цена акций выше в среднем на 20 %, что подтверждает потенциал для роста цен акций в долгосрочной

перспективе. В таблице 3 приведены результаты расчетов справедливой цены акций эмитентов нефтегазового сектора на основе прогнозных мультипликаторов P/B, P/S, P/E, рассчитанных по среднеотраслевым значениям. Можно предположить, что мультипликаторы P/S и P/E будут равны средним значениям; мультипликатор P/B потенциально может вырасти до 1, когда рыночная стоимость компании равна балансовой стоимости её активов. Далее был рассчитан консенсус прогноз цены акций в долгосрочной перспективе на 2–3 года (таблица 3).

Хотя и российский фондовый рынок в целом на данный момент является дешевым, необходимо найти самые недооцененные компании, чьи мульт

типликаторы P/E, P/S, EV/EBITDA меньше среднеотраслевых значений. В то же время желательно, чтобы чистая рентабельность эмитента была выше среднеотраслевой, так как этот показатель отражает эффективность деятельности компании: чем выше рентабельность, тем выше эффективность управления предприятием. В текущих рыночных условиях для формирования наиболее рентабельного портфеля ценных бумаг необходимо выбрать акции компаний, которые имеют наименьшее значение чистого долга, т.к. высокие процентные ставки повышают кредитное бремя организаций, следовательно, значение мультипликатора NetDebt/EBITDA должно быть, как минимум, ниже 3 и желательно ниже средних значений.

Таблица 1. Мультипликаторы и показатели рентабельности российских нефтегазовых компаний за прогнозный 2024 год
Table 1. Multipliers and profitability indicators of Russian oil and gas companies for the forecast year 2024

Эмитент	P/S	P/E	EV/ EBITDA	P/B	NetDebt/ EBITDA	Чистая рентабельность, %
ПАО НК «Роснефть»	0,47	3,55	5,47	0,52	3,81	13,23
ПАО «Транснефть»	0,63	2,99	2,50	0,31	1,05	21,07
ПАО «Газпром»	0,29	2,37	5,64	0,18	4,48	12,31
ПАО «Газпром нефть»	0,63	5,16	4,56	0,82	2,35	12,21
ПАО НК «Лукойл»	0,52	5,27	3,25	0,65	0,57	9,88
ПАО «НОВАТЭК»	2,25	6,77	6,87	1,19	1,20	33,29
ПАО НК «Русснефть»	0,12	0,67	2,90	0,27	2,50	17,55
ПАО «Татнефть»	0,24	1,59	2,58	2,88	1,56	15,22
ПАО АНК «Башнефть»	0,29	3,14	3,17	0,37	1,41	9,29

Таблица 2. Средние и медианные значения мультипликаторов и показателей рентабельности для отрасли нефти и газа
Table 2. Average and median multipliers and profitability indicators for the oil and gas industry

	P/S	P/E	EV/ EBITDA	P/B	NetDebt/ EBITDA	Чистая рентабельность, %
Среднее по отрасли	0,61	3,50	4,10	0,80	2,10	16,01
Медиана по отрасли	0,47	3,14	3,25	0,52	1,56	13,23

Таблица 3. Справедливая цена акций нефтегазовых компаний
Table 3. Fair share price of oil and gas companies

Эмитент	Цена акции на 14.04.2025, руб.	Справедливая цена акции по мультипликатору ..., руб.			Консенсус прогноз справедливой цены, руб.
		P/B	P/S	P/E	
ПАО НК «Роснефть»	449,30	864,02	579,24	443,18	628,81
ПАО «Газпром»	132,05	746,02	274,04	195,11	405,05
ПАО «Газпром нефть»	545,50	668,33	523,54	369,93	520,60
ПАО НК «Лукойл»	6 474,00	9 947,10	7 534,06	4 304,69	7 261,95
ПАО «НОВАТЭК»	1 115,60	937,98	299,60	577,02	604,87
ПАО НК «Русснефть»	120,55	446,14	617,80	627,26	563,73
ПАО «Татнефть»	686,40	235,84	1 695,78	1 492,60	1 141,41
ПАО АНК «Башнефть»	2 028,00	5 028,71	3 895,14	2 093,86	3 672,57

Для наглядного представления данных были построены график соотношения мультипликатора P/E и чистой рентабельности (рисунок 6), а также график соотношения мультипликаторов NetDebt/EBITDA и EV/EBITDA (рисунок 7).

Наиболее низкие значения P/E в отрасли у ПАО «Татнефть», ПАО «Газпром», ПАО «Транснефть» и ПАО НК «Русснефть» (рисунок 6). Необходимо отметить, что вышеперечисленные компании имеют положительный финансовый

результат, соответственно низкое значение мультипликатора свидетельствует о том, что акции компаний недооценены и торгуются дешевле основных фундаментальных показателей: выручки, прибыли и стоимости активов. Для успешной реализации инвестиционной стратегии необходимо покупать эти акции до того, как цены на рынке скорректируются. Все вышеперечисленные компании, кроме ПАО «Татнефть», имеют значения чистой рентабельности выше среднеотрасле-

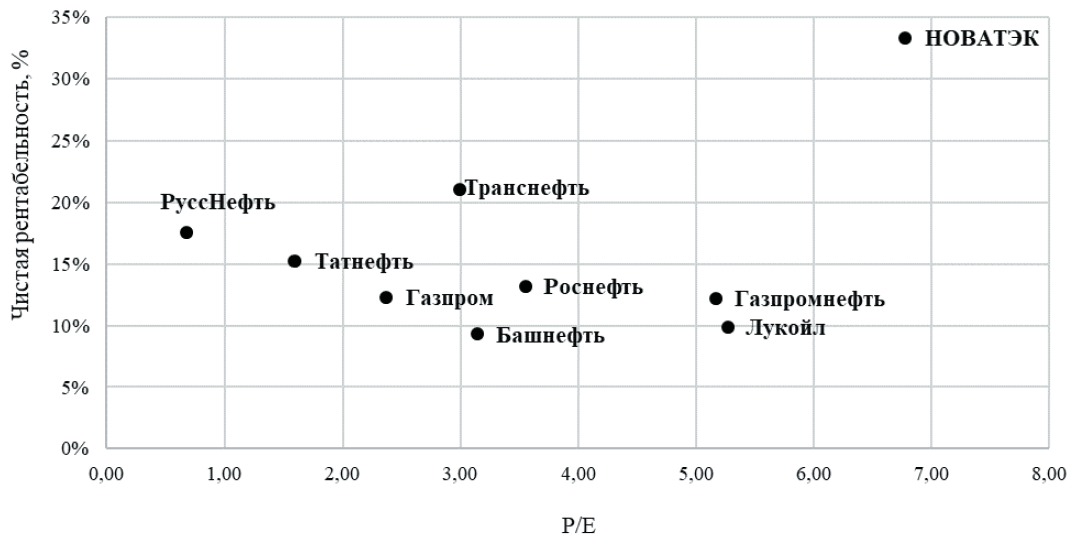


Рисунок 6. Соотношение P/E и чистой рентабельности, (составлено авторами по данным таблицы 1)

Figure 6. Ratio of P/E to net profitability, (compiled by the authors according to table 1)

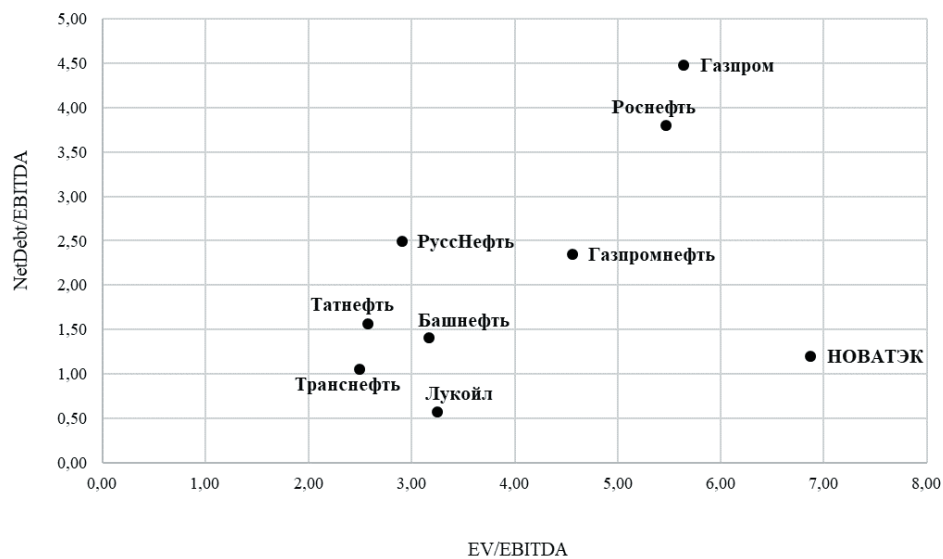


Рисунок 7. Соотношение EV/EBITDA и NetDebt/EBITDA, (составлено авторами по данным таблицы 1))

Figure 7. Ratio of EV/EBITDA and NetDebt/EBITDA, (compiled by the authors according to table 1))

вого значения (16,01 %). Чистая рентабельность «Татнефти» составляет 15,22 %, значение входит в диапазон от 5 до 20 %, что определяется как средне-стабильное значение. Высокое значение чистой рентабельности имеет ПАО «НОВАТЭК» (33,29 %), но в то же время его мультипликатор P/E самое высокое по отрасли, а текущая цена акции близка к справедливой.

Наиболее низкие значения EV/EBITDA имеют ПАО «Татнефть», ПАО НК «Лукойл», ПАО «Транснефть» и ПАО НК «Русснефть» (рис. 7). Значения мультипликатора EV/EBITDA вышеперечисленных эмитентов ниже 3, что свидетельствует о неоцененности компаний. Чем меньше значение, тем больше отдачи получит инвестор на вложенный капитал. Также у вышеперечисленных компаний, кроме ПАО НК «Русснефть», значения NetDebt/EBITDA меньше 3 и ниже среднеотраслевых, что говорит о низкой долговой нагрузке предприятий и наиболее устойчивом финансовом положении, чем у конкурентов. Значение мультипликатора у «Русснефти» составляет 2,5, что подтверждает способность компании обслуживать свои долговые обязательства. Низкие значения NetDebt/EBITDA имеют также ПАО «НОВАТЭК» и ПАО АНК «Башнефть», но одновременно с этим их значения EV/EBITDA высокие. Это означает для инвесторов, что отдача на вложенный капитал будет ниже, чем при приобретении акций других эмитентов.

В итоге, наиболее подходящими активами для долгосрочного портфеля акций соответству-

ют акции ПАО «Транснефть», ПАО НК «Русснефть», ПАО «Татнефть». Также можно рассмотреть акции ПАО НК «Лукойл».

Вывод

Несмотря на геополитическую напряженность и высокий темп инфляции российская экономика остается устойчивой к шокам. Рекордно низкий уровень безработицы сигнализирует о стабильности рынка труда. Высокая ключевая ставка делает фондовый рынок менее привлекательным в сравнении с другими инструментами инвестирования.

Нефтегазовая отрасль является ключевой для экономики России. Находясь в условиях политический санкций со стороны стран Запада, Российская Федерация диверсифицировала экспортные потоки энергоносителей. Переориентировка на азиатские рынки создает перспективы роста объема экспортных доходов. Однако изменения в налоговой системе в перспективе могут отрицательно повлиять на финансовые показатели нефтегазовых компаний. При текущих рыночных условиях наиболее привлекательными для приобретения являются акции тех компаний, которые демонстрируют высокую чистую рентабельность и низкий уровень долговой нагрузки. Расчеты подтверждают, что справедливая цена акций этих компаний превышает текущие рыночные цены.

Таким образом, на российском фондовом рынке есть возможности для инвестирования в нефтегазовый бизнес при условии проведения качественного фундаментального анализа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Annual Statistical Bulletin 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.opec.org/asb/Home> (дата обращения: 25.08.2025).
2. Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 25.08.2025).
3. МВФ снова повысил прогноз роста ВВП России в 2024 году [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.forbes.ru/finansy/523614-mvf-snova-povysil-prognoz-rosta-vvp-rossii-v-2024-godu> (дата обращения: 25.08.2025).
4. Минфин предложил увеличить ставку для налога на прибыль «Транснефти» до 40 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/993176> (дата обращения: 25.08.2025).
5. Московская биржа [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 25.08.2025).
6. Набиуллина: снижение ставки начнется в 2025 году в отсутствие новых шоков [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/6710beb99a7947256e848876?from=copy> (дата обращения: 25.08.2025).

7. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 29.10.2024).
8. Нугаева Лада Александровна. Фундаментальный анализ акций российских компаний нефтегазовой отрасли / Л.А. Нугаева, Ю.Р. Руднева// Новые тенденции в развитии корпоративного управления и финансов в нефтеперерабатывающих и нефтехимических компаниях: материалы VI Всероссийск. научн.-практ. конф. / УГНТУ. Уфа. 2024. С. 110-114.
9. Почему ЦБ повысил ставку до 21 и как это повлияет на рубль и инвестиции [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/671a02f29a794781e14fdbc7> (дата обращения: 25.08.2025).
10. Правительство внесло налоговые инициативы в Госдуму [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6745307> (дата обращения: 25.08.2025).
11. Стратегия экспорта газа России: адаптация к новой реальности [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.energypolicy.columbia.edu/publications/russias-gas-export-strategy-adapting-to-the-new-reality/> (дата обращения: 25.08.2025).

12. Удар по «Транснефти». Как скажутся налоговые новации на «нефтянке» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/udar-po-transnefti-kak-skazhutsya-nalogovye-novatsii-na-neftyanke-20241119-1545/> (дата обращения: 25.08.2025).
13. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 25.08.2025).
14. Федеральный закон от 12.07.2024 № 176-ФЗ: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202407120009>.
15. ФНС. Изменения в расчете НДС [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn27/taxation/taxes/ndpi/14968148/> (дата обращения: 25.08.2025).
16. Чистая прибыль российских компаний биржа [Электронный ресурс]. – URL: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental2/?field=net_income (дата обращения: 25.08.2025).
17. Экспорт нефти из РФ в 2024 году может вырасти на 0,7 [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/21998573> (дата обращения: 25.08.2025).

REFERENCES

1. Annual Statistical Bulletin 2024 [Elektronnyi resurs]. URL: <https://publications.opec.org/asb/Home> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
2. Bank Rossii [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.cbr.ru/> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
3. MVF snova povysil prognoz rosta VVP Rossii v 2024 godu [Elektronnyi resurs]. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/523614-mvf-snova-povysil-prognoz-rosta-vvp-rossii-v-2024-godu> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
4. Minfin predlozhit' uvelichit' stavku dlya naloga na pribyl' «Transnefti» do 40 [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.interfax.ru/business/993176> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
5. Moskovskaya birzha [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.moex.com/> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
6. Nabiullina: snizhenie stavki nachnetsya v 2025 godu v otsutstvie novykh shokov [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/6710beb99a7947256e848876?from=copy> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
7. Nalogovyi kodeks Rossiiskoi Federatsii (chast' vtoraya) ot 05.08.2000 N 117-FZ (red. ot 29.10.2024)
8. Nugaeva Lada Aleksandrovna. Fundamental'nyi analiz aktsii rossiiskikh kompanii neftegazovoi otrasli / L.A. Nugaeva, Yu.R. Rudneva // Novye tendentsii v razvitii korporativnogo upravleniya i finansov v neftepererabatyvayushchikh i neftekhimicheskikh kompaniyakh: materialy VI Vserossiisk. nauchn.-prakt. konf. / UGNTU. Ufa. 2024. S. 110-114.
9. Pochemu TsB povysil stavku do 21 i kak eto povliyaet na rubl' i investitsii [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/671a02f29a794781e14fdb7> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
10. Pravitel'stvo vneslo nalogovye initsiativy v Gosdumu [Elektronnyi resurs]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6745307> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
11. Strategiya eksporta gaza Rossii: adaptatsiya k novoi real'nosti [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.energypolicy.columbia.edu/publications/russias-gas-export-strategy-adapting-to-the-new-reality/> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
12. Udar po «Transnefti». Kak skazhutsya nalogovye novatsii na «neftyanke» [Elektronnyi resurs]. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/udar-po-transnefti-kak-skazhutsya-nalogovye-novatsii-na-neftyanke-20241119-1545/> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
13. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki [Elektronnyi resurs]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
14. Federal'nyi zakon ot 12.07.2024 № 176-FZ: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202407120009>
15. FNS. Izmeneniya v raschete NDPI [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn27/taxation/taxes/ndpi/14968148/> (data obrashcheniya: 25.08.2025).
16. Chistaya pribyl' rossiiskikh kompanii birzha [Elektronnyi resurs]. URL: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental2/?field=net_income (data obrashcheniya: 25.08.2025).
17. Eksport nefiti iz RF v 2024 godu mozhet vyrasti na 0,7 [Elektronnyi resurs]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21998573> (data obrashcheniya: 25.08.2025).

Дата поступления статьи 11.09.2025

УДК 338.45:622.276:657

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ ЗАТРАТ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ТРУДНОИЗВЛЕКАЕМЫХ ЗАПАСОВ НЕФТИ В РОССИИ

ECONOMIC ANALYSIS OF COST ACCOUNTING AND CONTROL FEATURES
IN THE DEVELOPMENT OF HARD-TO-RECOVER OIL RESERVES IN RUSSIA

Р.А. Давлетшин, магистрант

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

R.A. Davletshin, master's student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

О.А. Киреева, доцент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

O. A. Kireeva, associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. Современное развитие нефтяной отрасли России во многом опирается на вовлечение трудноизвлекаемых запасов нефти в активную разработку, что делает вопросы учета и контроля затрат ключевыми для обеспечения инвестиционной устойчивости проектов. В статье рассматриваются институциональные и экономические особенности формирования затрат на всех стадиях жизненного цикла – от геологоразведки и бурения до эксплуатации и рекультивации. Отдельное внимание уделено роли налоговой нагрузки и косвенных расходов, а также применению инструментов инвестиционного анализа для оценки экономической эффективности проектов. Приведена условная структура затрат и результаты сценарного анализа, демонстрирующие зависимость ключевых показателей от налоговой политики и рыночных условий.

Abstract. The modern development of Russia's oil industry largely relies on the active involvement of hard-to-recover oil reserves, making cost accounting and control crucial for ensuring the investment sustainability of such projects. This article examines the institutional and economic characteristics of cost formation throughout all stages of the project life cycle – from geological exploration and drilling to operation and reclamation. Particular attention is paid to the role of the tax burden and indirect costs, as well as to the use of investment analysis tools for evaluating the economic efficiency of projects. A conditional cost structure and the results of a scenario analysis are presented, demonstrating the dependence of key performance indicators on tax policy and market conditions.

Ключевые слова: трудноизвлекаемые запасы нефти; структура затрат; учет и контроль затрат; инвестиционный анализ; капитальные и операционные расходы; налоговая нагрузка; NPV; IRR; региональное развитие

Key words: hard-to-recover oil reserves; cost structure; cost accounting and control; investment analysis; capital and operating expenditures; tax burden; NPV; IRR; regional development

Современное развитие нефтяной отрасли России во многом определяется степенью вовлечения в разработку трудноизвлекаемых запасов нефти (ТРИЗ) [1]. На их долю приходится значительная часть ресурсной базы страны, что делает освоение таких запасов стратегически важным направлением обеспечения стабильности добычи и поддержания социально-экономического развития нефтедобывающих регионов. Од-

нако освоение ТРИЗ связано с более сложными геолого-техническими условиями, повышенной капиталоемкостью проектов и высокими операционными затратами, что существенно влияет на экономические результаты добычи [2].

Особенности таких проектов требуют не только технологических решений, но и эффективной экономической модели, ключевым элементом которой является точный и системный

учет затрат на всех стадиях жизненного цикла — от разведки и бурения до эксплуатации и восстановления объектов. В отличие от традиционной добычи, освоение ТРИЗ предполагает более высокий удельный вес затрат на технологии, сервисные услуги, инфраструктуру и поддерживающие процессы. В этих условиях от качества учета и контроля затрат напрямую зависят не только инвестиционные решения компаний, но и налоговые поступления, занятость населения и устойчивость региональной экономики.

Международная практика показывает, что эффективная система учета затрат на разработку ТРИЗ позволяет не только оптимизировать производственные расходы, но и снизить финансовые риски, повысить прозрачность инвестиционных проектов и усилить синергию между государством и бизнесом [3]. В России, несмотря на наличие налоговых стимулов и программ технологического развития, вопросы учета затрат на освоение таких ресурсов остаются недостаточно системными и методологически единообразными. Это особенно заметно в части оценки косвенных затрат, отражения сервисных услуг и использования инструментов экономического анализа при принятии решений [4].

Формирование затрат при разработке месторождений с ТРИЗ имеет многоуровневый характер [9]:

- на ранних стадиях доминируют расходы на:
 - геологоразведку;

- бурение;
- обустройство промыслов;
- на этапе эксплуатации основными становятся расходы на:
 - поддержание дебита скважин;
 - энергоснабжение;
 - логистику;
 - транспортировку;
 - экологическое сопровождение.

Российская практика учета затрат при добыче трудноизвлекаемых запасов нефти формируется в особых институциональных условиях, которые в значительной степени влияют на то, как компании планируют и оценивают экономику своих проектов. За последние годы государство предприняло ряд шагов, направленных на повышение инвестиционной привлекательности этой сферы. Среди таких мер — налоговые льготы, пониженные ставки налога на добычу полезных ископаемых, а также стимулы для внедрения технологий увеличения нефтеотдачи пластов. Эти инструменты, безусловно, сыграли положительную роль, однако сами по себе они не решают всех накопившихся проблем. Система учета затрат в отрасли по-прежнему остается фрагментарной, недостаточно гибкой и не всегда позволяет точно оценить экономическую эффективность освоения ТРИЗ [10].

Одним из наиболее уязвимых мест остается слабая связь учетных механизмов с реальными производственными процессами. Многие предприятия

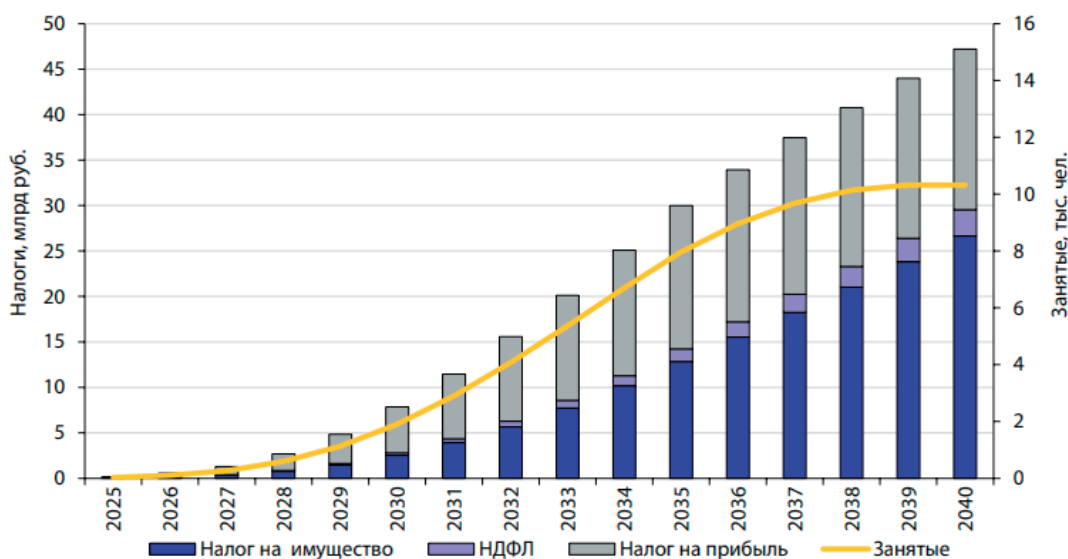


Рисунок 1. Социально-экономические эффекты от реализации проектов освоения ТРИЗ в ХМАО: налоги в бюджет округа и занятость [1]

Figure 1. Socio-economic effects from the implementation of TRIZ development projects in Khanty-Mansi Autonomous Okrug: taxes to the district budget and employment [1] English translation

продолжают использовать традиционные формы бухгалтерского и управленческого учета, которые не дают возможности оперативно реагировать на изменения внешней среды и управлять издержками. В отличие от практики ведущих нефтегазовых стран, где прогнозные модели давно стали неотъемлемой частью планирования, в России они применяются точно и не в полной мере [11]. При этом региональные различия — в налоговом регулировании, уровне инфраструктурной обеспеченности, наличии сервисных мощностей и доступе к современным технологиям — усиливают разрыв между фактической себестоимостью добычи и расчетными показателями. В итоге одинаковые по геологии проекты в разных регионах могут существенно отличаться по экономическим параметрам, что затрудняет унификацию подходов к анализу затрат.

В таких условиях важную роль приобретает использование более комплексных методов анализа, которые позволяют не только фиксировать расходы, но и понимать, как они будут меняться в будущем [5]. Ключевым элементом здесь является разделение затрат на прямые и косвенные. Прямые — это бурение, строительство инфраструктуры, оборудование и эксплуатация скважин. Косвенные — налоги, логистика, сервис, а также выполнение экологических и социальных обязательств. Существенное значение имеют и долгосрочные обязательства, связанные с рекультивацией земель и утилизацией отходов. Данные расходы часто недооцениваются, но впоследствии могут стать значительной статьей бюджета проекта.

Для оценки эффективности освоения таких запасов применяются инструменты инвестиционного анализа. В основе — расчёт чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), срока окупаемости вложений и анализ чувствительности ключевых параметров. Подобные методы позволяют соотносить вложения с прогнозируемыми доходами и учитывать возможные риски. Сценарное моделирова-

ние дополняет эту работу — с его помощью оценивается, как изменения цен на нефть, налоговой нагрузки, стоимости технологий или производственных показателей могут повлиять на результат проекта [13]. Такой подход помогает выстраивать более реалистичные финансовые модели, что особенно важно в условиях высокой волатильности рынков и региональных различий.

Для обобщения данных была сформирована основная структура затрат, отражающая характерное распределение расходов при освоении ТРИЗ (таблица 1).

Как видно из таблицы, более 70 % всех затрат приходится на капитальные и операционные расходы, которые концентрируются на ранних и средних этапах разработки месторождений. Именно в этот период проекты наиболее чувствительны к изменению внешних условий. Высокая налоговая нагрузка и значительные экологические обязательства дополнительно снижают гибкость управления затратами, повышая уязвимость проектов к рыночным колебаниям.

Для оценки чувствительности экономических показателей к ключевым факторам были смоделированы несколько типовых сценариев [14]. Результаты показали, что снижение налоговой нагрузки на 20 % способно увеличить чистую приведённую стоимость (NPV) на 12–15 %. Внедрение современных технологий, позволяющих сократить операционные издержки на 10 %, повышает рентабельность проектов примерно на 8 %. Однако рост цен на энергоносители и транспортные услуги всего на 15 % способен свести на нет положительный эффект от налоговых стимулов [7]. Данные наглядно демонстрируют, насколько сильно экономические результаты зависят от макроэкономической и институциональной среды.

Освоение трудноизвлекаемых запасов оказывает заметное мультипликативное влияние на региональную экономику. Рост капитальных вложений ведёт к появлению новых рабочих мест, уве-

Таблица 1. Условная структура затрат на освоение месторождения ТРИЗ
Table 1. Conditional cost structure for the development of the TRIZ field

Категория затрат	Состав затрат	Доля в общей структуре, %
Капитальные затраты (CAPEX)	Геологоразведка, бурение, строительство инфраструктуры	40
Операционные затраты (OPEX)	Энергия, обслуживание скважин, логистика, сервис	35
Налоговые и регуляторные платежи	НДПИ, региональные налоги, сборы	15
Экологические и социальные расходы	Рекультивация, экологический мониторинг, социальные программы	10
Итого		100

личению налоговых поступлений и развитию инфраструктуры. Согласно расчётам, каждые 100 млн рублей инвестиций в разработку месторождения ТРИЗ создают до 35 рабочих мест в смежных отраслях и приносят порядка 12 млн рублей дополнительных налоговых поступлений на региональном уровне [15]. Эффект от подобных проектов выходит далеко за рамки чисто производственных показателей, формируя дополнительный импульс для экономического роста территорий.

Выводы

Итоги анализа позволяют сделать вывод, что экономическая устойчивость проектов по

освоению ТРИЗ во многом определяется структурой затрат, налоговой средой и эффективностью внедряемых технологий. При применении инструментов инвестиционного анализа и сценарного моделирования позволяет более точно оценивать возможные экономические последствия, выстраивать гибкие финансовые модели и принимать обоснованные управленческие решения. Международный опыт также показывает, что сочетание налоговых стимулов, технологических инноваций и прозрачного учета затрат способно значительно повысить рентабельность проектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Крюков В.А., Токарев А.Н. Формирование условий для освоения трудноизвлекаемых запасов нефти: необходимость учета региональных аспектов // Экономика региона. 2022. № 3. С. 113-123.
2. Шабаетова И.С. Калькулирование себестоимости в нефтяной отрасли // Научный журнал. 2017. № 4 (17). С. 59-61.
3. Кузьменков С.Г., Исаев В.И., Булатов В.И., Аюпов Р.Ш., Игенбаева Н.О., Кузьмин Ю.А., Стулов П.А. Развитие нефтегазового комплекса Югры, трудноизвлекаемые запасы // Известия ТПУ. 2018. № 11. С. 103-113.
4. Строкач К.Е. Эффективность внедрения инновационных технологий для разработки месторождений с трудноизвлекаемыми запасами нефти // Молодой ученый. 2019. № 6 (244). С. 146-149.
5. Шмаль Г.И. Проблемы при разработке трудноизвлекаемых запасов нефти в России и пути их решения // Георесурсы. 2016. № 4. С. 256-260.
6. Муслимов Р.Х. Решение фундаментальных проблем нефтяной отрасли России – основа масштабного перехода к инновационному развитию // Георесурсы. 2017. № 3. С. 151-158.
7. Закиров С.Н. Трудноизвлекаемые запасы нефти и критерий рациональности // Георесурсы. 2014. № 4 (59). С. 16-19.
8. Смоляк С.А., Закиров С.Н., Индрупский И.М. [и др.] Актуальные проблемы стоимостной оценки извлекаемых запасов нефти и газа // Вестник Российской академии наук. 2018. Т. 88, № 1. С. 10-27. – DOI 10.7868/S0869587318010024.
9. Закиров С.Н., Закиров Э.С., Индрупский И.М., Климов Д.С. Эффективность и рациональность в нефтегазовом недропользовании // Энергия: экономика, техника, экология. 2016. № 8. С. 2-8.
10. Закиров С.Н., Индрупский И.М., Смоляк С.А. [и др.] К проблеме экономической оценки извлекаемых запасов углеводородного сырья // Недропользование XXI век. 2015. № 4 (54). С. 112-121.
11. Душенко О.О. Формирование направлений повышения экономической эффективности освоения трудноизвлекаемых запасов нефти // Нефтегазовая геология. Теория и практика. 2014. № 2. С. 16.
12. Палювина А.С. Налогообложение добычи нефти в современной России: проблемы и перспективы // Научные записки молодых исследователей. 2016. № 4-5. С. 27-37.

13. Шевченко И.В., Коробейникова М.С. Налоговая реформа в нефтегазовой отрасли России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. № 10 (367). С. 1845-1871.
14. Рощупкина В.В. Актуализация налогообложения прибыли нефтегазовой отрасли: перспективы налога на добавленный доход // Международный бухгалтерский учет. 2018. № 8 (446). С. 917-926.
15. Мандрощенко О.В., Николаева А.Л. Развитие налогообложения нефтегазового комплекса РФ в современной экономике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. № 7 (352). С. 1227-1238.

REFERENCES

1. Kryukov V.A., Tokarev A.N. Formirovanie uslovii dlya osvoeniya trudnoizvlekaemykh zapasov nefiti: neobkhodimost' ucheta regional'nykh aspektov // Ekonomika regiona. 2022. № 3. S. 113-123.
2. Shabaeva I.S. Kal'kulirovanie sebestoimosti v neftyanoi otrasli // Nauchnyi zhurnal. 2017. № 4 (17). S. 59-61.
3. Kuz'menkov S.G., Isaev V.I., Bulatov V.I., Ayupov R.Sh., Igenbaeva N.O., Kuz'min Yu.A., Stulov P.A. Razvitie neftegazovogo kompleksa Yugry, trudnoizvlekaemye zapasy // Izvestiya TPU. 2018. № 11. S. 103-113.
4. Strokach K.E. Effektivnost' vnedreniya innovatsionnykh tekhnologii dlya razrabotki mestorozhdenii s trudnoizvlekaemyimi zapasami nefiti // Molodoi uchenyi. 2019. № 6 (244). S. 146-149.
5. Shmal' G.I. Problemy pri razrabotke trudnoizvlekaemykh zapasov nefiti v Rossii i puti ikh resheniya // Georesursy. 2016. № 4. S. 256-260.
6. Muslimov R.Kh. Reshenie fundamental'nykh problem neftyanoi otrasli Rossii – osnova masshtabnogo perekhoda k innovatsionnomu razvitiyu // Georesursy. 2017. № 3. S. 151-158.
7. Zakirov S.N. Trudnoizvlekaemye zapasy nefiti i kriterii ratsional'nosti // Georesursy. 2014. № 4 (59). S. 16-19.
8. Smolyak S.A., Zakirov S. N., Indrupskii I. M. [i dr.] Aktual'nye problemy stoimostnoi otsenki izvlekaemykh zapasov nefiti i gaza // Vestnik Rossiiskoi akademii nauk. 2018. T. 88, № 1. S. 10-27. DOI 10.7868/S0869587318010024.
9. Zakirov S.N., Zakirov E.S., Indrupskii I.M., Klimov D.S. Effektivnost' i ratsional'nost' v neftegazovom nedropol'zovanii // Energiya: ekonomika, tekhnika, ekologiya. 2016. № 8. S. 2-8.

10. Zakirov S.N., Indrupskaa I.M., Smolyak S.A. [i dr.] K probleme ekonomicheskoi otsenki izvlekaemykh zapasov uglevodorodnogo syr'ya // Nedropol'zovanie XXI vek. 2015. № 4 (54). S. 112–121.
11. Dushenko O.O. Formirovanie napravlenii povysheniya ekonomicheskoi effektivnosti osvoeniya trudnoizvlekaemykh zapasov nefti // Neftegazovaya geologiya. Teoriya i praktika. 2014. № 2. S. 16.
12. Palyuvina A.S. Nalogooblozhenie dobychi nefti v sovremennoi Rossii: problemy i perspektivy // Nauchnye zapiski molodykh issledovatelei. 2016. № 4–5. S. 27–37.
13. Shevchenko I.V., Korobeinikova M. S. Nalogovaya reforma v neftegazovoi otrasli Rossii // Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'. 2018. № 10 (367). S. 1845–1871.
14. Roshchupkina V.V. Aktualizatsiya nalogooblozheniya pribyli neftegazovoi otrasli: perspektivy naloga na dobavlennyi dokhod // Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uch. 2018. № 8 (446). S. 917–926.
15. Mandroshchenko O.V., Nikolaeva A.L. Razvitie nalogooblozheniya neftegazovogo kompleksa RF v sovremennoi ekonomike // Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'. 2017. № 7 (352). S. 1227–1238.

Дата поступления статьи 21.10.2025

УДК 332.025

ДРОБЛЕНИЕ БИЗНЕСА КАК ОБЪЕКТ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ

BUSINESS FRAGMENTATION AS AN OBJECT OF TAX CONTROL

П.Л. Колосницына, студент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

P.L. Kolosnitsyna, student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Р.Р. Сафина, доцент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

R.R. Safina, associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к налоговому контролю искусственного дробления бизнеса, проанализировано понятие «дробление бизнеса» и его квалификация как схема уклонения от налогов.

Abstract. The article examines the main approaches to tax control of artificial fragmentation of businesses, analyzes the concept of «business fragmentation» and its classification as a tax evasion scheme.

Ключевые слова: дробление бизнеса; налоговый контроль; уклонение от налогов; налоговая оптимизация

Key words: business fragmentation; tax control; tax evasion; tax optimization

Введение

В условиях динамично развивающейся экономики вопросы налогового контроля приобретают особую значимость. Одним из направлений в этой сфере является искусственное дробление бизнеса, которое используется налогоплательщиками для минимизации налоговых обязательств. Несмотря на то, что налоговое законодательство предусматривает специальные режимы для малого и среднего бизнеса (УСН, ПСН, ЕСХН), их применение в рамках схем дробления зачастую приводит к возникновению необоснованной налоговой выгоды.

Рассматриваемая в статье проблема заключается в том, что крупные компании специально разделяются на несколько мелких юридических лиц, каждое из которых формально соответствует критериям для применения специальных налоговых режимов. Например, делят бизнес так, чтобы доход каждой новой фирмы не превышал лимитов для применения УСН. Юридически это выглядит как несколько независимых малых предприятий, а по факту - продолжает работать один бизнес, только теперь с меньшими налогами.

Налоговые органы борются с такими схемами, оценивая множество признаков, критери-

ев и форм дробления бизнеса. В 2024 году в Налоговый кодекс Российской Федерации законом №176 ФЗ от 12.07.2024 [1] были внесены изменения, направленные на противодействие незаконному дроблению бизнеса.

Такие схемы имеют массовый характер во многих сферах, при этом многие налогоплательщики не всегда правильно оценивают их последствия, и это подтверждает актуальность представленных в статье исследований.

Основная часть

В первую очередь необходимо отметить, что само по себе дробление бизнеса не является противозаконным, однако его использование исключительно с целью минимизации налоговых платежей может быть признано налоговыми органами недобросовестным и повлечь за собой серьезные финансовые последствия для всех участников такой схемы. В соответствии с положениями статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации, налогоплательщики обязаны исчислять и уплачивать налоги в полном объеме, а любые попытки искусственного занижения налоговой базы или неправомерного получения налоговых выгод могут быть оспорены контролирующими органами.

Важно упомянуть о том, что до недавнего времени термин «дробление бизнеса» не был установлен ни одним действующим нормативно-правовым актом Российской Федерации и основывался лишь на разъясняющих письмах контролирующих органов и правоприменительной практике.

Закон от 12.07.2024 г. №176 ФЗ «О внесении изменений в налоговый кодекс РФ» [1] закрепил на законодательном уровне определение данного термина. Согласно статье 6 данного закона под «дроблением бизнеса» следует понимать «разделение единой предпринимательской деятельности между несколькими формально самостоятельными лицами (организациями, индивидуальными предпринимателями), в отношении которых осуществляется контроль одними и теми же лицами, направленное исключительно или преимущественно на занижение сумм налогов путем применения специальных налоговых режимов с превышением предусмотренных статьей 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации пределов осуществления прав по исчислению налоговой базы и (или) суммы налогов» [1].

ФНС РФ в своем письме от 16.07.2024 № БВ-4-7/8051@ упомянула об определении, которое следует из правовых позиций Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ, в котором говорится, что под «дроблением бизнеса» понимается «искусственное распре-

деление доходов от реализации товаров (работ, услуг) между несколькими лицами, которыми прикрывается фактическая деятельность одного хозяйствующего субъекта, не отвечающего установленным законом условиям для применения преференциального налогового режима» [2].

На основе информации, представленной в данных понятиях, можно выделить следующие критерии дробления бизнеса, которые представлены на рисунке 1.

При налоговом контроле дробление бизнеса может квалифицироваться как схема уклонения от налогов, если она в первую очередь используется для избежания налогообложения или «обхода» налогового законодательства, что приводит к штрафным санкциям со стороны налоговых органов и необходимости корректировки налоговых обязательств налогоплательщика в сторону увеличения.

В некоторых случаях применение подобной схемы группы компаний считают налоговой оптимизацией.

Различить незаконное дробление бизнеса и налоговую оптимизацию можно, например, оценив цели дробления бизнеса и способы минимизации налоговых обязательств. В случае, если целью налогоплательщика является исключительно снижение налоговых обязательств без учета реальной оптимизации бизнес процессов и структуры организации, то чаще всего, это дробле-

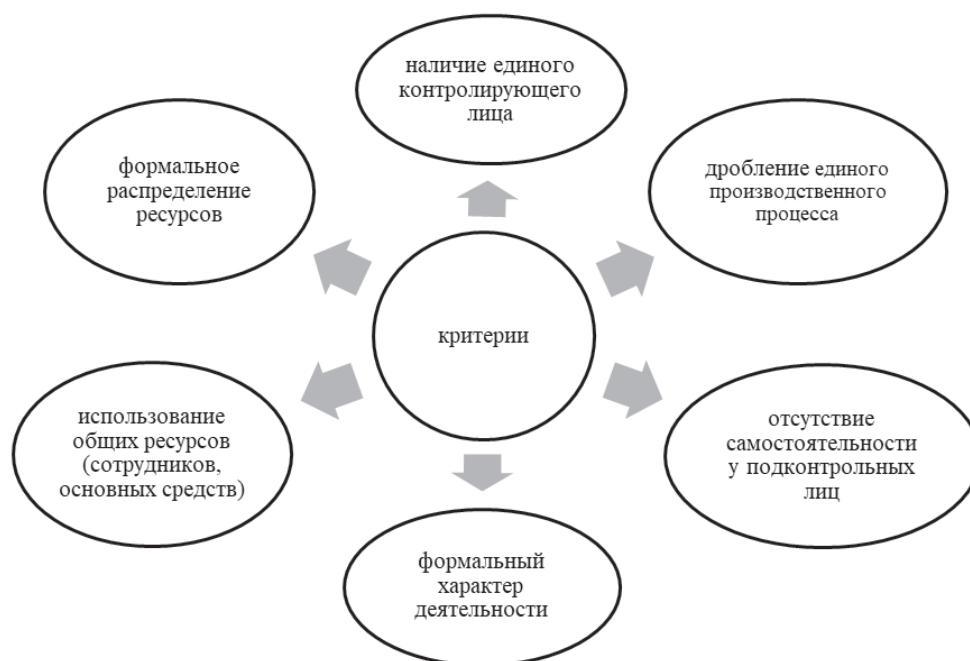


Рисунок 1. Критерии дробления бизнеса

Figure 1. Business fragmentation criteria

ние бизнеса. И, как вывод, оптимизация налогов должна быть ориентирована на эффективное использование налоговых возможностей с учетом действующего законодательства, в целях обеспечения развития бизнеса.

В современных условиях развития бизнеса в рамках проведения предпроверочного анализа налоговыми органами, как подготовительного этапа налогового контроля деятельности организации и осуществления выездной налоговой проверки, невозможно определить с высокой степенью точности, какую цель преследует налогоплательщик при дроблении бизнеса: эффективное использование налоговых возможностей для развития бизнеса или сокрытие прибыли с целью вывода из легального оборота денежных средств.

Как уже было отмечено ранее, есть признаки и критерии дробления бизнеса, по которым налоговые органы могут с легкостью вычислить такую схему. Помимо этого, они рассматривают и другие способы, которые направлены по большей части на сбор и анализ информации, подтверждающей или опровергающей разделения бизне-

са с целью получения необоснованной налоговой выгоды. Для понимания порядка выявления незаконного дробления бизнеса рассмотрим схему, изображенную на рисунке 2.

К примеру, опираясь на схему выявления признаков фиктивного дробления бизнеса, налоговые органы определяют, на какие организации стоит обратить внимание, провести по ним более глубокий и подробный контроль, и в том числе кому назначить выездную налоговую проверку.

Инспекции нередко делают поспешные выводы в своей работе, но чаще всего им удается попасть именно к тем организациям, которые злоупотребляют своими правами и используют незаконные схемы умышленно.

Как уже говорилось ранее, контролирующие органы без труда распознают признаки дробления. Налогоплательщику стоит обращать внимание на имеющиеся у него характеристики признаков дробления бизнеса и вовремя распознавать их.

Для распознавания ряда приведенных признаков службы налоговых органов привлекают к



Рисунок 2. Схема выявления признаков дробления бизнеса

Figure 2. Scheme for identifying signs of business fragmentation

своей работе различные ресурсы и программные обеспечения.

К примеру, АСК НДС 2 — это программное обеспечение, являющееся одним из компонентов АИС «Налог — 3», которое обеспечивает автоматизацию перекрестных проверок налоговых деклараций по НДС на основе сведений из книг покупок, книг продаж и журналов учета выставленных и полученных счетов — фактур.

Также налоговые органы в своей работе используют АСК ККТ, которая является автоматизированной системой контроля применения контрольно-кассовой техники. С ее помощью предоставляется возможность контролировать полноту учета выручки.

Перейдем к базовым и самым простым методам, которыми пользуются налоговые органы для выявления схем. Первоочередным является предварительный контроль, который позволяет поверхностно оценить организации, на которые в дальнейшем будет отведено больше внимания, и проведен более углубленный анализ.

В ходе осуществления мероприятий налогового контроля, помимо предпроверочного и текущего анализа, налоговые органы часто используют обеспечительные меры в виде ареста счетов на определенной стадии и запрета на отчуждение имущества через Росреестр.

В предпроверочный анализ входят большие объемы информации, которые вручную человек проверить не способен, и с недавних пор этим занимается искусственный интеллект. С помощью него удастся найти и обратить внимание именно на ту информацию, которая необходима налоговым органам для выявления незаконного дробления бизнеса. Всего лишь за пару минут робот может составить полное заключение по юриди-

ческому лицу или ИП о его регистрации, связях с родственниками, контрагентами, а также о взаимодействии с банками и другие различные возможности.

Направления мероприятий по проведению предпроверочного контроля представлены на рисунке 3.

Как видно из рисунка 3, мероприятия по проведению предпроверочного контроля включают автоматизированный анализ данных и анализ открытых источников информации.

При автоматизированном анализе данных используются критерии риска, под которые могут попадать налогоплательщики. Данные критерии разработаны ФНС и служат для принятия решений о выездной налоговой проверке, но в частности, для распознавания дробления бизнеса, также могут быть использованы некоторые из них. Например, низкий уровень налоговой нагрузки, убытки на протяжении нескольких налоговых периодов и другие.

Анализ баз данных предполагает проведение анализа предоставления сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП в электронном виде на сайте ФНС; бухгалтерской и налоговой отчетности; сведений о расчетных счетах, которые позволяют выявлять связи между организациями и ИП (общие учредители, руководители, адреса, виды деятельности, контрагенты).

При анализе открытых источников информации наиболее часто используемым является изучение веб-сайтов, социальных сетей, рекламных материалов организаций и ИП для выявления общих брендов, ассортимента товаров или услуг.

В том числе обязательным при рассмотрении открытых источников информации является отслеживание публикаций в средствах массовой

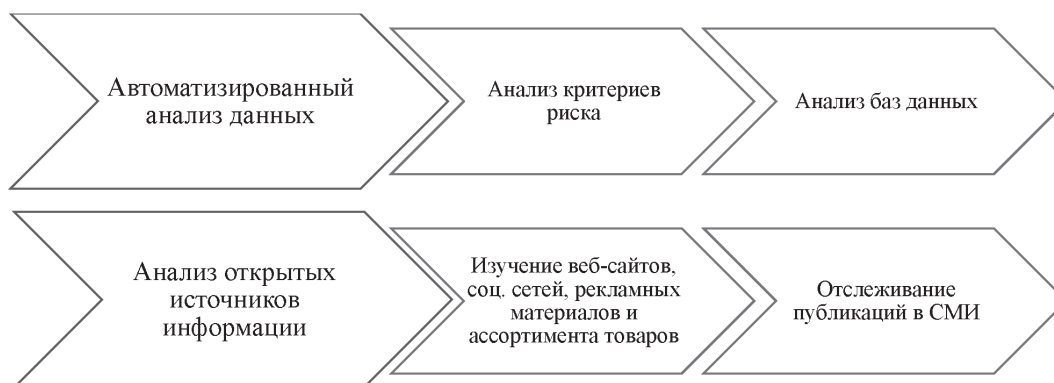


Рисунок 3. Мероприятия по проведению предпроверочного контроля

Figure 3. Pre-test control measures

информации, касающихся деятельности организаций и ИП, для выявления данных, которые указывают на дробление.

В случае, если налоговые органы обнаружили признаки незаконного дробления бизнеса, назначается камеральная или выездная налоговые проверки.

Камеральная налоговая проверка входит в состав основных мероприятий налогового контроля и проводится по месту нахождения налогового органа (по месту учета участника договора инвестиционного товарищества). В ходе камеральной налоговой проверки устанавливается соблюдение налогоплательщиком налогового законодательства на основе представленных им деклараций (расчета) или заявления о получении налоговых вычетов в упрощенном порядке и имеющихся у налогового органа документов.

Кроме требований к камеральной проверке, установленных статьей 88 НК РФ, налоговые инспекции также учитывают рекомендации по проведению камеральных налоговых проверок, содержащихся в письмах ФНС.

Если система обнаружит расхождения и несоответствие, то в дальнейшем сотрудники инспекции перейдут к углубленному этапу проверки.

Основанием для углубленного анализа деятельности налогоплательщика являются расхождения, противоречия или несоответствия в представленных документах, а также данные, полученные из внешних источников (например, ЕГРЮЛ, отчетность контрагентов, сведения о массовых адресах и руководителях).

На данном этапе проверяющие запрашивают у налогоплательщика пояснения или документы, а также используют иные способы налогового контроля.

В отдельных ситуациях углубленная проверка возможна в том случае, когда расхождения не выявлены, однако налоговому органу необходимо особенно внимательно проверить все обстоятельства возможного факта дробления бизнеса.

Камеральная проверка начинается после того, как налогоплательщик представил в налоговый орган декларацию или налоговый расчет. Для начала проверки не требуется какого-либо специального решения руководителя налогового органа или разрешения налогоплательщика. Уведомление о начале камеральной налоговой проверки налогоплательщику также не направляется.

Камеральная налоговая проверка проводится в течение 3-х месяцев со дня предоставления налоговой декларации в налоговый орган.

В случае, если были выявлены какие-либо ошибки или расхождения, налоговый орган сообщает налогоплательщику об этом, и с помощью истребования просит предоставить пояснение или внести исправление в налоговую декларацию.

Если в ходе камеральной проверки налогоплательщика обнаружат признаки искусственного дробления, они могут:

- доначислить налоги (на прибыль, НДС, страховые взносы) по правилам ст. 54.1 НК РФ [4];
- начислить пени и штрафы (20–40 % от суммы недоимки по ст. 122 НК РФ) [4];
- передать материалы в правоохранительные органы, если усмотрят признаки ст. 199 УК РФ (уклонение от налогов в крупном размере) [5].

Выездная налоговая проверка при подозрении на незаконное дробление бизнеса назначается в более серьезных случаях по сравнению с камеральной проверкой, когда у налоговых органов есть веские основания полагать, что налогоплательщик умышленно использует схему дробления для уклонения от налогов.

Под выездной налоговой проверкой понимается мероприятие налогового контроля, в рамках которого представители налоговых органов могут присутствовать на территории налогоплательщика и изучать правильность исчисления и одного или нескольких налогов за определенный период на основании любых уплаты документов.

Основания для назначения выездной налоговой проверки регулируются статьей 89 Налогового кодекса РФ [4].

Критерии назначения выездной налоговой проверки содержатся в приказе ФНС России от 30.05.2007 N MM-3-06/333@ [6], по которым налоговые органы определяют для каких компаний и ИП назначаются выездные налоговые проверки. Например, к таким критериям отнесены:

- налоговая нагрузка у данного налогоплательщика ниже ее среднего уровня по хозяйствующим субъектам в конкретной отрасли (виду экономической деятельности);
- доля вычетов по налогу на добавленную стоимость от суммы начисленного с налоговой базы налога равна либо превышает 89% за период 12 месяцев;
- осуществление организацией финансово-хозяйственной деятельности с убытком в течение 2-х и более календарных лет;
- ведение деятельности с высоким налоговым риском (привлечение фирм однодневок, цепочка контрагентов, непредставление пояснений и документов);

– несоответствие темпов роста расходов по сравнению с темпом роста доходов по данным налоговой отчетности с темпами роста расходов по сравнению с темпом роста доходов, отраженными в финансовой отчетности.

Последствия выездной проверки при выявлении незаконного дробления:

– доначисление налогов (налог на прибыль, НДС, страховые взносы) по правилам ст. 54.1 НК РФ (как если бы бизнес не делился);

– штрафы 20–40 % от суммы недоимки (ст. 122 НК РФ);

– уголовная ответственность (если сумма уклонения превышает 18,75 млн руб. за 3 года — ст. 199 УК РФ);

– признание сделок недействительными через суд (ст. 170 ГК РФ).

Выездная налоговая проверка при подозрении на дробление бизнеса назначается, когда

у ФНС есть серьезные доказательства уклонения от налогов.

Чтобы избежать рисков, как при камеральной, так и при выездной налоговой проверке, нужно обеспечивать реальную автономность новых компаний, подтверждать экономическую целесообразность разделения, а также избегать формальных признаков взаимозависимости (общие адреса, руководители, контрагенты).

Выводы

Дробление бизнеса остаётся актуальной проблемой налогового контроля, требующей комплексного подхода. Проведённое исследование при подготовке статьи подтвердило, что сочетание законодательных мер, современных технологий и эффективного администрирования способно минимизировать злоупотребления, обеспечивая баланс между интересами государства и бизнеса

СПИСОК ИСПОЛЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон №176 – ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 12.07.2024 г. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480697 (дата обращения: 02.10.2025).
2. Письмо ФНС России № БВ-4-7/8051@ «О правовых позициях, сформированных судебной практикой и применяемых арбитражными судами при разрешении споров, связанных с установлением в действиях налогоплательщиков признаков «дробления бизнеса» от 16.07.2024 г. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_481104 (дата обращения: 02.10.2025).
3. Камеральные проверки [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference_work/desk_audits (дата обращения: 02.10.2025).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) части первая и вторая от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (ред. от 21.01.2025) N 2-П [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671 (дата обращения: 02.10.2025).
5. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации N 307-ЭС21-17713 по делу N А66-1735/2019 от 23.03.2022 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-sudebnoi-kollegii-po-ekonomicheskim-sporam-verkhovnogo-suda-rossiiskoi-federatsii-ot-23032022-n-307-es21-17713-po-delu-n-a66-17352019> (дата обращения: 02.10.2025).
6. Приказ ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок».
7. Письмо ФНС России N БВ-4-7/3060@ «О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации» от 10.03.2021 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480697 (дата обращения: 02.10.2025).

www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352052 (дата обращения: 02.10.2025).

8. Панченко М.В. Дробление бизнеса: современные методы и потенциальные угрозы / М.В. Панченко // Вестник еurasийской науки. 2024. Т. 16. № 56. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/03FAVN624.pdf> (дата обращения: 01.10.2025).

9. «Уголовный кодекс Российской Федерации» N 63-ФЗ от 13.06.1996 (ред. от 21.04.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.05.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения: 02.10.2025).

10. Статистика дробления бизнеса по округам за 2024 г. // Картотека арбитражных дел [Электронный ресурс]. URL: <https://kad.arbitr.ru> (дата обращения: 02.10.2025).

REFERENCES

1. Federal'nyj zakon №176 – FZ «O vnesenii izmenenij v chasti pervuyu i vtoruyu Nalogovogo kodeksa Rossijskoj Federacii, ot del'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federacii i priznanii utrativshimi silu ot del'nyh polozhenij zakonodatel'nyh aktov Rossijskoj Federacii» ot 12.07.2024 g. [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480697 (data obrashcheniya: 02.10.2025).
2. Pis'mo FNS Rossii № BV-4-7/8051@ «O pravovyh pozitsiyah, sformirovannyh sudebnoj praktikoj i primenyaemyh arbitrazhnymi sudami pri razreshenii sporov, svyazannyh s ustanovleniem v dejstviyah nalogoplatel'shchikov priznakov «drobleniya biznesa» ot 16.07.2024 g. [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_481104 (data obrashcheniya: 02.10.2025).
3. Kameral'nye proverki [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference_work/desk_audits (data obrashcheniya: 02.10.2025).
4. Nalogovyy kodeks Rossijskoj Federacii (NK RF) chasti pervaya i vtoraya ot 31 iyulya 1998 goda N 146-FZ (red. ot 21.01.2025) N 2-P [Elektronnyj resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671 (data obrashcheniya: 02.10.2025).

- consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671 (data obrashcheniya: 02.10.2025).
5. Opredelenie Sudebnoj kollegii po ekonomicheskim sporam Verhovnogo Suda Rossijskoj Federacii N 307-ES21-17713 po delu N A66-1735/2019 ot 23.03.2022 g. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-sudebnoi-kollegii-po-ekonomicheskim-sporam-verkhovnogo-suda-rossiiskoi-federatsii-ot-23032022-n-307-es21-17713-po-delu-n-a66-17352019> (data obrashcheniya: 02.10.2025).
6. Prikaz FNS Rossii ot 30.05.2007 N MM-3-06/333@ (red. ot 10.05.2012) «Ob utverzhdenii Konceptii sistemy planirovaniya vyezdnyh nalogovyh proverok».
7. Pis'mo FNS Rossii N BV-4-7/3060@ «O praktike primeneniya stat'i 54.1 Nalogovogo kodeksa Rossijskoj Federacii» ot 10.03.2021 [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352052 (data obrashcheniya: 02.10.2025).
8. Panchenko M.V. Droblenie biznesa: sovremennye metody i potencial'nye ugrozy / M.V. Panchenko // Vestnik evrazijskoj nauki. 2024. T. 16. № 56. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://esj.today/PDF/03FAVN624.pdf> (data obrashcheniya: 01.10.2025).
9. «Ugolovnyj kodeks Rossijskoj Federacii» N 63-FZ ot 13.06.1996 (red. ot 21.04.2025) (s izm. i dop., vstup. v silu s 02.05.2025) [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (data obrashcheniya: 02.10.2025).
10. Statistika drobleniya biznesa po okrugam za 2024 g. // Kartoteka arbitrazhnyh del [Elektronnyj resurs]. URL: <https://kad.arbitr.ru> (data obrashcheniya: 02.10.2025).

Дата поступления статьи 30.10.2025

УДК 336.7

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПАРТНЕРСКОМУ ФИНАНСИРОВАНИЮ

LEGAL ASPECTS OF PARTNERSHIP FINANCING ACTIVITIES

К.Р. Сулейманова, студент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

K.R. Suleymanova, student

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Р.Р. Сафина, доцент

Уфимский государственный нефтяной
технический университет,
Уфа, Россия

R.R. Safina, associate professor

Ufa state petroleum
technological university,
Ufa, Russia

Аннотация. В статье рассмотрены правовые аспекты регулирования деятельности по партнерскому финансированию, принципы, цели и инструменты партнерского финансирования. Приведены определенные риски внедрения партнёрского финансирования в российскую финансовую систему, которые связаны с экономическими, правовыми, культурными и институциональными особенностями страны.

Abstract. The article discusses the legal aspects of the regulation of partner financing activities, principles, goals and tools of partner financing. The article presents certain risks of introducing partnership financing into the Russian financial system, which are related to the economic, legal, cultural and institutional features of the country.

Ключевые слова: партнерское финансирование; правовое регулирование; финансовые инструменты; российская финансовая система; адаптация финансовых моделей

Key words: partnership financing; legal regulation; financial instruments; Russian financial system; adaptation of financial models

Введение

В последние годы в России наблюдается рост интереса к новым источникам привлечения капитала. Это обусловлено прежде всего нестабильностью валютных курсов, ростом процентных ставок, а также снижением западных инвестиций в связи с введением санкций. Кроме того, согласно данным официальной переписи, в России проживает 20 млн мусульман [1], которые исповедуют ислам, некоторые из них избегают традиционных банковских услуг из-за религиозных убеждений.

Основная часть

Разновидностью финансовой деятельности, которая не предполагает процентные платежи за пользование заёмными средствами является партнёрское финансирование. В большинстве стран партнёрское финансирование известно [2], как «исламские финансы», поскольку построено на мусульманских этико-конфессиональных прин-

ципах. История исламских банков начинается с зарождения Ислама, а именно с откровения Пророку Мухаммаду о запрете рыбы (ссудного процента). В соответствии с кораническим текстом взимание процента (риба) и любое участие в подобных сделках является недопустимым и греховным поступком, поэтому в исламском банкинге запрещено начисление процентов. Также главным принципом является справедливое распределения прибыли и рисков между сторонами. В России партнёрское финансирование не имеет религиозной окраски и доступно для всех, вне зависимости от социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности. Важность развития исламской банковской системы в России возрастает с каждым годом, в связи с ведений санкций рядом европейских стран. Партнёрское финансирование поможет привлечь зарубежные инвестиции стран Востока, в частности стран Персидского залива, а также госу-

дарств-членов Организации Исламского Сотрудничества.

«Партнерское финансирование – это деятельность на финансовом рынке, в основе которой заложен принцип партнерства между инвестором и клиентом в распределении как прибыли, так и рисков» [3]. В настоящий момент данная система в РФ внедряется в качестве эксперимента. До 2023 года в России отсутствовали нормативно-правовые акты, регулирующих рынок исламских финансов. В августе 2023 года Государственная дума приняла Федеральный закон №417-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнёрскому финансированию в отдельных субъектах Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [4] (далее закон 417-ФЗ), в котором проведение эксперимента по реализации принципов партнерского финансирования предусмотрено на территориях Республики Башкортостан, Республики Дагестан, Республики Татарстан (Татарстан), Чеченской Республики в с 01 сентября 2023 года по 01 сентября 2025 года. Федеральным законом от 31 июля 2025 года № 337-ФЗ эксперимент по партнерскому финансированию на данных территориях продлен до 01 сентября 2028 года [5].

Целями партнерского финансирования в России являются:

- привлечение капитала для развития бизнеса и экономических проектов с разделением

прибыли, и рисков между инвесторами и предпринимателями;

- создание новых финансовых продуктов, соответствующих этическим и религиозным требованиям, в том числе для мусульманского населения России;

- расширение географии торгового и инвестиционного сотрудничества, включая привлечение инвестиций из стран Ближнего Востока и Азии;
- повышение финансовой грамотности и доступности финансовых услуг на основе принципов партнерства и этики.

В соответствии со статьей 4 Федерального закона 417-ФЗ [4] участником эксперимента может стать:

- кредитная организация;
- некредитная финансовая организация (НФО), осуществляющая виды деятельности, указанные в Федеральном законе от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»;
- иные лица, созданные в форме потребительского кооператива, общественно полезного фонда, автономной некоммерческой организации, хозяйственного общества или товарищества.

Перечисленные выше субъекты должны быть резидентами Российской Федерации, осуществлять деятельность на территории проведения эксперимента и быть включенными в реестр участников эксперимента, ведение которого осуществляет Банк России.

Ключевые принципы партнерского финансирования представлены на рисунке 1.

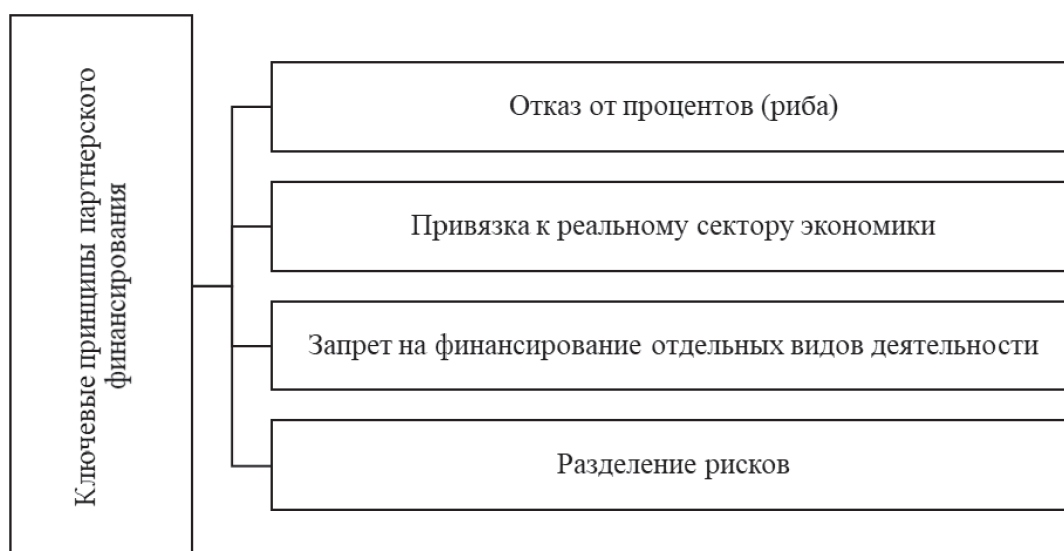


Рисунок 1. Ключевые принципы партнерского финансирования

Figure 1. Key principles of partnership financing

Отказ от процентов (риба). Главное отличие партнерского финансирования от традиционного банковского кредитования — запрет на взимание фиксированных процентов (риба). В классической финансовой системе кредитор получает доход в виде заранее установленного процента, вне зависимости от успешности проекта заемщика. В партнерском финансировании вместо фиксированных процентов используется механизм деления прибыли и убытков. Это стимулирует более ответственное управление капиталом и повышает доверие между участниками. Так, вместо выдачи кредита под 10% годовых, партнерское финансирование предлагает совместное инвестирование. Если проект приносит прибыль, доход делится между инвестором и предпринимателем по заранее оговоренной схеме. Если проект терпит убытки, обе стороны разделяют потери [7].

Привязка к реальному сектору экономики. Финансовые операции должны быть связаны с материальными активами или конкретными услугами. Это исключает спекуляции, финансовые пузыри и инструменты вроде 7 производных ценных бумаг (деривативов). В партнерском финансировании нельзя предоставлять деньги в долг под проценты без привязки к реальному активу. Вместо этого финансируются проекты, связанные с производством, торговлей, сельским хозяйством, недвижимостью и другими реальными активами.

Запрет на финансирование отдельных видов деятельности. В соответствии со статьей 2 закона № 417-ФЗ «Участники эксперимента при осуществлении деятельности по партнерскому финансированию не вправе финансировать деятельность, связанную с производством табачных изделий, табачной продукции, никотинсодержащей продукции и сырья для их производства, алкогольной продукции, оружия, боеприпасов, торговлей такими товарами, а также с игорным бизнесом» [4].

Разделение рисков. В партнерском финансировании риски распределяются между всеми участниками сделки, а не перекладываются только на одну сторону (например, заемщика). Это мотивирует инвесторов внимательнее анализировать проекты перед вложениями, а заемщиков — более ответственно управлять финансами. Если банк выдает традиционный кредит, заемщик обязан вернуть всю сумму с процентами независимо от того, успешен проект или нет. В партнерском финансировании, если бизнес терпит

убытки, инвестор также несет часть потерь, а не требует фиксированной выплаты.

Партнерское финансирование реализуется через несколько моделей, основанных на принципах справедливого деления прибыли и убытков. Основными финансовыми инструментами, доступными в России, являются:

- «мурабаха» — аналог потребительского кредита и ипотеки;
- «иджара» аналог лизинга;
- «мудараба» — аналог доверительного управления
- «мушарака» — вид совместного долевого предприятия (товарищества), партнерства, используемый для совместной инвестиционной деятельности.

Схема реализации договора «мурабаха» представлен на рисунке 2.

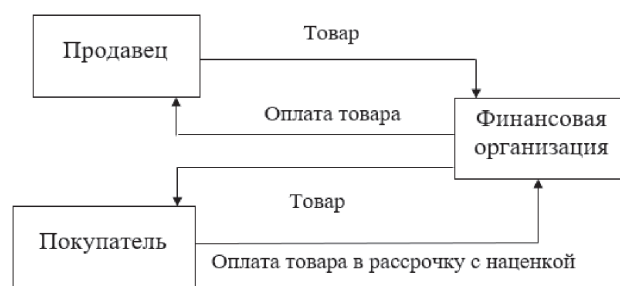


Рисунок 2. Схема реализации договора «мурабаха»

Figure 2. Scheme of implementation of the Murabaha agreement

Как видно из рисунка финансовая организация покупает товар, необходимый покупателю (заемщику), и передает ему в собственность с торговой наценкой. Договор «мурабаха» вступает в силу после покупки финансовой организацией заказанного покупателем товара у третьей стороны.

Договор «мурабаха» должен отвечать следующим требованиям:

- товар (или недвижимость) должен быть в собственности банка на момент заключения договора;
- оплата товара производится с отсрочкой (рассрочкой) платежа на определённый срок, согласованный сторонами, при этом переход права собственности на товар должен быть оформлен как полноценная сделка купли-продажи;
- запрещается взимать с покупателя проценты, комиссии или неустойки за просрочку платежа, что отличает «мурабаху» от традиционного кредита;

– предметом сделки может быть только реальный товар, а не эквиваленты денег.

По договору «иджара», схема реализации которого представлена на рисунке 3, финансирующая сторона (арендодатель) покупает имущество (например, оборудование, здания, транспортное средство) и сдает его в аренду клиенту с возможностью последующего выкупа.

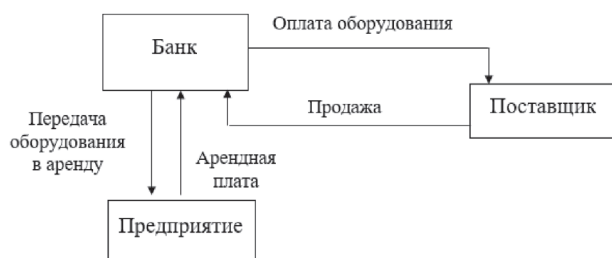


Рисунок 3. Схема сделки по договору «иджара»

Figure 3. Scheme of the transaction under the Ijara agreement

Договор «иджара» может заключаться как в рамках обычной аренды, так и предусматривать выкуп арендованного имущества (как движимого, так и недвижимого), что является аналогом договора финансовой аренды (лизинга) в российской практике. В отличие от традицион-

ного лизинга, по договору «иджара» финансовая организация сама покупает имущество и выступает его собственником, неся все связанные с этим риски.

Аналогом доверительного управления является договор «мудараба», который предусматривает заключение партнёрского договора с целью получения прибыли на основе предоставления капитала одной стороной, а другой стороной предоставления своих предпринимательских способностей для управления капиталом. Схема реализации такого договора представлена на рисунке 4.

Партнера, который инвестирует деньги называют «рабб-аль-мааль», а партнер, который осуществляет управление хозяйственной деятельностью именуется «мудариб». По договору мудараба участники могут установить равноценное распределение прибыли, а также могут определить разные доли, но они не имеют право определять фиксированную сумму прибыли для какой-либо из сторон или же назначить фиксированную ставку возврата на вложенный капитал.

«Мушарака» предусматривает создание совместного долевого предприятия (товарищества), партнерства, используемого для совместной инвестиционной деятельности. Схема реализации такого договора представлена на рисунке 5.

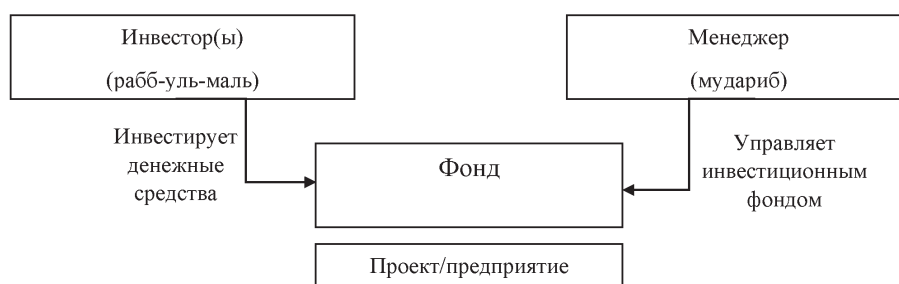


Рисунок 4. Схема реализации договора «Мудараба»

Figure 4. Mudaraba agreement implementation scheme

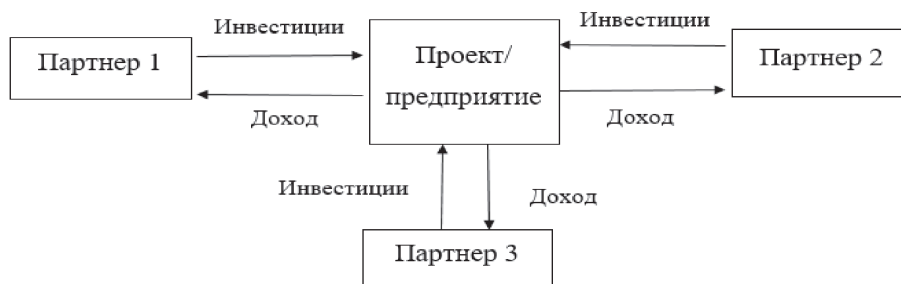


Рисунок 5. Схема реализации договора «мушарака»

Figure 5. Implementation scheme of the Musharaka agreement

В соответствии с договором «мушарака», заключаемым, как правило, на долгий срок, два или несколько лиц объединяют свои вклады в общий проект и создают компанию на принципах долевого участия. Распределение прибыли между участниками и доля каждого из них определяются сторонами в специальном договоре. Убытки, в свою очередь распределяются между сторонами пропорционально доле вложенного капитала.

Таким образом, по договору «мушарака» каждая сторона несёт риск потери внесённого ею капитала в случае неудачи совместного предприятия в отличие от договора «мудароба», в котором риски потери несет только владелец капитала (финансовая организация) «рабб-аль-мааль».

Статья 421 Гражданского кодекса Российской Федерации [12], закрепляет принцип о свободе договора, согласно которому граждане и юридические лица вправе заключать договор, в котором сами могут установить условия. Данный принцип позволяет участником эксперимента, устанавливать условия сделок, которые соответствуют принципам партнерского финансирования.

Внедрение партнёрского финансирования в российскую финансовую систему сопряжено с рядом рисков, представленными на рисунке 6, которые связаны с экономическими, правовыми, культурными и институциональными особенностями страны.

Как видно из рисунка, партнёрское финансирование требует совершенствования законодательства, позволяющего реализовывать основные принципы партнерского финансирования, а также новых методов ведения учета, так как прибыль распределяется по заранее согласованным схемам, а процентные платежи исключены. Это может создавать дополнительные административные и налоговые нагрузки как для бизнеса, так и для регулирующих органов, которым придется адаптировать налоговую систему и методы контроля.

В отличие от традиционных кредитных схем, партнёрское финансирование требует также активного вовлечения инвесторов в бизнес-процессы, что может ограничить приток капитала. Инвесторы, привыкшие к фиксированной доходности, могут не захотеть брать на себя риски, связанные с неопределенной прибылью. Это может привести к нехватке доступных финансовых ресурсов, особенно на этапе становления рынка.

Сложность судебной защиты прав участников, злоупотребления и недобросовестность отдельных участников также могут оказать негативное влияние на реализацию и развитие принципов партнерского финансирования. Инфраструктура, заточенная под традиционные финансовые модели, может не быть готовой к учёту специфики новых инструментов, что приведет к организационным сложностям.

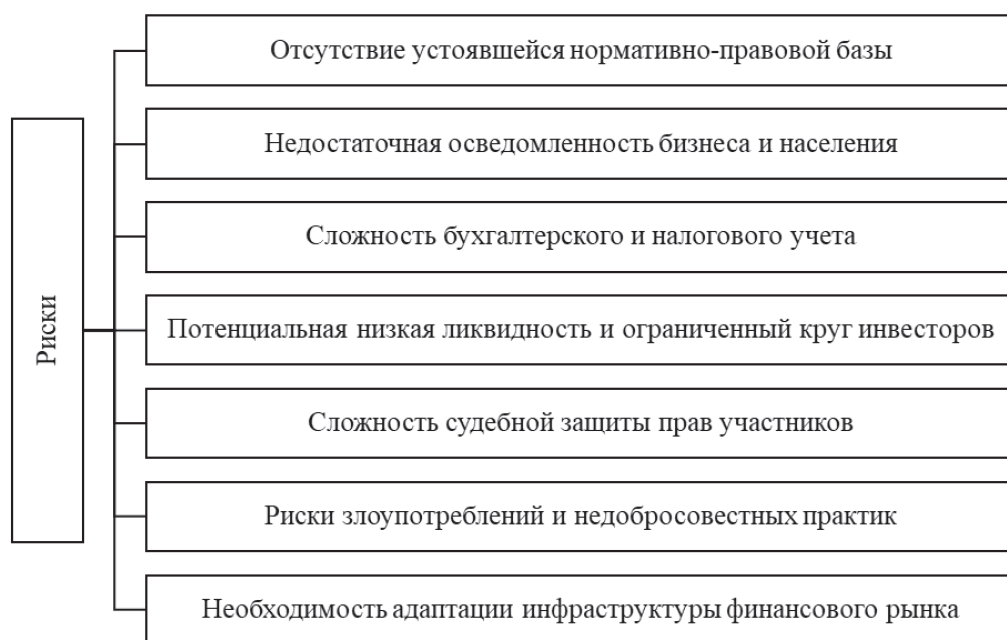


Рисунок 6. Риски инструментов партнерского финансирования

Figure 6. Risks of partner financing instruments

Таким образом, партнерское финансирование — это модель финансирования, основанная на принципах разделения рисков и прибыли между участниками сделки, предлагающая равноправное участие сторон в инвестициях, а также исключающая спекуляции и процентное кредитование.

В соответствии с законом № 417-ФЗ «если участником эксперимента осуществляется иная деятельность, не связанная с деятельностью по партнерскому финансированию, участник эксперимента при ведении бухгалтерского учета обеспечивает раздельный учет имущества, привлеченного и размещенного участником эксперимента при осуществлении деятельности по партнерскому финансированию, иного имущества, привле-

каемого и размещаемого участником эксперимента при осуществлении иной деятельности, а также имущества участника эксперимента» [4].

В Российской Федерации на данный момент регулирующим органом по партнерскому финансированию выступает Центральный банк России, который ведет реестр участников, издает указания, регулирует и контролирует соблюдения правил, а также устанавливает «особенности бухгалтерского учета для участников эксперимента, являющихся кредитными организациями и некредитными финансовыми организациями, в связи с осуществлением ими деятельности по партнерскому финансированию» [4]. Перечень таких указаний приведен в таблице 1.

Таблица 1. Перечень указаний Центрального банка России, регулирующих деятельность по партнерскому финансированию

Table 1. List of instructions from the Central Bank of Russia regulating partner financing activities

Указания ЦБ	Содержание
Указание Банка России от 11 августа 2023 г. № 6503-У «О ведении Банком России реестра участников эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию» [13].	Устанавливает правила ведения реестра организаций, занимающихся партнёрским финансированием. Чтобы получить право участвовать в эксперименте, организации должны соответствовать установленным требованиям и пройти процедуру включения в реестр. Банк России осуществляет мониторинг их деятельности и при выявлении нарушений может исключать участников из реестра.
Указание Банка России от 14.08.2023 N 6504-У (ред. от 14.08.2023) «Об особенностях бухгалтерского учета для участников эксперимента, являющихся некредитными финансовыми организациями, в связи с осуществлением ими деятельности по партнерскому финансированию и порядка составления участниками эксперимента бухгалтерской (финансовой) отчетности при осуществлении деятельности по партнерскому финансированию для некредитных финансовых организаций» [14].	В документе прописаны правила бухгалтерского учета для некредитных финансовых организаций, участвующих в эксперименте, а также порядок составления ими отчетности. Основной акцент сделан на исключение процентных доходов и отражение только реальной прибыли от сделок.
Указание Банка России от 14 августа 2023 г. № 6505-У «Об особенностях бухгалтерского учета для участников эксперимента, являющихся кредитными организациями, в связи с осуществлением ими деятельности по партнерскому финансированию» [15].	Устанавливает особенности бухгалтерского учёта для участников эксперимента по партнёрскому финансированию являющихся кредитными организациями. Организации должны вести раздельный учет, использовать отдельные лицевые счета для имущества привлеченного и размещенного при партнерском финансировании.
Указание Банка России от 5 сентября 2023 г. N 6517-У «О порядке информирования клиентов участника эксперимента об осуществляемой им деятельности по партнерскому финансированию, о перечне информации, подлежащей раскрытию в местах обслуживания клиентов и на официальном сайте участника эксперимента в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», а также о порядке и сроках раскрытия такой информации» [16].	Документ обязывает участников эксперимента раскрывать информацию в своих офисах и на официальных сайтах. В числе обязательных сведений — основные принципы партнерского финансирования, перечень предлагаемых услуг, возможные риски и регламент взаимодействия с клиентами. Определены сроки и формы раскрытия информации, что обеспечивает доступность сведений для всех заинтересованных лиц.
Указание Банка России от 07.09.2023 N 6521-У «О порядке и сроках исключения Банком России сведений о юридическом лице из реестра участников эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию в случае подачи соответствующего заявления участником эксперимента» [17].	Документ устанавливает порядок и сроки исключения сведений о юридическом лице из реестра участников эксперимента. Банк России рассматривает вопрос об исключении сведений в течение двадцати рабочих дней со дня подачи участником эксперимента заявления об исключении из реестра.

Таким образом, правовое регулирование партнерского финансирования в России находится в стадии активного развития. Принятые нормативные акты обеспечивают: правовую основу (ФЗ № 417-ФЗ), контроль и мониторинг участников (Указание ЦБ РФ № 6503-У), информирование клиентов и прозрачность (Указание ЦБ РФ № 6517-У). Результаты эксперимента определяют перспективы интеграции партнерского финансирования в российскую финансовую систему на постоянной основе.

Выводы

Таким образом, в настоящее время в России сформирована нормативная база для даль-

нейшего развития правового регулирования партнерского финансирования. Эксперимент по внедрению партнерского финансирования в российскую экономику проводится успешно: увеличивается количество участников в реестре, активно разрабатываются новые финансовые продукты: «исламская ипотека», лизинг для бизнеса, основанный на исламском договоре «иджара», льготное финансирование, основанное на договоре «мурабаха».

Результаты эксперимента определяют перспективы интеграции партнерского финансирования в российскую финансовую систему на постоянной основе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О катастрофической нехватке мечетей в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.muslim.ru/articles/759/39992/> (дата обращения 16.11.2025).
2. Аюпов А.А. Исламский банкинг: учебное пособие / Аюпов А.А, Булатова Э.И, Сахбиева А.И. // Издательство казанского университета, 2025. 84 с.
3. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/Part_fin/ (дата обращения: 16.11.2025).
4. Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию в отдельных субъектах Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 04.08.2023 № 417-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_453966/ (дата обращения: 16.11.2025).
5. Федеральный закон от 31.07.2025 N 337-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию в отдельных субъектах Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и статью 28 Федерального закона «О рекламе».
6. Иванов, О.М. Регулирование партнерского финансирования: правовой эксперимент и его участники // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2023. № 1 (101). С. 60-69.
7. Филимонов М.И. Основные принципы партнерского финансирования // Вестник Московского университета. Серия 11. Право. 2024. №1. С. 108-125.
8. Гезиханов Р.А. Принципы исламского партнерского финансирования в экономике Чеченской Республики // Индустрия исламских финансов тенденции, проблемы и перспективы. – Грозный: Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова. 2023. С. 28-32.
9. Бурвина И.М. Мурабаха – один из методов исламской модели финансирования // Экономика и управления: научно-практический журнал. 2023. № 2. С. 153-156.
10. Вильданова М.М. Партнерское финансирование как условие для благоприятного развития экономики России // Право и практика. 2023. № 2. С. 101-108.
11. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 28.02.2025) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 16.11.2025).
12. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 16.11.2025).
13. Указание Банка России от 11 августа 2023 г. № 6503-У «О ведении Банком России реестра участников эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407510266/?ysclid=mbkpr6nk3bc823177368> (дата обращения: 16.11.2025).
14. Указание Банка России от 14 августа 2023 г. № 6504-У «Об особенностях бухгалтерского учета для участников эксперимента, являющихся некредитными финансовыми организациями, в связи с осуществлением ими деятельности по партнерскому финансированию и порядка составления участниками эксперимента бухгалтерской (финансовой) отчетности при осуществлении деятельности по партнерскому финансированию для некредитных финансовых организаций» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407482558/?ysclid=mbkq2zr3iv458647297> (дата обращения: 16.11.2025).
15. Указание Банка России от 14 августа 2023 г. № 6505-У «Об особенностях бухгалтерского учета для участников эксперимента, являющихся кредитными организациями, в связи с осуществлением ими деятельности по партнерскому финансированию» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407482554/?ysclid=mbkprjt1ozz55773014> (дата обращения: 16.11.2025).
16. Указание Банка России от 5 сентября 2023 г. № 6517-У «О порядке информирования клиентов участника эксперимента об осуществляемой им деятельности по партнерскому финансированию, о перечне информации, подлежащей раскрытию в местах обслуживания клиентов и на офици-

альном сайте участника эксперимента в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», а также о порядке и сроках раскрытия такой информации» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408178053/?ysclid=mbkpid4zd8819514973> (дата обращения: 16.11.2025).

17. Указание Банка России от 07.09.2023 N 6521-У «О порядке и сроках исключения Банком России сведений о юридическом лице из реестра участников эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для осуществления деятельности по партнерскому финансированию в случае подачи соответствующего заявления участником эксперимента» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408108159/?ysclid=mbkpgnvj0182528809> (дата обращения: 16.11.2025).

18. Сабитова, Д.Р. Эволюция исламского банкинга в России: опыт Ак Барс Банка / Сабитова Д.Р., Воскобойник Ю.В., Имакулиева Э.Э. // Экономика Ближнего Востока. 2024. № 2. С. 36-42.

19. Лепихин, И.А. Перспективы развития исламской ипотеки в России // Вестник Тверского государственного университета. Серия Право. 2024. №1. С. 27-33.

REFERENCES

1. О катастрофической нехватке мечетей в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.muslim.ru/articles/759/39992/> (дата обращения: 16.11.2025).
2. Ayupov A.A. Islamskiy banking: Uchebnoe posobie / Ayupov A.A., Bulatova E.I., Sahbieva A.I. // Izdatel'stvo kazanskogo universiteta, 2025. 84 s.
3. Oficial'nyj sayt Central'nogo banka Rossijskoj Federacii [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/Part_fin/ (дата обращения: 16.11.2025).
4. Federal'nyj zakon «O provedenii eksperimenta po ustanovleniyu special'nogo regulirovaniya v celyah sozdaniya neobhodimyh uslovij dlya osushchestvleniya deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu v otdel'nyh sub'ektah Rossijskoj Federacii i o vnesenii izmenenij v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federacii» ot 04.08.2023 № 417-FZ (poslednyaya redakciya) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_453966/ (дата обращения: 16.11.2025).
5. Federal'nyj zakon ot 31.07.2025 N 337-FZ «O vnesenii izmenenij v Federal'nyj zakon «O provedenii eksperimenta po ustanovleniyu special'nogo regulirovaniya v celyah sozdaniya neobhodimyh uslovij dlya osushchestvleniya deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu v otdel'nyh sub'ektah Rossijskoj Federacii i o vnesenii izmenenij v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federacii» i stat'yu 28 Federal'nogo zakona «O reklame».
6. Ivanov, O.M. Regulirovanie partnerskogo finansirovaniya: pravovoj eksperiment i ego uchastniki // Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina. 2023. № 1 (101). С. 60-69.
7. Filimonov M.I. Osnovnye principy partnerskogo finansirovaniya // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 11. Pravo. 2024. №1. С. 108-125.
8. Gezihanov R.A. Principy islamskogo partnerskogo finansirovaniya v ekonomike Chechenskoj Respubliki //

Industriya islamskih finansov tendencii, problemy i perspektivy. – Groznyj: Chechenskiy gosudarstvennyj universitet im. A.A. Kadyrova. 2023. S. 28-32.

9. Burvina I.M. Murabaha – odin iz metodov islamskoj modeli finansirovaniya // Ekonomika i upravleniya: nauchno-prakticheskij zhurnal. 2023. № 2. S. 153-156.

10. Vil'danova M.M. Partnerskoe finansirovanie kak uslovie dlya blagopriyatnogo razvitiya ekonomiki Rossii // Pravo i praktika. 2023. № 2. S. 101-108.

11. Federal'nyj zakon ot 10.07.2002 N 86-FZ (red. ot 28.02.2025) «O Central'nom banke Rossijskoj Federacii (Banke Rossii)» (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.04.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 16.11.2025).

12. Grazhdanskiy kodeks Rossijskoj Federacii [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 16.11.2025).

13. Ukazanie Banka Rossii ot 11 avgusta 2023 g. № 6503-U «O vedenii Bankom Rossii reestra uchastnikov eksperimenta po ustanovleniyu special'nogo regulirovaniya v celyah sozdaniya neobhodimyh uslovij dlya osushchestvleniya deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407510266/?ysclid=mbkp6nk3bc823177368> (дата обращения: 16.11.2025).

14. Ukazanie Banka Rossii ot 14 avgusta 2023 g. № 6504-U «Ob osobennostyah buhgalterskogo ucheta dlya uchastnikov eksperimenta, yavlyayushchihsia nekreditnymi finansovymi organizatsiyami, v svyazi s osushchestvleniem imi deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu i poryadka sostavleniya uchastnikami eksperimenta buhgalterskoj (finansovoj) otchetnosti pri osushchestvlenii deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu dlya nekreditnyh finansovyh organizacij» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407482558/?ysclid=mbkq2z3iv458647297> (дата обращения: 16.11.2025).

15. Ukazanie Banka Rossii ot 14 avgusta 2023 g. № 6505-U «Ob osobennostyah buhgalterskogo ucheta dlya uchastnikov eksperimenta, yavlyayushchihsia kreditnymi organizatsiyami, v svyazi s osushchestvleniem imi deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407482554/?ysclid=mbkpjt1ozz55773014> (дата обращения: 16.11.2025).

16. Ukazanie Banka Rossii ot 5 sentyabrya 2023 g. № 6517-U «O poryadke informirovaniya klientov uchastnika eksperimenta ob osushchestvlyaemoy imi deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu, o perechne informacii, podlezhashchej raskrytiyu v mestah obsluzhivaniya klientov i na oficial'nom sajte uchastnika eksperimenta v informacionno-telekommunikacionnoj seti «Internet», a takzhe o poryadke i srokah raskrytiya takoj informacii» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408178053/?ysclid=mbkpid4zd8819514973> (дата обращения: 16.11.2025).

17. Ukazanie Banka Rossii ot 07.09.2023 N 6521-U «O poryadke i srokah isklucheniya Bankom Rossii svedenij o yuridicheskom lice iz reestra uchastnikov eksperimenta po ustanovleniyu special'nogo regulirovaniya v celyah sozdaniya neobhodimyh uslovij dlya osushchestvleniya deyatel'nosti po partnerskomu finansirovaniyu v sluchae podachi sootvetstvuyushchego

zayavleniya uchastnikom eksperimenta» [Elektronnyj resurs].
– URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408108159/?ysclid=mbkpgnvrj0182528809> (data obrashcheniya: 16.11.2025).

18. Sabitova, D.R. Evolyuciya islamskogo bankinga v Rossii: opyt Ak Bars Banka / Sabitova D.R., Voskobochnik Yu.V.,

Imakulieva E.E. // Ekonomika Blizhnego Vostoka. 2024. № 2. S. 36-42.

19. Lepihin, I.A. Perspektivy razvitiya islamskoj ipoteki v Rossii // Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Pravo. 2024. №1. S. 27-33.

Дата поступления статьи 29.11.2025

РУКОВОДСТВО АВТОРАМ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ, НАПРАВЛЯЕМЫХ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕСТНИК ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА»

Требования к статье

1. Название статьи, Ф.И.О. авторов, аннотация (от 300 до 500 печатных знаков, пробелы считаются), ключевые слова (от 5 до 10) — на русском и английском языках. Предлагается в аннотации сохранить структуру статьи: введение, цели и задачи, методы исследования, результаты, выводы.

2. Статья обязательно должна содержать УДК и Список используемых источников.

3. Структура научной (практической) статьи:

– **введение**, где автором обосновывается актуальность темы и целесообразность ее разработки, определяются цель и задачи исследования;

– **основная часть статьи**, разделенная на **поименованные разделы**, где автором на основе анализа и синтеза информации раскрываются процессы и методы исследования проблемы и разработки темы, подробно приводятся результаты проведенного исследования;

– **выводы**, где автором формулируется заключение, даются рекомендации, раскрываются результаты исследования, содержащие научную новизну, указываются возможные направления дальнейших исследований.

4. Оформление статьи. Формат листа — А4, шрифт TimesNewRoman, размер шрифта 14, межстрочный интервал 1,5. Поля — 2 см. Объем основного текста статьи (без аннотации и списка источников) должен составлять **10 000–25 000 печатных знаков без пробелов (4–10 страниц текста)**

5. Графический материал и рисунки, выполненные в формате .jpg, .tif (разрешение не менее 300 dpi), должны располагаться в

тексте, а также **предоставляться отдельными файлами** с названиями «рисунок 1», «рисунок 2» и т.д., количество рисунков не более 10.

6. Формулы должны быть выполнены в редакторе формул, количество формул не более 12 (промежуточные формулы не приводить).

7. Пристатейные библиографические списки должны быть представлены в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5-2008 (для иностранных авторов в соответствии с APACitationStyle).

Список источников дополнительно дается в транслитерации буквами латинского алфавита (References) На сайте <http://www.translit.ru> можно воспользоваться программой транслитерации русского текста в латиницу (вариант BSI).

В тексте статьи (при ссылке или цитировании) указывать в квадратных скобках номер источника из приведенного списка. Количество источников **не менее 15**. Отсутствие необоснованного самоцитирования: доля ссылок на статьи авторов рукописи, изданные ранее, **не должно превышать 25 %** от общего количества ссылок. Ссылки на учебники **не рекомендуются**.

8. К статье прилагается **анкета автора**:

- Ф.И.О. автора (полностью), ученая степень, ученое звание, должность;
- место работы (полное наименование) с указанием индекса и почтового адреса, рабочего телефона и e-mail;
- контактный телефон для обсуждения вопросов по тексту статьи.