



Научное периодическое сетевое издание

«ЭФО: Экономика. Финансы. Общество»

№2(14). 2025

ISSN (Online): 2782-4845

Регистрационный номер СМИ:

Эл № ФС77-82137 от 02.11.2021
выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Издается с 2022 г.

Периодичность: 4 раза в год

Учредитель:

Смылова Ольга Юрьевна

Издатель:

Липецкий филиал
Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Липецкий филиал Финуниверситета)

Адрес издателя и редакции:

398050, город Липецк,
ул. Интернациональная, д. 12Б.
Липецкий филиал
Финуниверситета
8 (4742) 27-09-62
e-mail: naukafineko@mail.ru

Сайт издания: efofinun.ru

Дизайн обложки:

Ю.Ю. Горшкова

Макет, верстка:

С.Г. Коноплев

Дата выхода: 25.06.2025

© Липецкий филиал
Финуниверситета, 2025
© Авторы статей, 2025
Все права защищены

Редакционная коллегия:

Главный редактор: Макаров Иван Николаевич, д-р экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета, Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, Институт деловой карьеры (Россия, г. Москва, г. Липецк)

Заместители главного редактора: Линченко Андрей Александрович, канд. филос. наук, доцент; научный сотрудник Липецкого филиала Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Технический редактор: Филоненко Наталья Юрьевна, канд. филол. наук, доцент, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Выпускающий редактор: Коноплев Сергей Георгиевич, начальник отдела ОБТ Липецкого филиала Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Ответственный секретарь: Трутенко Елена Владимировна, лаборант-исследователь Финансового университета при Правительстве РФ, (Россия, г. Липецк)

Члены коллегии:

Башлыков Тимофей Васильевич, канд. соц. наук, доцент, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Громов Евгений Иванович, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» (Россия, г. Ставрополь)

Гурина Марина Анатольевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал РАНХиГС (Россия, г. Липецк)

Ермолов Юрий Алексеевич, канд. экон. наук, доцент; Чаплыгинский аграрный колледж (Россия, г. Чаплыгин)

Катаев Дмитрий Валентинович, д-р соц. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского» (Россия, г. Липецк)

Корякина Татьяна Валерьевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Кукина Елена Евгеньевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Меркулова Елена Юрьевна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина» (Россия, г. Тамбов)

Морозова Наталья Сергеевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Писарева Лилия Викторовна, канд. экон. наук, доцент; ООО «Квернеланд Групп Мануфактуринг Липецк» (Россия, г. Липецк)

Проваленова Наталья Владимировна, д-р экон. наук, доцент; ГБОУ ВО НГИЭУ Княгининский университет (Россия, г. Княгинино)

Рубцова Лариса Николаевна, д-р экон. наук, профессор; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Рязанцева Елена Анатольевна, канд. пед. наук, доцент; Липецкий государственный педагогический университет (Россия, г. Липецк)

Стров Павел Викторович, канд. экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия, г. Москва)

Сумина Екатерина Владимировна, док. экон. наук, доцент; Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева (Россия, г. Красноярск)

Ткачева Юлия Владимировна, канд. экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I» (Россия, г. Воронеж)

Черкасов Алексей Викторович, канд. экон. наук, доцент; ООО «Агропарк –Инфраструктура» (Россия, г. Липецк)

Черняков Игорь Владимирович, канд. физ-мат. наук, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)

Шепелев Максим Иванович, канд. экон. наук, доцент, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина (Россия, г. Елец)

Шарапова Наталья Владимировна, д-р экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (Россия, г. Екатеринбург)

Якшибаева Гульнара Вахитовна - канд. экон. наук, доцент, ГБНУ «Институт социально-политических и правовых исследований Республики Башкортостан» АН РБ. (Россия, Башкортостан, г. Уфа)

Редакционный совет

Председатель: Фаттахов Рафаэль Валиахметович, д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия, г. Москва)

Члены редакционного совета:

Гончарова Елена Александровна, канд. юр. наук, доцент; Липецкий филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (Россия, г. Липецк)

Зайцев Александр Николаевич, канд. экон. наук, доцент; Федеральная служба государственной статистики по Липецкой области (Россия, г. Липецк)

Зенькова Инга Владимировна, канд. экон. наук, доцент, Полоцкий государственный университет (Белоруссия, г. Минск)

Запорожцева Людмила Анатольевна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I» (Россия, г. Воронеж)

Кундиус Валентина Александровна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Алтайский государственный аграрный университет» (Россия, г. Барнаул)

Меренкова Ирина Николаевна, д-р экон. наук, профессор; филиал ФГБНУ «Воронежский федеральный аграрный научный центр им. В.В. Докучаева», (Россия, г. Воронеж)

Миэринь Лариса Александровна, д-р экон. наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (Россия, г. Санкт-Петербург)

Поткина Ирина Владимировна, Управление Федеральной антимонопольной службы по Липецкой области (Россия, г. Липецк)

Пинская Милыуша Рашитовна, д-р экон. наук, профессор; ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации» (Россия, г. Москва)

Соломахина Елена Станиславовна, Управление государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области (Россия, г. Липецк)

Третьякова Лариса Александровна, д-р экон. наук, профессор; НИУ «БелГУ» (Россия, г. Белгород)

Турсунов Имомназар Эгамбердиевич, канд. экон. наук, Каршинского инженерно-экономического институт (Узбекистан, г. Карши)

Шульгина Лариса Владимировна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет» (Россия, г. Воронеж)

Содержание		
Финансы, учет и анализ деятельности хозяйствующих субъектов	Донской Д.А., Дубикова М.А. Эволюция маркетинга в эпоху цифровых технологий	4
	Кукина Е.Е., Забабурина Е.Е. Роль и функции финансового менеджмента в корпоративных структурах	16
	Турсунов И.Э., Турсунзода Ж.И. Инновационное управление затратами в строительной организации.....	27
	Спесивцев В.А., Солдатова А.Р. Управление денежными потоками: ключ к финансовой стабильности организации	41
Региональная и отраслевая экономика	Евсин М.Ю., Сахарова Н.С. Экономика США в преддверии рецессии	55
	Смыслова О.Ю., Сергеева А.В. Технологическое развитие экономики России как основа повышения инновационно-инвестиционной привлекательности АПК.....	70
	Хамроев Г.С. Государственно-частное партнёрство в сфере инновационного развития предпринимательства ...	85
	Рубцова Л.Н. Золотарев М.О. Использование токенизированных зеленых облигаций для финансирования инфраструктурных проектов.....	97

УДК 339.138

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-4-15

ЭВОЛЮЦИЯ МАРКЕТИНГА В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Д.А. Донской, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

М.А. Дубикова, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** В данной статье исследуется трансформация маркетинговых стратегий организаций под влиянием цифровых технологий. Авторы анализируют ключевые изменения, произошедшие в маркетинговой деятельности в условиях цифровизации экономики и изменения потребительского поведения. Особое внимание уделяется рассмотрению новых digital-инструментов, включая социальные медиа, мобильные приложения, технологии искусственного интеллекта и big data. В работе представлен подробный анализ современных цифровых маркетинговых платформ: поискового маркетинга (SEO и PPC), медийной рекламы (баннерные объявления) и маркетинга в социальных сетях (SMM, influencer marketing). Авторы систематизируют ключевые метрики эффективности цифровых кампаний (CPM, CPC, CPO и др.) и рассматривают возможности CRM-систем для анализа потребительского поведения. Особую ценность представляет исследование адаптации российского бизнеса к новым цифровым реалиям, включая переход на отечественные платформы в условиях санкционных ограничений. На конкретных примерах (Wildberries, Ozon, Сбербанк) показаны успешные практики использования альтернативных digital-каналов. В статье также рассматриваются перспективные технологии, революционизирующие маркетинг: искусственный интеллект для персонализации контента, big data для прогнозирования спроса, AR/VR для создания иммерсивного покупательского опыта. Приводятся кейсы международных (Netflix, IKEA) и российских компаний. Авторы выделяют основные проблемы цифрового маркетинга: низкая цифровая грамотность, недостаточное нормативное регулирование ИИ, вопросы информационной безопасности. В заключении формулируются ключевые тренды развития отрасли и практические рекомендации по интеграции цифровых технологий в маркетинговые стратегии.*

Ключевые слова: цифровой маркетинг, трансформация маркетинга, цифровизация, искусственный интеллект в маркетинг, социальные медиа.

Для цитирования: Донской Д.А., Дубикова М.А. Эволюция маркетинга в эпоху цифровых технологий // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С. 4-15. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-4-15

EVOLUTION OF MARKETING IN THE DIGITAL AGE

D.A. Donskoy, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

M.A. Dubikova, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

Abstract. *This article examines the transformation of marketing strategies under the influence of digital technologies. The authors analyze key changes in marketing practices driven by economic digitalization and shifts in consumer behavior. Particular attention is given to emerging digital tools, including social media, mobile applications, artificial intelligence technologies, and big data analytics. The study provides a comprehensive analysis of contemporary digital marketing platforms: search engine marketing (SEO and PPC), display advertising (banner ads), and social media marketing (SMM, influencer marketing). The authors systematize key performance metrics for digital campaigns (CPM, CPC, CPO, etc.) and explore the capabilities of CRM systems for analyzing consumer behavior. A particularly valuable contribution is the investigation of Russian businesses' adaptation to new digital realities, including the transition to domestic platforms amid sanctions. Case studies of major Russian companies (Wildberries, Ozon, Sberbank) demonstrate successful practices of utilizing alternative digital channels. The article also examines groundbreaking technologies revolutionizing marketing: AI for content personalization, big data for demand forecasting, and AR/VR for creating immersive customer experiences. International (Netflix, IKEA) and Russian case examples are presented. The authors identify key challenges in digital marketing: low digital literacy, insufficient regulatory frameworks for AI, and information security concerns. The conclusion outlines major industry trends and provides practical recommendations for integrating digital technologies into marketing strategies. This research offers significant value for marketing practitioners, business executives, and scholars studying business digital transformation. The findings can inform the development of effective marketing strategies in the digital economy.*

Keywords: *digital marketing, marketing transformation, digitalization, artificial intelligence in marketing, social media*

Введение

С развитием современного общества, появлением новых требований и усложнением конкуренции традиционный маркетинг претерпевает значительные изменения. Перемены в поведении потребителей и преобразования бизнес-процессов дали толчок к появлению нового направления в маркетинге - цифрового маркетинга (digital-маркетинг), который можно смело отнести к списку самых быстроразвивающихся сфер экономики. Среди причин такого быстрого роста можно выделить резкое увеличение рынка цифровых технологий и частую изменчивость внешней среды [1]. В условиях высокой конкуренции компании вынуждены правильно использовать новые маркетинговые инструменты. Важно выбирать не самые передовые технологии, а именно те, которые помогут привлечь своего покупателя. Другими словами, нужно найти подход к продвижению своих товаров и услуг, который будет оптимальным. В этом помогает тщательный анализ цифровой среды.

Существуют разные подходы к определению digital-маркетинга, но зачастую авторы раскрывают его либо слишком широко, включая в него все возможные функции маркетинга, либо же, наоборот, слишком узко, сводя весь функционал цифрового маркетинга до одной единственной функции – продвижению через цифровые технологии [2]. По нашему мнению, наиболее точным и исчерпывающим можно считать следующее определение: цифровой маркетинг — это один из видов маркетинговой деятельности, включающий

маркетинговые исследования и создание на их основе контента с целью продвижения товаров и услуг, роста узнаваемости бренда и лояльности покупателей. Данное определение отличается тем, что охватывает не только инструментарий digital-маркетинга, но и его стратегическую основу, делая акцент на целостном подходе. К ключевым отличительным чертам следует отнести:

1. Интеграция исследований и практики – подчеркивается, что цифровой маркетинг начинается с анализа данных и только затем переходит к созданию контента и коммуникациям, что соответствует принципам data-driven маркетинга.

2. Баланс между коммерцией и брендингом – в отличие от узких определений, фокусирующихся только на продажах, здесь учитываются долгосрочные цели: узнаваемость и лояльность.

3. Акцент на контент как ключевой элемент – в эпоху цифрового шума важно не просто рекламировать, а создавать ценность для аудитории, что отражено в определении.

4. Гибкость и адаптивность – формулировка не привязывается к конкретным каналам (соцсети, SEO, email и т. д.), что позволяет ей оставаться актуальной при смене трендов.

Таким образом, данное определение не только описывает суть цифрового маркетинга, но и отражает его эволюцию – от навязчивой рекламы к клиентоориентированному взаимодействию через данные и контент.

На сегодняшний день существует множество цифровых каналов, через которые можно донести информацию о своем бренде до потребителя. Цифровой маркетинг стал одним из основных инструментов продвижения товаров и услуг за счет разработки и распространения рекламы в Интернете и растущей эффективности такого направления маркетинга, как SMM (Social Media Marketing) – продвижение через социальные сети. В наши дни бизнес должен уметь эффективно интегрировать цифровой маркетинг в свою стратегию развития, чтобы не потеряться среди конкурентов.

Раскрывая особенности развития маркетинга в эпоху цифровых технологий, важно отметить, что проблема трансформации маркетинга в условиях цифровизации активно исследуется в современной научной литературе. Классические работы Ф. Котлера [3] и других авторов [4-7] заложили основы понимания цифрового маркетинга как самостоятельного направления. В последние годы появились значимые исследования, посвященные влиянию искусственного интеллекта [8-10], big data [11-14] и социальных медиа [15-16] на маркетинговые стратегии. Однако, несмотря на обилие публикаций, многие аспекты остаются дискуссионными: отсутствует единая классификация цифровых инструментов, недостаточно изучены региональные особенности адаптации маркетинговых стратегий (особенно в условиях санкционного давления), слабо проработаны методики оценки эффективности новых технологий в краткосрочной перспективе.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена существующим противоречием: с одной стороны, компании активно внедряют цифровые технологии, с другой – отсутствуют универсальные алгоритмы их интеграции в традиционные маркетинговые модели. Особую остроту проблеме придает динамично меняющаяся внешняя среда (санкции, импортозамещение digital-платформ), что требует пересмотра устоявшихся подходов. На основе вышеотмеченного целью данного исследования явилось выявление ключевых тенденций эволюции маркетинга в условиях цифровизации, систематизация современных инструментов цифрового маркетинга и разработка практических рекомендации по их адаптации в условиях высокой волатильности внешней среды.

В работе использованы методы теоретического анализа: систематизация научных публикаций, нормативных документов и отраслевых отчетов; эмпирические методы: анализ данных Росстата, кейс-стади российских компаний, перешедших на отечественные digital-платформы; методы сравнения и прогнозирования: оценка эффективности традиционных и цифровых каналов продвижения через метрики (CPM, CPC, CPO).

Статья представляет значительный интерес для маркетологов-практиков, руководителей компаний и исследователей цифровой трансформации бизнеса. Приведенные данные и выводы могут быть использованы для разработки эффективных маркетинговых стратегий в условиях цифровой экономики.

Основная часть

Проведенный анализ показал, что современный цифровой маркетинг представляет собой комплексную систему маркетинговых коммуникаций, реализуемую посредством цифровых каналов взаимодействия с целевой аудиторией. В отличие от традиционных подходов, он характеризуется:

- интерактивностью коммуникаций;
- высокой степенью измеримости результатов;
- возможностью точного таргетинга;
- мультиканальностью воздействия.

К ключевым цифровым платформам реализации маркетинговых стратегий в настоящее время относят:

1. Поисковые маркетинговые системы (Search Engine Marketing), которые включают:
 - SEO (Search Engine Optimization) - оптимизация под алгоритмы поисковых систем;
 - PPC (Pay-Per-Click) - контекстная реклама с оплатой за клики.
2. Медийные рекламные платформы (Display Advertising), включающие:
 - баннерная реклама на новостных и тематических сайтах;
 - программатик-реклама с автоматизированным размещением;
 - нативная реклама¹, интегрированная в контент.

¹ Нативная реклама – это вид цифрового маркетинга, при котором рекламные сообщения органично интегрируются в контент платформы, повторяя его стиль, форму и подачу, чтобы не нарушать пользовательский опыт.

3. Социальные медиаплатформы (Social Media Marketing), которые включают:

- SMM (Social Media Marketing) в Facebook, Instagram, ВКонтакте;
- Influencer Marketing - сотрудничество с лидерами мнений;
- Community Management - управление бренд-сообществами.

Важно отметить, что каждый из указанных каналов обладает уникальными характеристиками по охвату целевой аудитории, форматам контента, метрикам эффективности, стоимости привлечения клиента.

Маркетинг через цифровые платформы играет важную роль в исследованиях рынка. Офлайн-исследования зачастую дорого обходятся компаниям, требуют времени, реализовать их сложно, а впоследствии оценить результаты исследований затруднительно. Гораздо проще и дешевле собрать и оценить все необходимые данные онлайн, особенно для малых предприятий, учитывая, что число пользователей Интернета растет с каждым годом. Современные технологии позволяют составить портрет целевой аудитории компании [17]. Зная пол, возраст и предпочтения потребителей, компания может вовремя предложить тот продукт, который нужен именно сейчас покупателю. Кроме того, можно оценить эффективность проводимых рекламных кампаний. Для этого существуют различные метрики: CPM, CPV, CPC, BR, LPO, CPO и другие. Каждая из них отвечает за разные показатели. Рассмотрим подробнее:

- CPM (от английского Cost Per Mille, расшифровка — «стоимость за тысячу») — это маркетинговый термин, который означает цену за 1 000 показов рекламы;
- CPV (cost per view) — средняя стоимость, которую рекламодатель платит за просмотр своей рекламы пользователями;
- CPC (cost per click) — стоимость одного клика по рекламному баннеру или объявлению;
- BR (bounce rate) — показатель отказов, то есть процент посетителей, которые покинули страницу через несколько секунд после первого просмотра без совершения целевого действия;
- LPO (Leads generated per offer) — метрика, которая показывает количество лидов от конкретного вида рекламы. Лид – потенциальный покупатель, как-либо отреагировавший на рекламную кампанию;
- CPO (Cost per Order) — маркетинговый показатель, который помогает оценить, во сколько компании в среднем обошелся один заказ.

Для маркетинга-взаимоотношений, то есть выстраивания клиентской лояльности, используют CRM-системы [18]. Однако этим их функционал не ограничивается. Они имеют богатый инструментарий для сбора данных, а также могут провести ABC-анализ, XYZ-анализ, RFM-анализ, посчитать средний чек, маржинальность, выручку и прочие показатели. С появлением цифровых технологий в сфере маркетинга стало проще составлять прогнозы поведения рынка. Сегодня цифровой маркетинг уже встроен в каждый элемент производства, он не может существовать отдельно и развивается параллельно

другим бизнес-процессам в бизнесе. Цифровой маркетинг многогранен, потому что каждой компании необходимо донести до потребителя информацию не только о пользе своего продукта, но и грамотно разработать *tone of voice* (с английского языка переводится как «тон голоса», или «интонация») – характерный стиль коммуникации бренда, отражающий ценности, настроение и конкурентные преимущества.

Пандемия 2019г. кардинально поменяла привычный уклад жизни как компаний, так и потребителей. Из-за риска посещения оффлайн-магазинов люди перешли на онлайн-покупки. Бизнес достаточно быстро к этому адаптировался, например, магазины запустили приложения для заказа продуктов с доставкой до дома, фитнес-сети сделали курсы для тренировок из дома, а маркетплейсы достигли рекордных показателей прибыли, предоставив в нужное время удобный и быстрый способ приобретения разнообразных товаров практически под любой запрос. С каждым годом растет не только число интернет-пользователей, но и количество времени, которое человек ежедневно проводит в телефоне, а вместе с этим и объем продаж в Интернете, что проиллюстрировано в таблице 1.

Таблица 1. Доля продаж через Интернет в общем объеме розничной торговли, %*

Годы	2019	2020	2021	2022	2023
Доля	2,0	3,9	5,1	6,0	8,1
Динамика	-	195%	131%	118%	135%

*составлено по данным Федеральной службы государственной статистики РФ²

Росту доли продаж через Интернет способствует также развитие сравнительно нового канала продаж – мессенджеров. Сегодня сложно найти предприятие, которое не имело бы свой телеграмм-канал со встроенным телеграмм-ботом. С его помощью покупатель может получить нужную информацию у робота, такую как цену товара, наличие в конкретном магазине, время работы и прочее. Выгода для бизнеса очевидна – пропадает необходимость содержать штат операторов. Если с использованием мессенджеров не возникало трудностей, то с работой в социальных сетях в России были свои нюансы. По причине невозможности размещать рекламные креативы на привычных площадках из-за наложенных санкций, компаниям пришлось искать новые каналы связи с покупателями. Несмотря на некую неопределенность в самом начале, компании быстро адаптировались к отечественным аналогам. Выход из ситуации нашелся в увеличении бюджетов на рекламу в личных блогах инфлюенсеров (от англ. *influence* — «влияние»), а

² Федеральная служба государственной статистики РФ // [Электронный ресурс] – URL: <https://rosstat.gov.ru/> Режим доступа свободный. Дата обращения 15.04.2025

также в переходе на отечественные платформы. Сложность заключалась не только в том, чтобы перевести аудиторию на новые площадки, но и в резком росте спроса на размещение рекламы на этих площадках. Из-за высокого уровня конкуренции стоимость рекламной кампании значительно увеличилась, поэтому первыми рекламодателями выступили крупные банки, такие как Т-банк и Сбербанк, и маркетплейсы – OZON, WILDBERRIES и прочие. Они запустили рекламную кампанию в отечественной социальной сети ВКонтакте, в поисковике Yandex и других продуктах Яндекса: контекстную рекламу на основе интересов пользователя можно заметить в «Дзене», рекламу в формате аудио можно услышать между песнями в Яндекс.Музыке.

Еще одним трендом последних лет маркетинга можно смело назвать использование Искусственного Интеллекта. Глобальный рынок ИИ в маркетинге значительно увеличился. Ожидается, что он достигнет \$48,9 млрд в 2026-м, ежегодно в среднем прибавляя свыше 29%. Искусственный интеллект используют для внедрения онлайн-ассистентов и создания креативной запоминающейся рекламы. Генерация контента с помощью ИИ имеет как плюсы, так и минусы. К положительным сторонам можно отнести экономию времени и вариативность создаваемого ИИ контента – текст, картинка, мелодия и т.д., к отрицательным – отсутствие уверенности в достоверности информации и ограниченность в креативности, так как Искусственный Интеллект на данном этапе своего развития работает на основе уже существующих шаблонов.

Таким образом, современная практика показывает, что технологии Big Data и AR/VR революционизируют маркетинг, предлагая новые способы взаимодействия с потребителями и повышая эффективность рекламных кампаний. Так, в частности, Big Data позволяет компаниям анализировать огромные массивы информации о поведении клиентов, предпочтениях и рыночных трендах. Например, Netflix использует Big Data для персонализированных рекомендаций, анализируя историю просмотров каждого пользователя. Amazon применяет аналогичные технологии для таргетированной рекламы и динамического ценообразования, повышая конверсию. Ритейлеры, такие как Walmart, прогнозируют спрос с помощью Big Data, оптимизируя логистику и снижая затраты на хранение товаров. В программатик-рекламе (Google Ads, Facebook Ads) Big Data помогает автоматически настраивать объявления, выбирая оптимальные аудитории и время показа.

AR (дополненная реальность) и VR (виртуальная реальность) создают интерактивный пользовательский опыт, усиливая вовлеченность. Например, IKEA Place позволяет "примерить" мебель в интерьере через смартфон, а Sephora Virtual Artist дает возможность виртуально тестировать макияж. Бренды активно используют AR-фильтры в соцсетях: Gucci в Snapchat предлагал "надеть" цифровые кроссовки, а McDonald's в TikTok запускал игровые маски для продвижения меню. В иммерсивном маркетинге выделяются кампании вроде Pepsi Max "Unbelievable Bus Shelter", где пассажиры через AR-экран видели неожиданные сцены (динозавров, инопланетян), или VR-тест-драйвы Volvo,

позволяющие "прокатиться" на новом авто без посещения салона. Виртуальные мероприятия, такие как концерты в Fortnite (Travis Scott, Ariana Grande), собирают миллионы зрителей, открывая новые форматы цифрового взаимодействия.

Таким образом, Big Data делает маркетинг более точным и адаптивным, а AR/VR трансформируют потребительский опыт, делая его интерактивным и запоминающимся. Комбинация этих технологий позволяет брендам выделяться на конкурентном рынке и выстраивать долгосрочные отношения с аудиторией.

В настоящий момент в сфере цифрового маркетинга существует ряд проблем, которым необходимо уделить внимание [19].

Во-первых, низкий уровень цифровой грамотности населения.

Во-вторых, отсутствие необходимых законов, регулирующих деятельность ИИ и обеспечивающих информационную безопасность.

В-третьих, недостаточный контроль исполнения уже существующих законов, касающихся цифровизации экономики. Изучение опыта более развитых стран и отдельных успешных компаний поможет ускорить процесс решения вышеизложенных задач. Несмотря на существующие проблемы, цифровой маркетинг постоянно развивается и уже сейчас можно проследить некоторые тенденции:

1. Развитие цифрового анализа потребительского поведения и проводимых рекламных кампаний с целью дальнейшего совершенствования продукта и закрытия потребностей покупателей;

2. Рост продаж в Интернете вследствие ежегодного увеличения числа пользователей;

3. Развитие отечественных цифровых платформ из-за ряда санкционных ограничений. На сегодняшний день пользователи уже начинают привыкать к российским социальным сетям и видео-хостингам, о чем свидетельствуют растущие показатели активности аудитории: лайки, комментарии, вовлеченность, охваты, продолжительность просмотра видео.

Прослеживаемые тенденции развития цифрового маркетинга отмечают уже не первый год, однако в последнее время можно отметить их кратный рост, что дает основание полагать продолжение такой динамики, по крайней мере, в краткосрочном периоде. Кроме того, развитие информационных технологий также довольно быстрое, что позволяет предполагать появление новых методов и инструментов, а также увеличение доступности инновационных инструментов, таких как VR и AR, применение технологий *Big Data* и сквозной аналитики все большим количеством игроков рынка.

Заключение

Подводя итоги проведенного анализа, можно отметить, что развитие маркетинга в эпоху цифровых технологий представляет собой сложный и многогранный процесс, который существенно меняет подходы к взаимодействию с потребителями. Цифровизация открывает новые возможности для сбора и анализа данных, что дает возможность компаниям более точно

определять потребности своей целевой аудитории и адаптировать свои предложения в реальном времени. Современные инструменты, такие как социальные сети, мобильные приложения и искусственный интеллект, становятся неотъемлемой частью маркетинговых стратегий, что способствует повышению уровня персонализации и эффективности коммуникаций. Однако с ростом цифровых технологий также возникают новые вызовы, такие как необходимость соблюдения этических норм, защита персональных данных и борьба с информационным шумом. Таким образом, успешное развитие маркетинга в цифровую эпоху требует от компаний гибкости, инновационного мышления и готовности к постоянному обучению. Важно не только адаптироваться к изменениям, но и предвосхищать их, создавая ценность для потребителей и укрепляя доверие к брендам.

Список использованных источников:

1. Попова Т. С. Цифровая трансформация бизнеса на рынке энергетического оборудования // Практический маркетинг. 2023. № 1 (307). С. 36–40.
2. Возиянов Д. Э. Цифровой маркетинг: анализ особенностей, инструментов и проблем его реализации в ритейле цифровой эпохи // Сборник научных работ серии «Экономика». 2022. № 25. С. 36–47.
3. Котлер, Филип. Основы маркетинга Краткий курс Пер с англ — М Издательский дом «Вильямс», 2007. - 656 с.
4. Вертайм, К. Цифровой маркетинг: как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий / К. Вертайм, Я. Фенвик ; Кент Вертайм, Ян Фенвик; [пер. с англ.: Е. Калугин]. – Москва : Юрайт, 2010.
5. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – Москва : Издательство "Финансы и статистика", 1991. – 304 с.
6. Маркетинг. Принципы и технологии маркетинга в свободной рыночной системе : учебник для ВУЗов по экономическим специальностям / К. Ховард, Н. Д. Эриашвили, Б. А. Соловьев, Ю. А. Цыпкин. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 256 с.
7. Данько, Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект): Учебное пособие для специальностей "Менеджмент", "Маркетинг" и "Коммерция" / Т. П. Данько; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Москва : Издательский Дом "Инфра-М", 1997. – 280 с.
8. Семенников, А. В. Влияние искусственного интеллекта на сферу маркетинга - изменения и перспективы / А. В. Семенников // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 7(148). – С. 100-106.
9. Алгалиева, Г. С. Искусственный интеллект как фактор трансформации в PR, маркетинге и медиaprостранстве / Г. С. Алгалиева, А. Шалкарбек // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – № 33. – С. 10-27.

10. Агаджанян, С. А. Применение искусственного интеллекта в маркетинге: возможности и ограничения / С. А. Агаджанян // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 8(114). – С. 11-15.
11. Часовских, В. П. Использование Big Data в маркетинговых исследованиях / В. П. Часовских, Е. В. Кох // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2023. – № 3. – С. 47-50.
12. Агаметов, И. Э. Применение искусственного интеллекта и машинного обучения в практике цифрового маркетинга / И. Э. Агаметов, Е. А. Вечкинзова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 8. – С. 2745-2760.
13. Нижник, И. А. Использование технологий нейросетей в маркетинге и продажах / И. А. Нижник // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. – 2023. – № 20. – С. 376-379.
14. Шарков, Ф. И. Социальная коммуникация в дискурсе инноваций / Ф. И. Шарков, В. А. Потапчук, Н. И. Голушко // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2024. – Т. 9, № 1. – С. 43-54.
15. Голубничий, А. С. Анализ социальных медиа и больших данных: изучение поведения пользователей и трендов / А. С. Голубничий, Д. В. Семенов // Journal of Advanced Research in Technical Science. – 2024. – № 40. – С. 59-65.
16. Слободинский, Ю. А. Новая реальность маркетинга в социальных сетях / Ю. А. Слободинский, А. А. Веретено // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 97-104.
17. Веретехин А. В. Специфика и актуальные тренды развития цифровой рекламы // Вестник университета. 2022. № 2. С. 5–13.
18. Веселова Ю. В. CRM-системы как средство реализации маркетинга взаимоотношений с клиентами // The Scientific Heritage. 2022. № 84-5 (84). С. 8–10.
19. Бреус А. В. Реализация маркетинговой стратегии компании в условиях новых возможностей и ограничений // Практический маркетинг. 2021. № 9 (295). С. 35–41.
20. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : Учебник и практикум / С. В. Мхитарян, С. В. Карпова, Н. П. Козлова [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 404 с.
21. Корякина, Т. В. Маркетинговая концепция: в системе понятий и категорий, в схемах, графиках, тестах, задачах и упражнениях / Т. В. Корякина, Н. Н. Зюзина. – Липецк : ООО "Типография "Липецк-Плюс", 2016. – 192 с.

References:

1. Popova T.S. Digital transformation of business in the energy equipment market. Practical Marketing. 2023;1(307):36-40. (In Russ.)
2. Voziyanov D.E. Digital marketing: analysis of features, tools and implementation challenges in retail of the digital era. Collection of Scientific Works "Economics" Series. 2022;25:36-47. (In Russ.)

3. Kotler P. Marketing Essentials: Short Course. Translated from English. Moscow: Williams Publishing House; 2007. 656 p. (In Russ.)
4. Verity K., Fenwick J. Digital Marketing: How to Increase Sales Using Social Media, Blogs, Wikis, Mobile Phones and Other Modern Technologies. Translated from English by E. Kalugin. Moscow: Yurayt; 2010. (In Russ.)
5. Nozdreva R.B., Tsygichko L.I. Marketing: How to Win in the Market. Moscow: Finance and Statistics Publishing; 1991. 304 p. (In Russ.)
6. Howard K., Eriashvili N.D., Solovyov B.A., Tsyppin Yu.A. Marketing: Principles and Technologies in a Free Market System. Textbook for Universities. Moscow: Banks and Stock Exchanges, UNITY; 1998. 256 p. (In Russ.)
7. Danko T.P. Marketing Management (Methodological Aspect). Textbook. Moscow: INFRA-M Publishing House; 1997. 280 p. (In Russ.)
8. Semennikov A.V. The impact of artificial intelligence on marketing - changes and prospects. Economics and Management: Problems, Solutions. 2024;5(7):100-106. (In Russ.)
9. Algalieva G.S., Shalkarbek A. Artificial intelligence as a transformation factor in PR, marketing and media space. Russian School of Public Relations. 2024;33:10-27. (In Russ.)
10. Agadzhanyan S.A. Application of artificial intelligence in marketing: opportunities and limitations. Economics and Business: Theory and Practice. 2024;8(114):11-15. (In Russ.)
11. Chasovskikh V.P., Kokh E.V. Using Big Data in marketing research. International Journal of Applied and Fundamental Research. 2023;3:47-50. (In Russ.)
12. Agametov I.E., Vechkinzova E.A. Application of artificial intelligence and machine learning in digital marketing practice. Creative Economy. 2023;17(8):2745-2760. (In Russ.)
13. Nizhnik I.A. Using neural network technologies in marketing and sales. Collection of Scientific Papers of Angarsk State Technical University. 2023;20:376-379. (In Russ.)
14. Sharkov F.I., Potapchuk V.A., Golushko N.I. Social communication in the discourse of innovations. Communicology. 2024;9(1):43-54. (In Russ.)
15. Golubnichiy A.S., Semenov D.V. Social media and big data analysis: studying user behavior and trends. Journal of Advanced Research in Technical Science. 2024;40:59-65. (In Russ.)
16. Slobodinsky Yu.A., Vereteno A.A. The new reality of social media marketing. Marketing in Russia and Abroad. 2022;4:97-104. (In Russ.)
17. Veretekhin A.V. Specifics and current trends in digital advertising development. University Bulletin. 2022;2:5-13. (In Russ.)
18. Veselova Yu.V. CRM systems as a tool for implementing customer relationship marketing. The Scientific Heritage. 2022;84-5(84):8-10. (In Russ.)
19. Breus A.V. Implementation of company marketing strategy under new opportunities and constraints. Practical Marketing. 2021;9(295):35-41. (In Russ.)

20. Marketing in Industries and Spheres of Activity: Textbook and Workshop / S. V. Mkhitaryan, S. V. Karpova, N. P. Kozlova [et al.]. – 1st ed. – Moscow : Yurayt Publishing House, 2018. – 404 p.
21. Koryakina, T. V. Marketing Concept: In the System of Terms and Categories, in Diagrams, Graphs, Tests, Tasks, and Exercises / T. V. Koryakina, N. N. Zyuzina. – Lipetsk : LLC "Lipetsk-Plus Printing House", 2016. – 192 p.

Сведения об авторах / Information about the author:

*Донской Дмитрий Александрович – старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: DADonskoj@fa.ru / **Donskoy Dmitry Alexandrovich** – Senior Lecturer, Department of Economics and Finance of the Lipetsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: DADonskoj@fa.ru.*

SPIN-код: 9633-4368

*Дубикова М.А. – студентка Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». / **Dubikova M.A.** – student of the Lipetsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation.*

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Донской Д.А. – научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Дубикова М.А. – проведение анализа основных показателей, обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ

***Donskoy D.A.** – Scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.*

***Dubikova M.A.** – analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization, formation of general conclusions and literary analysis.*

Дата поступления статьи: 10.03.2025

Принято решение о публикации: 15.04.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 658.1

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-15-26

РОЛЬ И ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

Е.Е. Кукина, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

Е.Е. Забабурина, Отделение Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации (СФР) по Липецкой области, Липецк, Россия

***Аннотация.** В данной научной статье исследуются современные тенденции по трансформации финансового менеджмента в корпоративных структурах в условиях цифровой экономики и экономической нестабильности. Авторы проводят комплексный анализ эволюции концепции корпоративных финансов, начиная от ее формирования в середине XX века до современных цифровых трансформаций. Основное внимание уделяется систематизации ключевых задач финансового менеджмента, включая стратегическое планирование, прогнозирование, организацию, регулирование, координацию, стимулирование и мониторинг. Особую ценность представляет анализ пяти фундаментальных принципов эффективного финансового управления в корпорациях. В статье подробно рассматривается специфика финансового менеджмента в российских корпоративных структурах. На основе анализа 20 крупнейших российских корпораций (Газпром, Норникель, Сбербанк) выявлены современные тенденции: переход на скользящее бюджетирование (65% компаний); развитие казначейских центров; смещение фокуса на импортозамещающие проекты. Отдельный раздел посвящен рискам цифровизации финансового менеджмента. В заключении обоснованы перспективные направления развития: облачные технологии финансового управления; альтернативные методы финансирования (краудфандинг, P2P-кредитование); многоуровневая система киберзащиты. Статья представляет значительную ценность для финансовых руководителей и исследователей корпоративного управления, сочетая теоретическую глубину с практической направленностью. Особый вклад работы заключается в адаптации международного опыта к специфике российских корпоративных структур.*

Ключевые слова: финансовый менеджмент, корпоративные структуры, корпоративная стратегия, корпоративное управление, финансы корпорации.

Для цитирования: Кукина Е.Е., Забабурина Е.Е. Роль и функции финансового менеджмента в корпоративных структурах // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С. 15-26. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-15-26

THE ROLE AND FUNCTIONS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN CORPORATE STRUCTURES

E.E. Kukina, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

E.E. Zababurina, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** This research paper examines contemporary trends and transformations in financial management within corporate structures amid the digital economy and economic instability. The authors provide a comprehensive analysis of the evolution of corporate finance concepts, tracing their origins in the mid-20th century to modern digital transformations. The study focuses on systematizing the key tasks of financial management, including strategic planning, forecasting, organization, regulation, coordination, motivation, and monitoring. Of particular value is the analysis of five fundamental principles of effective financial management in corporations. The article provides an in-depth examination of the specifics of financial management in Russian corporate structures. Based on an analysis of 20 major Russian corporations (Gazprom, Norilsk Nickel, Sberbank), the study identifies current trends: Transition to rolling budgeting (65% of companies); Development of treasury centers; Shift in focus toward import substitution projects. A dedicated section explores the risks associated with the digitalization of financial management. The conclusion outlines promising development directions: Cloud-based financial management technologies; Alternative financing methods (crowdfunding, P2P lending); Multi-level cybersecurity systems. This article offers significant value for financial executives and corporate governance researchers, combining theoretical depth with practical relevance. Its distinctive contribution lies in adapting international best practices to the specific context of Russian corporate structures.*

***Keywords:** financial management, corporate structures, corporate strategy, corporate governance, corporate finance.*

Введение

Актуальность темы обусловлена необходимостью грамотного управления финансовыми ресурсами как ключевого фактора устойчивого развития предприятий в условиях цифровой трансформации и экономической нестабильности. В эпоху глобализации и санкционных ограничений эффективный финансовый менеджмент становится критически важным инструментом обеспечения конкурентоспособности корпоративных структур.

Проблематика финансового менеджмента достаточно глубоко исследована в работах зарубежных [1-2] и российских ученых [3-6]. Однако стремительная цифровизация финансовых процессов, появление новых технологий (блокчейн, ИИ) и изменение корпоративных стратегий требуют переосмысления традиционных подходов. Особенно слабо изучены вопросы адаптации финансового менеджмента к особенностям российских корпоративных структур в условиях импортозамещения.

Таким образом, научная проблема заключается в существующем противоречии между:

- традиционными моделями финансового менеджмента и требованиями цифровой экономики;
- необходимостью повышения гибкости финансового управления и сохраняющейся ригидностью корпоративных структур;

- глобальными трендами финансовой трансформации и национальной спецификой управления.

Цель исследования - выявить современные тенденции развития и трансформации функций финансового менеджмента в корпоративных структурах с учетом новых экономических реалий.

Задачи исследования:

1. Описать сущность и эволюцию финансового управления в корпорациях;
2. Систематизировать ключевые задачи финансового менеджмента;
3. Выявить основополагающие принципы эффективного управления финансами;
4. Проанализировать современные технологии финансового менеджмента;
5. Разработать практические рекомендации по оптимизации финансовых процессов.

При подготовке статьи использовались такие методы как системный анализ, синтез, классификация, анализ финансовой отчетности российских корпораций, корреляционный анализ показателей эффективности.

Основная часть

Современная практика показывает, что корпоративные финансы охватывают такие взаимоотношения, которые направлены на финансирование текущих операций и выполнение долгосрочных стратегических инициатив. В рамках финансового управления корпорациями акцент делается на стратегии планирования и формирования капитала, эффективном распределении финансовых ресурсов среди первостепенных производственных и вспомогательных операций, а также их адаптации к меняющимся рыночным условиям. Ключевым критерием успешного управления корпоративными финансами служит устойчивый рост финансовых показателей, что проявляется как в увеличении доходов от основной деятельности, так и в выходе на прибыль в сопровождающих действиях.

Концепция корпоративных финансов, которая обрела форму в ходе многолетней эволюции, зародилась из практической деятельности транснациональных корпораций в середине XX века. Вызов в виде эффективного создания и распределения финансовых ресурсов естественным образом появился на фоне комплексной диверсификации процессов производства, поставок и реализации товаров в пределах организаций, развернутых в нескольких странах и активно участвующих в глобальной экономике. Далее встал вопрос оценки результативности работы и управления финансовыми центрами ответственности в рамках этих компаний, а также налаживания эффективного баланса между расходами и доходами. Особенно актуальным стало принятие обоснованных управленческих решений относительно бюджетирования разнообразных функциональных подразделений, включая как прямо участвующие в генерации дохода, так и вспомогательные службы.

Известно, что управление финансами корпоративного сектора представляет собой сложный комплекс мер, направленный на оптимизацию

финансовых ресурсов организации в целях разработки и реализации стратегических планов развития [7]. Этот процесс включает в себя аллокацию капитала для достижения максимальной прибыли и эффективности. Ключевая задача в финансовом управлении – обеспечение устойчивого увеличения стоимости активов предприятия через внедрение эффективной финансовой стратегии и тактики.

В настоящее время эксперты из зарубежных и российских научных кругов [1-12] определяют основные задачи управления финансами как:

1. Стратегическое планирование. Задача выработки инструкций требует разработки детального плана, стратегии выполнения, определения конечной цели, которая может включать управление финансовыми операциями, наращивание прибыли, оптимизацию распределения капитала. Этот процесс тесно связан с функцией стратегического планирования, охватывающей весь спектр действий по формированию стратегических объектов и их последующей реализации.

2. Прогнозирование в контексте финансового менеджмента означает выработку представлений о будущем долгосрочном финансовом состоянии компании или корпорации. Важно подчеркнуть различие между прогнозированием и планированием: если главная цель планирования - реализация установленных целей и стратегий, то прогнозирование не предполагает непосредственного воплощения прогнозируемых сценариев. Прогнозы, таким образом, служат для анализа ожидаемых финансовых итогов в ответ на определенные внешние и внутренние изменения.

3. Организация в современное время стремится к сбору группы лиц для выполнения определенного финансового плана, руководствуясь официально одобренными нормами и методиками.

4. Регулирование. В контексте финансового менеджмента регулирование выступает как метод управленческих воздействий на финансовую систему, целящий в достижении её общей устойчивости и адаптации к внезапно возникшим кризисным событиям.

5. Координация в рамках финансового менеджмента позволяет добиться эффективной работы всех компонентов системы управления, обеспечивая тесное взаимодействие между управляемым объектом, управляющим субъектом и прочими элементами, что ведёт к гармонизации внутренних процессов и достижению общих целей.

6. В финансовом управлении стимулирование означает привлечение и мотивацию сотрудников финансовых отделов для проявления заинтересованности в итогах их работы.

7. Мониторинг. В современной практике финансового управления мониторинг касается аудита операций и результатов работы конкретных департаментов в корпорациях, а также выполнения ключевых производственных и финансовых целей [8].

Таким образом, финансовый менеджмент играет ключевую роль в корпоративных организациях благодаря его способности координировать финансовые потоки, что позволяет эффективно управлять операциями компании и основывается на таких принципах [9]:

1. Вне зависимости от отрасли деятельности внутри корпоративного сектора любые стратегические и оперативные решения, принимаемые на уровне управления, имеют прямые или не прямые последствия для финансовой устойчивости и результативности организации. Это подчеркивает критическую важность финансового менеджмента и его комплексной интеграции в систему корпоративного управления, гарантирующую эффективное распределение и использование ресурсов, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей компании.

2. Многоаспектность процесса принятия решений в управлении. Любые решения, связанные с созданием, распределением и применением финансов организации, а также управлением ее капитальными потоками, неразрывно связаны и оказывают заметное воздействие на ее операционные итоги.

3. Высокая скорость изменений в управлении. Даже самые успешные методы управления финансами в корпоративной среде, включая сбор, распределение и применение средств, которые были эффективны в прошлом, не обязательно подходят для повторного использования в текущих условиях работы компании.

4. Полиморфность стратегий при разработке уникальных менеджерских инициатив. Каждая стратегия, направленная на генерирование и эксплуатацию финансовых активов в рамках корпорации, должна неукоснительно рассматривать разнообразные стратегические альтернативы.

5. Фокусировка на долгосрочных целях роста корпоративного устройства [10].

В контексте российской экономики финансовый менеджмент корпоративных структур имеет ряд существенных особенностей, обусловленных следующими факторами:

1. Специфика корпоративного управления: высокая концентрация собственности (преобладание крупных акционеров); слабое развитие институтов миноритарных акционеров; преобладание вертикально-интегрированных структур; особенности взаимодействия с государственными органами.
2. Финансовые особенности: высокая доля заемного финансирования (в среднем 45-55% капитализации); ограниченный доступ к долгосрочным кредитным ресурсам; преобладание краткосрочного планирования (горизонт 1-3 года); высокая волатильность рублевых показателей.
3. Адаптация международных практик: модифицированное применение методик ZBB (Zero-Based Budgeting); особые подходы к управлению валютными рисками; специфика внедрения ERP-систем (1С:ERP, Галактика); особенности корпоративной отчетности (РСБУ + МСФО)

Для целей данного исследования был проведенный анализ финансовых стратегий двадцати крупнейших российских корпораций (включая Газпром, Норникель, Сбербанк) за 2020-2023 гг.³, который позволил определить следующие тенденции:

1. Бюджетирование:
 - 65% компаний перешли на скользящее бюджетирование;
 - 40% внедрили элементы ZBB для непроизводственных затрат;
 - средний срок планирования сократился с 5 до 3 лет.
2. Управление ликвидностью:
 - увеличение доли резервных фондов до 15-20% активов;
 - активное использование валютных свопов;
 - развитие внутренних казначейских центров;
3. Инвестиционная политика:
 - смещение фокуса на импортозамещающие проекты;
 - увеличение сроков окупаемости до 7-10 лет;
 - особые механизмы оценки рисков (политических, валютных).

В настоящее время в области корпоративных финансов преобладают два основных направления: развитие финтеха и применение технологий для реформирования финансовых сервисов [11-13]. Тем не менее, новшества в сфере финансовых технологий выходят за рамки только лишь потребительского сегмента.

Организации всё активнее отказываются от строгих бюджетных рамок в пользу адаптивных финансовых стратегий, что способствует их гибкости перед фактом изменений на фоне экономических колебаний. Согласно исследованиям Kaufman Hall⁴, способность финансовой структуры к адаптации выделяется как принципиально важный аспект в работе финансовых руководителей. В этих условиях предпочтение отдаётся прогнозированию, основанному на актуальных данных и предполагающему регулярные корректировки, что обусловлено нестабильностью рынка и динамикой экономического контекста.

Многие известные организации, в том числе KraftHeinz и Boston Scientific, переориентируют свои финансовые стратегии на принцип Zero-Based Budgeting (ZBB), который предполагает необходимость обоснования каждой статьи затрат. В аналитическом обзоре от McKinsey & Company были выделены основные элементы успешной реализации ZBB: классифицирование всех затрат, четкое распределение обязанностей и их контроль, постоянное отслеживание финансовых потоков, применение точных показателей для оценки результативности и существенное переосмысление подхода к управлению корпоративными финансами, развертывание искусственного интеллекта (ИИ) в целях автоматизации монотонных операций, включая проведение аудитов и

³ Составлено по отчетам компаний, аналитических агентств

⁴ Отчеты об исследованиях. Независимые, объективные отчёты, основанные на достоверных данных и анализе [Электронный ресурс] <https://www.kaufmanhall.com/insights/research-reports>. Режим доступа свободный. Дата обращения 15.03.2025

составление отчетности для корпораций. Исследование от Narrative Science⁵ показало, что 38% предприятий применяют ИИ для упрощения процессов, требующих повторения. Внимание акцентируется на таких разработках ИИ, которые стимулируют коллективное генерирование идей и обеспечивают взаимодействие между алгоритмами искусственного интеллекта и профессиональными качествами сотрудников, способствуя их взаимному усилению.

Рост интереса к защите информационной безопасности обусловлен сохраняющейся угрозой кибератак в условиях прогресса в этой сфере. Сохраняющаяся угроза кибератак, обусловлена тем, что финансовые организации хранят конфиденциальные данные, которые привлекают киберпреступников. Обеспечение информационной безопасности направлено на защиту финансовых активов и данных клиентов.

Цифровая трансформация финансового менеджмента, несмотря на очевидные преимущества, сопровождается значительными рисками, требующими системного управления.

Ключевые технологические риски включают киберугрозы. По данным Positive Technologies, в 2023 году 68% российских компаний столкнулись с атаками на финансовые системы, при этом средний ущерб составил 24 млн рублей. Особую опасность представляют целевые фишинговые атаки на платежные системы, взломы облачных хранилищ финансовых данных и компрометация API-интерфейсов банковских сервисов. Автоматизация процессов порождает риски системных сбоев – как показал пример крупного нефтяного холдинга, отказ системы бюджетирования может парализовать финансовое планирование на срок до двух недель.

Операционные риски цифровизации проявляются в ошибках алгоритмов (случай с розничной сетью, где AI-модель исказила прогноз денежных потоков на 15%), проблемах интеграции новых решений с устаревшими ERP-системами, а также нарастающей зависимости от бесперебойности цифровой инфраструктуры.

Регуляторные и комплаенс-риски усугубляются динамичным изменением законодательства. Только в 2023 году в РФ было принято 12 нормативных актов, затрагивающих цифровые финансовые активы. Несоответствие международным стандартам (GDPR, PCI DSS) создает барьеры для компаний с иностранными активами.

Кадровые риски проявляются в дефиците специалистов, сочетающих финансовую и цифровую экспертизу. Согласно исследованию НИУ ВШЭ, 73% российских корпораций испытывают нехватку таких сотрудников.

На основе вышеотмеченного, для минимизации рисков предлагается:

1. Многоуровневая защита данных (DLP-системы, ГОСТ-шифрование, блокчейн);

⁵ Narrative Science [Электронный ресурс] <https://www.forbes.com/sites/narrativescience/>. Режим доступа свободный. Дата обращения 15.04.2025

2. Создание киберустойчивых архитектур (гибридные облака, российские аналоги SWIFT);

3. Развитие компетенций финансовых руководителей в области цифровой безопасности;

4. Формирование резервных нецифровых контуров управления.

Таким образом, эффективное управление рассмотренными рисками становится критическим фактором конкурентоспособности в условиях тотальной цифровизации финансовых процессов.

Заключение

Цифровизация кардинально преобразила финансовую индустрию, позволяя компаниям эффективно перестраивать операции, совершенствовать процесс принятия управленческих решений и повышать уровень сервиса для потребителей. Специалисты в области финансов в настоящее время могут применять современные цифровые инструменты для активизации инновационной деятельности и генерации новой экономической выгоды в рамках своих организаций. Технологии финансового управления на основе облака предлагают гибкость в настройках, снижение затрат и возможность масштабирования операций. Интеграция финансовых систем в облачную инфраструктуру даёт финансовым специалистам преимущества в виде доступа к актуализированным данным в любое время, возможности совместной работы и усиленной автоматизации бизнес-процессов, что ведёт к повышению общей эффективности работы. Кроме того, облачные решения обеспечивают высокий уровень защиты информации и предлагают надёжные опции для бесперебойности бизнеса [14].

Развитие нестандартных способов привлечения средств: crowdfunding, P2P-кредитование и revenue-based финансирование – становятся все более предпочтительными для компаний в поиске альтернатив капиталу. Платформы для коллективного финансирования предоставляют возможность для стартапов и SME привлечь денежные средства от обширной сети инвесторов-частников. Эти инновационные методы финансирования открывают доступ к средствам в обход традиционных банков и инвестиционных фондов. Помимо финансовой выгоды, кампании краудфандинга выступают в роли эффективных рекламных кампаний, увеличивая узнаваемость бренда и привлекая новых клиентов.

Следовательно, управление корпоративными финансами представляет собой комплексную систему, в центре которой находится корпорация как основной объект управленческой деятельности, причем вся система нацелена на развитие эффективных взаимоотношений с внешней средой. Адекватное руководство финансовыми ресурсами компании гарантирует управляемость финансовыми потоками и трактует процесс формирования стратегической финансовой цели и реализацию мер по оказанию влияния на ее достижение.

Список использованных источников:

1. Брейли Ричард, Майерс Стюарт Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н. Барышниковой. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008 — 1008 с:
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов: пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 1056 с.
3. Румянцева, Е. Е. Современные финансовые технологии управления предприятием: реорганизация финансовой функции / Е. Е. Румянцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 111-124.
4. Боткин, И. О. Управление предприятием в корпоративной финансовой среде / И. О. Боткин, О. И. Боткин, А. А. Стародумов // Менеджмент: теория и практика. – 2001. – № 3-4. – С. 180-195.
5. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы как основа организации финансового менеджмента / В. Е. Леонтьев, Н. П. Радковская // Современные проблемы корпоративных финансов / под ред. М. В. Романовского, В. А. Черненко. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. – С. 62-69.
6. Ильшева, Н. Н. К вопросу о функциях финансового менеджмента организации / Н. Н. Ильшева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2005. – № 1(169). – С. 2-8.
7. Муродян, А. В. Проблемы финансового менеджмента в современных корпорациях / А. В. Муродян // Достижения вузовской науки. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 200-203.
8. Латынцев, Н. В. Теоретические аспекты финансового менеджмента корпорации / Н. В. Латынцев // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. – Курск: «Университетская книга», 2023. – С. 420-425.
9. Фролова, В. Б. Траектория развития финансового менеджмента корпораций / В. Б. Фролова // Экономика. Бизнес. Банки. – 2019. – № 3(29). – С. 29-43.
10. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы : Учебник / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 341 с.
11. Каледин, С. В. Управление корпоративными финансами : Учебник для вузов / С. В. Каледин. – Санкт-Петербург : Прогресс Книга, 2024. – 448 с.
12. Гварлиани, Т. Е. Особенности управления корпоративными финансами / Т. Е. Гварлиани, В. С. Ковалев // Национальные экономики в условиях глобальных и локальных трансформаций. – Москва: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2024. – С. 26
13. Никитушкина, И. В. Корпоративные финансы : Учебник / И. В. Никитушкина, С. Г. Макарова, С. С. Студников. – 3-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 588 с.
14. Шевченко, И. В. Содержание и значение анализа финансового состояния российских корпораций / И. В. Шевченко, В. Я. Бальмакова // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и

управления в социально-экономических системах. – Курск: «Университетская книга», 2024. – С. 271-273.

References:

1. Brealey, R., & Myers, S. (2008). *Principles of Corporate Finance* (N. Baryshnikova, Trans.). Moscow: Olymp-Business. (Original work published 2008) [In Russian]
2. Damodaran, A. (2021). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Valuing Any Asset* (4th ed.). Moscow: Alpina Publisher. [In Russian]
3. Rummyantseva, E.E. (2002). Modern financial technologies for enterprise management: reorganization of financial function. *Management in Russia and Abroad, 1*, 111-124. EDN SMBPUD [In Russian]
4. Botkin, I.O., Botkin, O.I., & Starodumov, A.A. (2001). Enterprise management in corporate financial environment. *Management: Theory and Practice, 3-4*, 180-195. EDN TJJWOB [In Russian]
5. Leontiev, V.E., & Radkovskaya, N.P. (2015). Corporate finance as the basis of financial management organization. In M.V. Romanovsky & V.A. Chernenko (Eds.), *Contemporary Problems of Corporate Finance* (pp. 62-69). St. Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics. EDN WCSNZT [In Russian]
6. Ilysheva, N.N., & Krylov, S.I. (2005). On the functions of organizational financial management. *Finance and Credit, 1(169)*, 2-8. EDN HVFKPL [In Russian]
7. Murodyan, A.V. (2021). Problems of financial management in modern corporations. *Achievements of University Science*, 200-203. Penza: Nauka i Prosveshcheniye. [In Russian]
8. Latyntsev, N.V. (2023). Theoretical aspects of corporate financial management. *Institutions and Mechanisms of Innovative Development: World Experience and Russian Practice*, 420-425. Kursk: Universitetskaya Kniga. [In Russian]
9. Frolova, V.B. (2019). Development trajectory of corporate financial management. *Economics. Business. Banks, 3(29)*, 29-43. [In Russian]
10. Leontiev, V.E., Bocharov, V.V., & Radkovskaya, N.P. (2024). *Corporate Finance: Textbook*. Moscow: Yurait. [In Russian]
11. Kaledin, S.V. (2024). *Corporate Financial Management: Textbook for Universities*. St. Petersburg: Progress Kniga. [In Russian]
12. Gvariliani, T.E., & Kovalev, V.S. (2024). Features of corporate financial management. *National Economies in Conditions of Global and Local Transformations*, 26. Moscow: Research Institute of History, Economics and Law. [In Russian]
13. Nikitushkina, I.V., Makarova, S.G., & Studnikov, S.S. (2024). *Corporate Finance: Textbook* (3rd ed.). Moscow: Yurait. [In Russian]
14. Shevchenko, I.V., & Balmakova, V.Y. (2024). Content and significance of financial condition analysis of Russian corporations. *Modern Approaches to Transformation*

of State Regulation and Management Concepts in Socio-Economic Systems, 271-273. Kursk: Universitetskaya Kniga. [In Russian]

Сведения об авторах / Information about the authors:

*Кукина Елена Евгеньевна – заведующий кафедрой «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», к.э.н., доцент. E-mail: EEKUKINA@FA.RU / **Kukina Elena Evgenievna** – head of the Department of Economics and Finance of the Lipetsk Branch of of Financial University under the Government of the Russian Federation, PhD of Economics, Associate Professor. E-mail: EEKUKINA@FA.RU.*

*Забабурина Елена Евгеньевна – главный специалист-эксперт Отделения Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации (СФР) по Липецкой области. E-mail: LEN24157583@YANDEX.RU / **Zababurina Elena Evgenievna** – Chief Specialist-Expert of the Lipetsk Region Branch of the Pension and Social Insurance Fund of the Russian Federation (SSI). E-mail: LEN24157583@YANDEX.RU*

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Кукина Е.Е. – научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Забабурина Е.Е. – проведение анализа основных показателей, обработка результатов исследований, формирование общих выводов и литературный анализ.

Kukina E.E. – scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.

Zababurina E.E. – analysis of the main indicators, processing of the research results, formation of general conclusions and literary analysis

Дата поступления статьи: 10.03.2025

Принято решение о публикации: 15.04.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 658.531

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-27-40

ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**И.Э. Турсунов**, Законодательная палата Олий Мажлиса Республики Узбекистан, Ташкент, Узбекистан**Ж.И. Турсунзода**, Ташкентский архитектурно-строительный университет, Ташкент, Узбекистан

***Аннотация.** Статья посвящена комплексному анализу инновационных подходов к управлению затратами в строительных организациях на примере акционерного общества «Трест 12» (Узбекистан). Авторы подробно рассматривают управление затратами как ключевой элемент стратегического развития предприятия, направленный на достижение максимальной экономической эффективности при минимальных расходах. В работе сделан акцент на том, что эффективное управление затратами не только способствует максимизации прибыли, но и обеспечивает устойчивость организации в условиях динамично изменяющейся рыночной среды. В исследовании выделены основные методы управления затратами, включая анализ структуры расходов, внедрение инновационных технологий, оптимизацию использования ресурсов и сокращение издержек на персонал. Особое внимание уделено проблемам, с которыми сталкиваются строительные предприятия, таким как отсутствие оперативного учета затрат, сложности в планировании и контроле расходов, а также необходимость адаптации к внешним экономическим факторам. На примере АО «Трест 12» показано, как рост затрат на транспортировку и тару влияет на общую финансовую устойчивость рассматриваемого предприятия. Авторы также предлагают ряд практических решений для наиболее эффективной оптимизации затрат, включая внедрение нормативного контроля, пересмотр поставщиков услуг и реализацию инвестиционного проекта по созданию собственного производства тары. Эти меры направлены не только на сокращение издержек, но и на создание дополнительных источников дохода компании. Исследование основано на анализе данных за период с 2020 года по 2024 год, кроме того, используются сравнительные методы анализа и обобщение результатов научных работ по рассматриваемой теме. В заключении авторы приходят к выводу о том, предложенные стратегии могут быть эффективны для предприятия и демонстрируют положительную динамику финансовых показателей АО «Трест 12».*

Ключевые слова: инновационная сфера, хозяйствующий субъект, организация, управление затратами, максимизация прибыли, экономическая эффективность, повышение эффективности, экономическая устойчивость.

Для цитирования: Турсунов И.Э., Турсунзода Ж.И. Инновационное управление затратами в строительной организации // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С.27-40. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-27-40

INNOVATIVE COST MANAGEMENT IN CONSTRUCTION ORGANIZATION

I.E. Tursunov, Legislative Chamber of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan, Tashkent, Uzbekistan

Zh.I. Tursunzoda, Tashkent University of Architecture and Civil Engineering, Tashkent, Uzbekistan

***Abstract.** The article is devoted to a comprehensive analysis of innovative approaches to cost management in construction organizations using the example of Trest 12 joint-stock company (Uzbekistan). The authors consider cost management in detail as a key element of the strategic development of the enterprise, aimed at achieving maximum economic efficiency with minimal costs. The paper emphasizes that effective cost management not only maximizes profits but also ensures the stability of the organization in a dynamically changing market environment. The study highlights key cost management methods, including cost structure analysis, implementation of innovative technologies, optimization of resource use and reduction of personnel costs. Particular attention is paid to the problems faced by construction enterprises, such as the lack of operational cost accounting, difficulties in planning and controlling costs, as well as the need to adapt to external economic factors. The example of Trest 12 JSC shows how the increase in transportation and packaging costs affects the overall financial stability of the enterprise in question. The authors also propose several practical solutions for the most efficient cost optimization, including the introduction of regulatory control, the revision of service providers and the implementation of an investment project to create its own container production. These measures are aimed not only at reducing costs, but also at creating additional sources of income for the company. This study is based on the analysis of data for the period from 2020 to 2024, in addition, comparative methods of analysis and generalization of the results of scientific work on the topic are used. In conclusion, the authors conclude that the proposed strategies can be effective for the enterprise and demonstrate the positive dynamics of the financial indicators of Trest 12 JSC.*

***Keywords:** innovation sphere, business entity, organization, cost management, profit maximization, economic efficiency, efficiency improvement, economic sustainability.*

Введение

Строительный комплекс Республики Узбекистан, занимая стратегическое положение в национальной экономике и выступая ключевым фактором социально-экономического развития, становится объектом системных преобразований. Реализуемый комплекс мер, включающий структурную модернизацию отрасли, технологическую трансформацию производственных процессов и совершенствование качества строительной продукции, направлен на достижение качественно нового уровня отраслевой эффективности. В данном контексте актуализируется проблема разработки научно обоснованных решений, обеспечивающих устойчивое развитие строительной индустрии, что детерминирует необходимость проведения междисциплинарных исследований по широкому спектру направлений.

Инновационный процесс в производстве является результатом фундаментальных и прикладных исследований, научно-исследовательских и Финансы, учет и анализ деятельности хозяйствующих субъектов

опытно-конструкторских разработок, маркетинга, менеджмента, производства и внедрения идей, новинок, инноваций и характеризуется как постепенное и планомерное изменение. [1].

В настоящее время актуальной темой исследования остается эффективное управление затратами, так как оно является важным элементом успеха любой организации. Оно позволяет организации добиваться максимальной прибыли при минимальных затратах.

Существует множество способов управления затратами, которые могут быть использованы организацией. Рассмотрим их в таблице 1.

Таблица 1. Методы управления затратами организации

№	Метод управления затратами	Научное обоснование	Практическая реализация	Экономический эффект
1	Продуктовый анализ затрат (ABC-анализ)	Принцип дифференциации затрат по центрам ответственности	Анализ себестоимости по видам продукции/услуг с выделением драйверов затрат	Выявление наиболее рентабельных продуктовых линий, оптимизация ассортиментной политики
2	Реинжиниринг материальных потоков	Теория бережливого производства (Lean)	Внедрение ресурсосберегающих технологий, системы JIT-поставок	Снижение себестоимости за счет уменьшения материалоемкости на 15-25%
3	Оптимизация трудовых ресурсов	Концепция человеческого капитала	Автоматизация бизнес-процессов, аутсорсинг второстепенных функций	Сокращение фонда оплаты труда на 10-30% при повышении производительности
4	Ресурсная оптимизация	Принципы устойчивого развития	Внедрение SMART-систем мониторинга потребления ресурсов	Снижение эксплуатационных затрат на 12-18% ежегодно

Представленная систематизация методов базируется на:

1. Концепции стратегического контроллинга (Дж. Шанк, В. Говарда);
2. Принципах процессно-ориентированного управления (Хаммер, Чампи);
3. Современных подходах к управлению цепочками поставок (SCM-модели) [2].

Однако, все указанные методы требуют предварительного экономического обоснования и адаптации к отраслевым особенностям предприятия

Эффективное управление затратами также включает в себя управление бюджетом и финансовой стратегией организации, что может помочь в оптимизации расходов и увеличении прибыли. Например, использование

инвестиций в новые технологии может сократить затраты на производство, что приведет к увеличению прибыли.

Эффективное управление затратами организации может привести к значительному увеличению ее прибыли и обеспечить ее успех на рынке. Оно является ключевым элементом в достижении конкурентного преимущества и удовлетворения потребностей клиентов. Кроме того, оно способствует повышению эффективности и производительности организации, а также улучшает ее финансовое положение.

Важно отметить, что эффективное управление затратами является процессом, который должен продолжаться на протяжении всего существования организации. Компании должны регулярно анализировать свои затраты и искать новые способы снижения расходов и повышения прибыли [3].

Методы исследования

При написании научной публикации использовались следующие методы: сравнительный анализ, анализ и обобщение научных исследований и статей. Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть основные факторы формирования затрат;
- выявить способы минимизации затрат;
- проанализировать принципы эффективного управления затратами.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, в частности в работе Давронова Б.Н. «Экономика и управление производственными затратами» подробно освещены методы контроля и распределения административных затрат, что позволяет оптимизировать расходы, адаптированные к условиям Узбекистана. Важное значение для разработки стратегии сокращения управленческих затрат также имеет труд Юнусова Ш.М. «Управленческий учет и анализ затрат», в котором рассмотрены методы учета, способствующие повышению прозрачности затрат и управляемости административными расходами.

Результаты исследования

Проведенный анализ позволяет констатировать, что строительный сектор занимает системообразующее положение в формировании национальной экономической архитектуры. Эмпирические исследования демонстрируют детерминирующую роль данной отрасли на всех этапах инновационного цикла - от разработки стратегии технологического развития до оценки эффективности внедрения инноваций.

Как свидетельствуют сравнительные исследования (Всемирный банк, 2023; UNECE, 2022), процесс формирования национальных инновационных систем в большинстве государств реализуется через комплекс взаимосвязанных мер:

- финансово-экономическое стимулирование;
- институционально-организационное регулирование;
- инфраструктурное обеспечение.

Особенностью строительной отрасли является ее мультипликативный эффект, проявляющийся в:

- активизации смежных секторов экономики;
- создании новых высокотехнологичных рабочих мест;
- генерации прорывных строительных технологий.

Данные положения подтверждаются результатами кластерного анализа, проведенного в рамках исследования OECD (2021) по странам с переходной экономикой.

Динамика объемов строительных работ в Узбекистане 2020-2024 годах отражает наличие устойчивой тенденции их роста. На развитие строительной отрасли влияют различные внешние и внутренние факторы: урбанизация, новые требования к городскому строительству, стандартизация строительства и др. Эти вопросы могут быть решены на основе инновационного развития строительной отрасли.

Инновационный уровень предприятия определяет его способность преобразовать новизну в инновацию или «положительное изменение показателей, характеризующих конечные результаты деятельности пользователя инновации и включение ее в сферу практического использования» [4].

Системный подход заключается в учете влияния различных факторов на инновационную деятельность предприятий, то есть факторов внешней и внутренней среды. В проведенных исследованиях используются различные виды классификации инноваций. При этом процессные и продуктовые инновации делятся на нетехнологические, к которым относятся управленческие, организационные и маркетинговые инновации.

Дальнейшее развитие инновационной деятельности предприятий зависит от производственных возможностей, умения использовать и коммерциализировать современные технологии. С учетом сложившейся ситуации в строительной отрасли ниже представлена блок-схема научно-исследовательских работ по формированию системы устойчивого инновационного развития строительной отрасли Узбекистана (рис. 1).

Строительное предприятие АО «Трест 12», одно из ведущих предприятий строительной отрасли, является объектом исследования и в настоящее время активно осуществляет строительные работы. Общество самостоятельно формирует структуру, штатное расписание, определяет формы, систему и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников с учетом действующего законодательства. Режим труда и отдыха работников Общества, их социальное страхование и обеспечение, вопросы отпуска и иные вопросы труда регулируются действующим законодательством и правилами трудового распорядка.

Общество ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет в порядке, установленном законодательством для предприятий соответствующей организационно-правовой формы.



Рис.1. Блок-схема по формированию научных исследований по обеспечению устойчивого и инновационного развития строительной отрасли*

*составлено авторами

В результате изучения распределения наемных рабочих и служащих по категориям установлено, что к концу 2023 года только производственные работники АО «Трест 12» составляли более 82,9 %, управленческие служащие – 4,2 %, на работников сферы обслуживания приходилось 12%, как мы видим эти показатели были практически близки друг к другу в течение последних 5 лет.

Таблица 1. Распределение рабочих и служащих по категориям АО «Трест 12»*, чел.

Категории	2020	2021	2022	2023	2024	Темпы роста, (%)
Руководители	139	151	164	180	173	1,24
Специалисты	230	227	281	313	314	1,36
Технический персонал	55	53	56	62	61	1,10
Обслуживающий персонал	134	139	148	163	157	1,17
Производственный персонал	2820	2468	2856	3484	3079	1,09
Всего:	3378	3038	3505	4202	3784	1,12

*составлено авторами

Из проведенного анализа следует сделать вывод, что нехватка кадров с научной компетенцией, входящей в состав инновационной компетенции предприятий стройиндустрии, не приводит к созданию инновационного прорыва в отрасли. Это, в свою очередь, не позволяет обеспечить экономическое, финансовое и инновационное развитие предприятия за счет привлечения кадров, обладающих научной компетенцией в данной области.

Можно определить интегральный показатель инновационного потенциала строительного предприятия за анализируемый период. Данная методика используется для оценки инновационного потенциала строительного предприятия и отслеживания его динамики и в определенной степени позволяет объективно его оценить.

Рассмотрим наглядно структуру имущества АО «Трест 12» за период 2022–2024 гг. Структура имущества исследуемой компании за 2024 год представлена на рисунке 2.

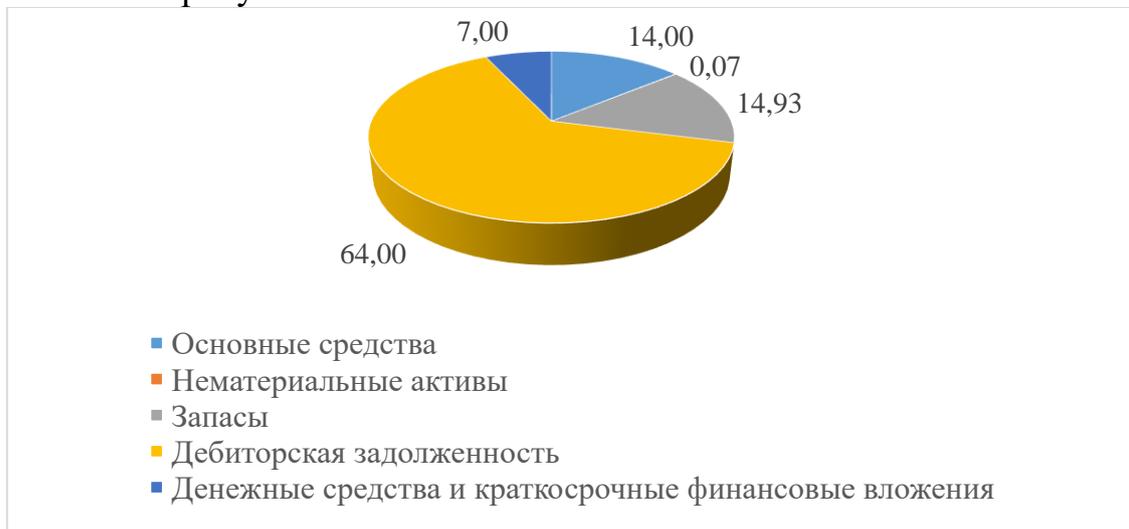


Рис. 2. Структура имущества АО «Трест 12» за 2024 год, %*

*составлено авторами

Структура имущества АО «Трест 12» за 2024 указывает, что наибольшую долю в общей структуре занимали дебиторская задолженность и запасы, 64% и 15% соответственно. Затраты играют ключевую роль в хозяйственной деятельности предприятия, поскольку они влияют на формирование прибыли. Это подчеркивает важность эффективного управления затратами.

Эффективное управление затратами охватывает всесторонний контроль и влияние на процесс формирования расходов, что в свою очередь способствует выявлению резервов, устранению и предотвращению неэффективных затрат и потерь в достаточно короткие сроки. Иными словами, основная цель управления затратами предприятия — это оптимизация затрат, что в дальнейшем позволит достичь запланированного уровня прибыльности, являющегося результатом управления деятельностью организации. Эффективное управление затратами требует:

- знания о том, в каких объёмах и каким образом расходуются ресурсы предприятия;
- определения различных факторов, влияющих на поведение каждого вида затрат;
- обеспечения максимальной отдачи от использования ресурсов предприятия;
- организации непрерывного контроля затрат и поиска резервов для их эффективного сокращения;
- сосредоточения на предотвращении увеличения затрат, а не только на их учёте;
- быстроты и оперативности в получении и анализе информации о затратах.

В настоящее время возникают определенные трудности в управлении затратами, включая проблемы с точным определением состава расходов и затруднения в учетных процессах. Контроль над некоторыми видами затрат может быть затруднен, что негативно сказывается на управлении общими расходами. Часто на предприятиях существуют ограничения в оперативном учете, что приводит к задержкам в получении финансовой отчетности.

Ещё одна проблема управления затратами — это планирование затрат. Планирование является одним из основных методов управления и представляет собой систему средств, методов и форм, направленных на повышение эффективности производства через влияние на экономические интересы работников.

Недостаточно эффективное управление затратами, включая недостаточно качественное планирование, распределение и контроль, приводит к неспособности оперативно реагировать на увеличение издержек. Таким образом, современные методы управления затратами на предприятиях часто не соответствуют следующим критериям:

- оперативное получение информации о затратах;
- установление системы контроля, направленной на непрерывное отслеживание целесообразности использования затрат и выявление возможностей для их сокращения;
- акцентирование внимания на предотвращении увеличения затрат, а не только на их учёте.

В АО «Трест- 12» можно выделить следующие проблемы в учете затрат:

- отсутствует оперативный учет и анализ затрат, которые способствуют предотвращению отклонения от плана.
- формат информации носит обобщенный характер, а не конкретный.

Для устранения выявленных проблемных аспектов в системе управления затратами предлагается реализация следующих организационно-методических мероприятий:

1. Создание специализированной структурной единицы по контролю затрат:
 - назначение ответственного сотрудника/группы с четким разграничением функциональных обязанностей;

- формирование регламента работы, включающего: систематический сбор первичных данных о затратах; аналитическую обработку информации с применением современных методов; подготовку регулярных отчетов для руководства;
 - разработка КРІ для оценки эффективности деятельности подразделения.
2. Внедрение системы нормативного учета и контроля затрат:
- разработка нормативной базы по ключевым статьям расходов;
 - внедрение многоуровневой системы мониторинга: ежедневный оперативный контроль, недельный анализ отклонений, месячная консолидация данных, квартальная корректировка нормативов;
 - создание механизма оперативного реагирования на выявленные отклонения.

Ожидаемые результаты:

- повышение прозрачности структуры затрат;
- снижение уровня непроизводительных расходов на 15-20%;
- улучшение точности планирования (снижение отклонений до 5-7%);
- формирование базы для принятия обоснованных управленческих решений.

Формирование эффективной системы управления производительностью требует, прежде всего, четкого определения стратегических ориентиров и согласованных целевых показателей. Особую актуальность данный принцип приобретает в управлении затратами, где традиционные методы часто ограничиваются оперативными мерами сокращения издержек, такими как: оптимизация численности персонала, рационализация ассортимента продукции и технического оснащения, сокращение инвестиционных расходов.

Однако подобные решения носят тактический характер и не затрагивают глубинные причины возникновения затрат. В отличие от них, эффективная система управления затратами должна быть направлена на трансформацию базовых бизнес-процессов, определяющих: структуру и динамику издержек, потребность в ресурсах, возможности долгосрочной оптимизации [6].

Такой подход обеспечивает не только снижение затрат, но и повышение общей эффективности управления предприятием.

Аналогичным образом, существуют потенциальные компромиссы между традиционными процессами экономии затрат на закупку и потребностями производства в стабильности процесса и снижении вариаций. Это особенно актуально для фармацевтических предприятий, предприятий альтернативной медицины, пищевых добавок и пищевой промышленности, где целостность и последовательность продуктов являются залогом успеха в бизнесе. Для эффективного управления затратами ожидаемые результаты и цели должны быть согласованы таким образом, чтобы не сводить на нет достижения в одной области за счет увеличения затрат в другой [7].

Данный подход в полной мере применим и к системе управления предприятием: для обеспечения действенного контроля издержек руководящий

состав должен обладать комплексным пониманием ключевых аспектов хозяйственной деятельности, включая (1) идентификацию конкретных факторов затрат, (2) четкое разграничение между операционной эффективностью и структурными издержками, (3) техническое понимание производственных и сбытовых процессов, а также (4) детальное знание систем, регулирующих операционную деятельность компании. Такая многоплановая компетентность позволяет перейти от фрагментарного сокращения расходов к системному управлению себестоимостью, что является отличительной чертой профессионального менеджмента.

Компании, стремящиеся к максимальной эффективности управления затратами, систематически применяют принципы ценностно-ориентированного анализа ко всем аспектам своей операционной деятельности, что предполагает не только постоянный мониторинг расходов, но и активный поиск инновационных решений для оптимизации бизнес-процессов. Такой подход, основанный на философии непрерывного совершенствования (кайдзен), обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество за счет: детального анализа структуры затрат с идентификацией ключевых статей расходов, разработки целевых программ сокращения издержек, и реализации мер по повышению операционной эффективности, что в совокупности способствует укреплению финансовой устойчивости и росту рентабельности бизнеса [8].

Фундаментальным принципом результативного управления затратами выступает осознание руководством структурного характера большинства организационных издержек, которые формируются и закрепляются через системы управления и исторически принятые стратегические решения; следствием этого понимания становится необходимость развития у менеджмента организационной гибкости, проявляющейся в готовности пересматривать устоявшиеся управленческие парадигмы, критической оценке ранее принятых решений и эффективной мобилизации кадрового потенциала, что в совокупности позволяет трансформировать унаследованную структуру затрат в соответствии с текущими стратегическими приоритетами компании.

Заключение

Проведенное исследование позволило осуществить комплексный анализ теоретических и практических аспектов управления затратами на предприятии. В работе систематизированы существующие научные подходы к классификации и структурированию производственных издержек, что создало методологическую основу для последующего анализа.

На примере АО "Трест-12" был проведен детальный анализ финансово-хозяйственной деятельности, выявивший следующие ключевые тенденции:

– устойчивый рост совокупных затрат, обусловленный как объективными факторами (инфляция, рост цен на услуги), так и структурными особенностями предприятия;

– значительное превышение отраслевых нормативов по доле транспортных расходов (18-22% против 12-15% в среднем по отрасли) и затрат на тару (7-9% против 3-5%);

– положительная динамика точки безубыточности, свидетельствующая о повышении операционной эффективности.

Сравнительный анализ с отраслевыми показателями и аналогичными предприятиями (Трест №5, Трест №8) позволил: объективно оценить конкурентные позиции компании, выявить резервы оптимизации, разработать адресные рекомендации.

Ключевые предложения по совершенствованию системы управления затратами включают:

- диверсификацию поставщиков транспортных услуг для снижения логистических издержек;
- реализацию инвестиционного проекта по организации собственного производства тары, который обеспечит: сокращение переменных затрат на 15-20%, создание дополнительного источника доходов, повышение общей рентабельности на 3-5 процентных пунктов.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации учитывают отраслевую специфику, предложенные меры носят комплексный характер, результаты могут быть применены на аналогичных предприятиях.

Перспективы дальнейших исследований связаны с:

- углубленным анализом факторов себестоимости;
- разработкой системы КРІ для мониторинга эффективности затрат;
- адаптацией международного опыта управления издержками к условиям национальной экономики;

Реализация предложенных мер позволит предприятию повысить финансовую устойчивость, укрепить конкурентные позиции, обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. Феномен рыночного хозяйства: теоретический и методологический контент бизнеса инноваций / М. Л. Альпидовская, Л. Г. Ампар, А. Н. Багба [и др.]. – Лондон : Publishing house LSP, 2019. – 505 с.

2. Турсунов, И. Э. Перспективы инновационного развития сферы предпринимательства в регионах / И. Э. Турсунов, К. А. Наминова // Инновационная экономика. – 2024. – Т. 2, № 1. – С. 62-71.

3. Сидоров В.А., Турсунов И.Э., Шарипов Т.С. Экономика инноваций: проблема технологического прорыва. "сервис" // Горная промышленность. 2020. № 4. С. 22.

4. Турсунов, И. Э. Перспективы инновационного развития регионов Республики Узбекистана / И. Э. Турсунов, Г. С. Хамроев // *Мировая наука*. – 2024. – № 2(83). – С. 131-141.

5. Турсунов, И. Э. Управление малым и средним бизнесом в условиях цифровизации / И. Э. Турсунов, Г. С. Хамроев, Ж. И. Турсунзода // *ЭФО: Экономика. Финансы. Общество*. – 2024. – № 1(9). – С. 31-40.

6. Турсунов, И. Э. Инновационное развитие строительной отрасли на основе цифровой экономики / И. Э. Турсунов, Э. Б. Искандаров // *Экономическое развитие России: вызовы и возможности в меняющемся мире : Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 24–27 января 2023 года / Кубанский государственный университет. Том 5. – Краснодар: ИПЦ Кубанского государственного университета, 2023. – С. 64-71.*

7. Сидоров, В. А. Приоритеты инновационного развития: вызовы, угрозы и риски / В. А. Сидоров, И. Э. Турсунов, М. О. Гулов // *Экономика и социум*. – 2023. – № 6-1(109). – С. 1021-1028.

8. Оценка рисков инновационной деятельности / К. А. Наминова, Т. С. Артаев, С. Г. С. Менкнасунова, И. Э. Турсунов // *Экономический рост: управление и организация : Сборник материалов национальной научно-практической конференции, посвященной памяти д.э.н., профессора Босчаевой З.Н., Элиста, 19 апреля 2023 года. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2023. – С. 347-351.*

9. Турсунов, И. Э. развития инновационного предпринимательства в условиях стратегии действий / И. Э. Турсунов, Г. Ф. Кучкаров // *Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Бизнес, инновации, информационные технологии, моделирование : материалы VII Международной научно-практической конференции по экономике, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки на Юге России доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова, Сочи, 27–31 марта 2019 года / под редакцией Сидорова В.А. и Ядгарова Я.С.. – Сочи: ООО "Электронные издательские технологии", 2019. – С. 384-392.*

10. Турсунов, И. Э. Стратегия инновационного развития малого бизнеса в условиях цифровой экономики / И. Э. Турсунов, Г. Н. Узаков // *Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Синтез цифровых технологий и инновационных решений : Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции по экономике, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки на Юге России и в Средней Азии доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова, Сочи, 31 марта – 04 2021 года. – Майкоп: ООО "Электронные издательские технологии", 2021. – С. 416-423.*

11. Tursunov, I. Part of innovative infrastructure for enterprise development in the modernization of national economy / I. Tursunov, N. Shamsuddinov // *Web of Scholar*. – 2016. – No. 9(9). – P. 13-15.

References:

1. Alpidovskaya, M.L., Ampar, L.G., Bagba, A.N., et al. (2019). *The Phenomenon of Market Economy: Theoretical and Methodological Content of Innovation Business*. London: Publishing house LSP. 505 p. [In Russian]
2. Tursunov, I.E., & Naminova, K.A. (2024). Prospects for innovative development of entrepreneurship in regions. *Innovation Economy*, 2(1), 62-71. [In Russian]
3. Sidorov, V.A., Tursunov, I.E., & Sharipov, T.S. (2020). Innovation economy: The problem of technological breakthrough. "Service". *Mining Industry*, 4, 22. [In Russian]
4. Tursunov, I.E., & Khamroyev, G.S. (2024). Prospects for innovative development of regions in the Republic of Uzbekistan. *World Science*, 2(83), 131-141. [In Russian]
5. Tursunov, I.E., Khamroyev, G.S., & Tursunzoda, J.I. (2024). Management of small and medium-sized businesses in the context of digitalization. *EFO: Economics. Finance. Society*, 1(9), 31-40. [In Russian]
6. Tursunov, I.E., & Iskandarov, E.B. (2023). Innovative development of the construction industry based on digital economy. In *Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities in a Changing World: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference* (Vol. 5, pp. 64-71). Krasnodar: Kuban State University Publishing Center. [In Russian]
7. Sidorov, V.A., Tursunov, I.E., & Gulov, M.O. (2023). Priorities of innovative development: Challenges, threats and risks. **Economics and Society*, 6-1*(109), 1021-1028. [In Russian]
8. Naminova, K.A., Artaev, T.S., Menknasunova, S.G.S., & Tursunov, I.E. (2023). Risk assessment of innovative activities. In *Economic Growth: Management and Organization: Proceedings of the National Scientific-Practical Conference* (pp. 347-351). Elista: Kalmyk State University. [In Russian]
9. Tursunov, I.E., & Kuchkarov, G.F. (2019). Development of innovative entrepreneurship in the context of action strategy. In *The Phenomenon of Market Economy: From Origins to Present Day* (pp. 384-392). Sochi: Electronic Publishing Technologies LLC. [In Russian]
10. Tursunov, I.E., & Uzakov, G.N. (2021). Strategy for innovative development of small business in the digital economy. In *The Phenomenon of Market Economy: Synthesis of Digital Technologies and Innovative Solutions* (pp. 416-423). Maykop: Electronic Publishing Technologies LLC. [In Russian]
11. Tursunov, I., & Shamsuddinov, N. (2016). Part of innovative infrastructure for enterprise development in the modernization of national economy. *Web of Scholar*, 9(9), 13-15.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Турсунов Имомназар Эгамбердиевич – Депутат Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru / **Tursunov Imomnazar Egamberdievich**

– deputy of the Legislative Chamber of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru

Турсунзода Жасмина Имомназар Кизи – магистрант Ташкентского архитектурно-строительного университета. / **Tursunzoda Zhasmina Imomnazar Kizi** – Master's student at Tashkent University of Architecture and Civil Engineering.

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Турсунов И.Э. – научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Турсунзода Ж.И. – проведение анализа основных показателей, обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ

Tursunov I.E. – scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.

Tursunzoda Zh.I. – analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization, formation of general conclusions and literary analysis.

Дата поступления статьи: 10.03.2025

Принято решение о публикации: 15.04.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 658.14:005.21

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-41-54

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ: КЛЮЧ К ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В.А. Спесивцев, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

А.Р. Солдатова, АО «Эйч энд Эн», Липецк, Россия

***Аннотация.** В статье рассматривается система управления денежными потоками как ключевого фактора обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях экономической нестабильности. Актуальность исследования обусловлена высокой волатильностью финансовых рынков, усилением конкуренции и необходимостью адаптации бизнеса к изменяющимся внешним условиям. Авторы проводят комплексный анализ теоретических основ и практических инструментов управления денежными потоками, уделяя особое внимание стратегиям оптимизации ликвидности, минимизации кассовых разрывов и повышения эффективности использования финансовых ресурсов. В работе систематизированы классификации денежных потоков, методы их анализа (прямой, косвенный, коэффициентный) и инструменты оптимизации, включая сокращение финансового цикла, синхронизацию поступлений и выплат, факторинг, бюджетирование и управление валютными рисками. Особое внимание уделено цифровизации процессов финансового менеджмента, внедрению ERP-систем и автоматизации казначейских операций.*

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению системы управления денежными потоками, основанной на принципах сбалансированности, ликвидности и эффективности. Авторы обосновывают применение концепции управления стоимостью (Value-Based Management) с фокусом на свободный денежный поток (FCF) как ключевой показатель финансового здоровья компании. Результаты исследования могут быть использованы предприятиями для повышения платежеспособности, снижения финансовых рисков и обеспечения долгосрочной устойчивости в условиях рыночной турбулентности.

Ключевые слова: денежные потоки, финансовая стабильность, оптимизация, ликвидность, рентабельность, платежеспособность, финансовое планирование, бюджетирование, инвестиционная деятельность, финансовый менеджмент.

Для цитирования: Спесивцев В.А., Солдатова А.Р. Управление денежными потоками: ключ к финансовой стабильности организации // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С.41-54. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-41-54

CASH FLOW MANAGEMENT: KEY TO ORGANIZATION'S FINANCIAL STABILITY

V.A. Spesivtsev, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

A.R. Soldatova, H&N JSC, Lipetsk, Russia

Abstract. *The article examines cash flow management as a key factor in ensuring a company's financial stability in an economically unstable environment. The relevance of the study stems from high financial market volatility, increasing competition, and the need for businesses to adapt to changing external conditions. The authors conduct a comprehensive analysis of the theoretical foundations and practical tools for cash flow management, with a particular focus on strategies for optimizing liquidity, minimizing cash gaps, and improving the efficiency of financial resource utilization. The study systematizes classifications of cash flows, methods of their analysis (direct, indirect, ratio-based), and optimization tools, including shortening the financial cycle, synchronizing inflows and outflows, factoring, budgeting, and currency risk management. Special attention is paid to the digitalization of financial management processes, the implementation of ERP systems, and the automation of treasury operations. The practical significance of the research lies in developing recommendations for implementing a cash flow management system based on the principles of balance, liquidity, and efficiency. The authors justify the application of Value-Based Management (VBM) with a focus on Free Cash Flow (FCF) as a key indicator of a company's financial health. The study's findings can be used by enterprises to enhance solvency, reduce financial risks, and ensure long-term stability in turbulent market conditions.*

Keywords: *financial accounting, balance sheet, cash flow statement, financial analysis, strategic planning, corporate finance, working capital management, treasury operations, financial forecasting, operational efficiency.*

Введение

В современных условиях экономической нестабильности эффективное управление денежными потоками становится фундаментом обеспечения финансовой устойчивости любой организации. Оптимальное распределение и контроль движения денежных средств позволяют компаниям не только сохранять платежеспособность, но и формировать стратегические резервы для развития бизнеса. Грамотно выстроенные механизмы управления финансовыми потоками минимизируют риски кассовых разрывов, создают возможности для маневра в условиях рыночной турбулентности и обеспечивают долгосрочную устойчивость предприятия.

Данная статья посвящена комплексному анализу подходов к управлению денежными потоками как определяющему фактору финансового здоровья организации. Особое внимание уделено разработке стратегий оптимизации движения финансовых ресурсов для поддержания необходимого уровня ликвидности бизнеса. Проведенное исследование раскрывает теоретические основы и практические инструменты, позволяющие трансформировать процессы планирования, анализа и контроля денежных потоков в систему, обеспечивающую стабильное функционирование и развитие хозяйствующего субъекта в условиях экономических вызовов.

Актуальность исследования управления денежными потоками предприятия определяется современной экономической реальностью, характеризующейся высокой волатильностью финансовых рынков, ужесточением конкуренции и необходимостью быстрой адаптации к

изменяющимся условиям ведения бизнеса. Финансовая стабильность выступает фундаментом устойчивого развития любой экономической системы, включая отдельные хозяйствующие субъекты. Эффективное управление денежными потоками становится важнейшим инструментом обеспечения такой стабильности, поскольку позволяет оптимизировать движение финансовых ресурсов, минимизировать риски и максимизировать доходы предприятия. При этом организация должна обеспечивать максимальный доход её владельцам, так как это соответствует основополагающей идее развития современного общества — достижение социального и экономического процветания через частную собственность.

Значимость исследования проблематики управления денежными потоками усиливается в периоды экономической нестабильности, когда вопросы финансовой устойчивости выходят на первый план. Российская экономика, функционирующая в условиях санкционного давления, волатильности курса национальной валюты и структурных преобразований, требует от предприятий особого внимания к обеспечению эффективного движения денежных средств.

Теоретическая база исследования управления денежными потоками сформирована трудами отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует отметить работы по финансовому менеджменту [5,9], финансовому анализу [1-3, 10-11], корпоративным финансам [12-15]. Вместе с тем остаются недостаточно изученными аспекты стратегического управления денежными потоками, вопросы цифровизации процессов финансового менеджмента, методологические подходы к оценке эффективности управления денежными средствами.

Практическая значимость исследований в области управления денежными потоками определяется возможностью применения теоретических разработок в деятельности конкретных предприятий. Внедрение современных методов анализа, планирования и контроля денежных потоков позволит организациям оптимизировать движение финансовых ресурсов, обеспечить необходимый уровень ликвидности и снизить вероятность наступления кризисных ситуаций.

Методологическая база управления денежными потоками опирается на фундаментальные положения финансового менеджмента и включает принципы, функции и методы, позволяющие формировать эффективную систему управления финансовыми ресурсами. Среди ключевых принципов управления денежными потоками выделяют:

- принцип информативной достоверности;
- принцип обеспечения сбалансированности;
- принцип обеспечения эффективности;
- принцип обеспечения ликвидности.

Основная часть

Современное предприятие функционирует в условиях неопределенности и постоянных изменений внешней среды, что требует разработки гибких механизмов управления финансовыми ресурсами. Глобальные экономические

кризисы последних лет продемонстрировали, что даже крупные и успешные компании оказываются под угрозой банкротства при неспособности эффективно управлять своими денежными потоками. Практика показывает, что дефицит денежных средств или, напротив, их избыток приводят к негативным последствиям для предприятия: невозможности исполнения текущих обязательств или неэффективному использованию временно свободных средств.

В условиях цифровизации экономики меняются подходы к управлению финансами предприятий. Современные информационные технологии позволяют автоматизировать процессы планирования и контроля денежных потоков, повышая точность прогнозов и скорость принятия управленческих решений. Вместе с тем внедрение инновационных методов управления денежными потоками требует глубокого понимания теоретических основ и практических аспектов данного процесса.

Проблематика управления денежными потоками многоаспектна и затрагивает различные сферы деятельности организации. Среди ключевых проблем можно выделить: несбалансированность денежных потоков по времени и объемам, низкую эффективность использования временно свободных денежных средств, отсутствие комплексного подхода к управлению финансовыми ресурсами, недостаточную разработанность методического инструментария анализа и планирования денежных потоков.

Особую актуальность приобретают вопросы обеспечения ликвидности организации – способности своевременно и в полном объеме погашать свои обязательства. Недостаточная ликвидность может привести к потере платежеспособности и, как следствие, к финансовой несостоятельности предприятия. При этом избыточная ликвидность также негативно сказывается на результатах деятельности, поскольку избыток денежных средств, не участвующих в производственно-коммерческом процессе, приводит к упущенной выгоде.

Разработка стратегий оптимизации денежных потоков становится ключевым направлением финансового менеджмента организации. Данные стратегии должны обеспечивать баланс между поступлением и расходованием денежных средств, максимизацию эффекта от их использования, минимизацию финансовых рисков при сохранении необходимого уровня ликвидности.

Для глубокого понимания экономической природы денежных потоков необходима их всесторонняя классификация. Разработка научно обоснованной типологии позволяет систематизировать подходы к управлению различными категориями денежных поступлений и выплат, что повышает эффективность финансового менеджмента (см. таблицу 1).

Представленная в таблице 1 классификация демонстрирует многогранность денежных потоков как объекта управления, что подчеркивает необходимость дифференцированного подхода к разработке методов их оптимизации. Данная типология позволяет структурировать информационное поле для принятия управленческих решений в области финансового

менеджмента.

Таблица 1. Классификация денежных потоков*

Классификационный признак	Виды денежных потоков	Характеристика
По направлению движения	Положительный (приток)	Поступление денежных средств от всех видов деятельности
	Отрицательный (отток)	Выбытие денежных средств в процессе хозяйственной деятельности
По видам деятельности	Операционный	Связан с производством и реализацией продукции
	Инвестиционный	Отражает приобретение и реализацию долгосрочных активов
	Финансовый	Связан с привлечением и возвратом финансовых ресурсов
По масштабу обслуживания	На уровне предприятия	Общий денежный поток организации
	На уровне структурных подразделений	Денежные потоки отдельных центров ответственности
	На уровне отдельных операций	Денежные потоки по отдельным хозяйственным операциям
По временному интервалу	Краткосрочный	Период до одного года
	Долгосрочный	Период более одного года
По достаточности объема	Избыточный	Превышение притока над оттоком денежных средств
	Дефицитный	Недостаточный для покрытия потребностей организации
По непрерывности формирования	Регулярный	Систематически повторяющиеся денежные потоки
	Дискретный	Нерегулярные поступления и выплаты

*составлено авторами по данным [1]

Теоретический фундамент управления денежными потоками также включает концепцию временной ценности денег, согласно которой денежные средства, доступные в настоящий момент, имеют большую ценность, чем эквивалентная сумма в будущем. Данный принцип лежит в основе методологии дисконтирования денежных потоков, применяемой при оценке инвестиционных проектов и стоимости бизнеса.

Процесс управления денежными потоками реализуется через последовательность взаимосвязанных этапов, формирующих управленческий цикл. Первоначальный этап включает анализ денежных потоков предыдущего периода, направленный на оценку уровня и динамики формирования положительного, отрицательного и чистого денежного потока. На следующем этапе осуществляется оптимизация денежных потоков, предполагающая выявление и реализацию резервов по сбалансированию объемов, синхронизации во времени и максимизации чистого денежного потока.

Концептуальная основа оптимизации денежных потоков включает три ключевых направления: сбалансирование объемов денежных потоков,

синхронизацию их во времени и максимизацию чистого денежного потока. Каждое из этих направлений характеризуется специфическими методами и инструментами реализации, применение которых обусловлено отраслевыми особенностями и текущим финансовым положением организации. Методический инструментарий для оптимизации денежных потоков отличается многообразием и адаптивностью к различным условиям хозяйствования. Сравнительный анализ эффективности применения различных методов позволяет выбрать наиболее подходящие инструменты для конкретной организации (см. таблицу 2).

Таблица 2. Методы оптимизации денежных потоков*

Метод	Характеристика	Эффективность применения
Сокращение времени финансового цикла	Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, оптимизация запасов, увеличение срока кредиторской задолженности	Высокая для производственных предприятий с длительным циклом
Использование флоут-времени	Оптимизация времени между отправкой платежа и его фактическим списанием со счета	Средняя, зависит от банковской системы
Синхронизация поступлений и выплат	Разработка платежного календаря, координация по срокам	Высокая для всех типов предприятий
Лимитирование расходов	Установление предельных сумм расходов по отдельным статьям	Высокая при краткосрочной оптимизации
Использование системы скидок	Предоставление скидок клиентам за досрочную оплату	Средняя, зависит от эластичности спроса
Реструктуризация задолженности	Изменение условий и сроков погашения обязательств	Высокая при наличии доверительных отношений с кредиторами
Факторинг	Передача права требования дебиторской задолженности специализированной компании	Средняя, требует дополнительных затрат
Создание резервного фонда	Формирование запаса ликвидности для покрытия временных разрывов	Высокая для компаний с сезонным характером деятельности
Бюджетирование денежных потоков	Формирование системы бюджетов с детализацией по периодам	Высокая для средних и крупных предприятий
Оптимизация налогообложения	Применение законных методов минимизации налоговой нагрузки	Средняя, зависит от налогового законодательства

*составлено авторами по данным [4]

Анализ данных таблицы 2 показывает, что для достижения максимального эффекта необходимо комбинировать различные методы оптимизации денежных потоков с учетом специфики деятельности организации, масштаба бизнеса и внешних экономических условий.

Временная синхронизация денежных потоков представляет собой процесс координации положительных и отрицательных денежных потоков во времени

для обеспечения необходимого уровня платежеспособности предприятия. Рассогласование денежных потоков во времени может привести к временной неплатежеспособности при высоком уровне ликвидности активов. Применение инструментов временной синхронизации позволяет снизить потребность в резервах денежных средств, что способствует более эффективному управлению финансами компании.

Анализ и планирование денежных потоков представляют собой фундаментальные процессы финансового менеджмента, обеспечивающие устойчивое функционирование организации в условиях рыночной экономики. Эффективность данных процессов определяет способность предприятия генерировать достаточный объем финансовых ресурсов для своевременного погашения обязательств и реализации стратегических задач развития.

Комплексный инструментальный анализа денежных потоков включает совокупность методов, позволяющих всесторонне оценить движение финансовых ресурсов предприятия в ретроспективном и перспективном аспектах. Среди основных методов анализа выделяют прямой и косвенный методы, горизонтальный и вертикальный анализ, факторный анализ, а также расчет системы аналитических коэффициентов.

Прямой метод анализа основан на группировке данных из первичных документов, отражающих все виды поступлений и выплат денежных средств. Данный метод позволяет оценить источники поступления денежных средств и направления их использования, выявить статьи, генерирующие наибольший приток и отток финансовых ресурсов, а также определить достаточность средств для осуществления платежей по текущим обязательствам.

Коэффициентный анализ денежных потоков базируется на расчете системы аналитических показателей, характеризующих эффективность управления денежными средствами организации. Система таких показателей включает коэффициенты достаточности, ликвидности, эффективности, синхронности и позволяет комплексно оценить качество управления финансовыми ресурсами (см. таблицу 3).

Ликвидность представляет собой фундаментальный показатель финансового здоровья организации, характеризующий её способность своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства. Организация эффективной системы управления ликвидностью требует внедрения специализированного инструментария, обеспечивающего оптимальный баланс между рентабельностью деятельности и финансовой устойчивостью.

Оперативное управление ликвидностью направлено на поддержание текущей платежеспособности организации и предотвращение кассовых разрывов. Инструментарий оперативного управления ликвидностью включает методы мониторинга и прогнозирования денежных потоков на краткосрочном временном горизонте, как правило, не превышающем одного месяца.

Таблица 3. Показатели эффективности управления денежными потоками*

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл
Коэффициент достаточности чистого денежного потока	$\text{ЧДПОД} / (\text{ЗК} + \text{Д} + \Delta\text{З})$, где ЧДПОД – чистый денежный поток от операционной деятельности, ЗК – выплаты по займам и кредитам, Д – дивиденды, $\Delta\text{З}$ – прирост запасов	Характеризует способность предприятия генерировать достаточный объем денежных средств для обеспечения необходимых выплат
Коэффициент ликвидности денежного потока	$\text{ПДП} / \text{ОДП}$, где ПДП – положительный денежный поток, ОДП – отрицательный денежный поток	Показывает степень покрытия отрицательного денежного потока положительным
Коэффициент эффективности денежного потока	$\text{ЧДП} / \text{ОДП}$, где ЧДП – чистый денежный поток	Отражает эффективность генерирования чистого денежного потока в процессе хозяйственной деятельности
Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока	$(\text{ЧДП} - \text{Д}) / \Delta\text{РИ}$, где $\Delta\text{РИ}$ – прирост реальных инвестиций	Характеризует долю чистого денежного потока, направляемого на рост инвестиционных активов
Коэффициент качества чистой прибыли	$\text{ЧДПОД} / \text{ЧП}$, где ЧП – чистая прибыль	Отражает долю чистой прибыли

*составлено авторами по данным [7]

Целевая структура оборотного капитала формируется с учетом специфики отрасли, масштаба деятельности и фазы жизненного цикла организации. Оптимальное соотношение между различными компонентами оборотных активов обеспечивает необходимый уровень ликвидности при минимизации затрат на финансирование. Так, для производственных предприятий рекомендуемая доля денежных средств в структуре оборотных активов составляет 10-15%, дебиторской задолженности – 20-30%, запасов – 40-50%.

Систематизация инструментов управления ликвидностью позволяет сформировать комплексное представление о возможностях оптимизации финансовой устойчивости организации (см. таблицу 4).

Анализ данных таблицы 4 показывает, что эффективное управление ликвидностью требует комплексного применения различных инструментов, охватывающих все аспекты финансовой деятельности организации. При этом выбор конкретных инструментов должен осуществляться с учетом специфики деятельности.

Практическое применение методов и инструментов управления денежными потоками определяет реальную эффективность финансового менеджмента организации. Теоретические концепции и стратегические подходы реализуются через конкретные управленческие решения, которые должны обеспечивать оптимальный баланс между доходностью, ликвидностью и риском. Именно на практическом уровне проявляются все преимущества и ограничения

различных методик, что позволяет адаптировать их к специфике конкретного бизнеса.

Таблица 4. Инструменты управления ликвидностью*

Категория инструментов	Назначение	Примеры инструментов
Инструменты планирования	Прогнозирование денежных потоков и определение потребности в ликвидных средствах	Бюджетирование, платежный календарь, кассовый план
Инструменты финансирования	Привлечение краткосрочного финансирования для покрытия временных кассовых разрывов	Овердрафт, факторинг, кредитные линии, коммерческие бумаги
Инструменты размещения временно свободных средств	Обеспечение доходности при сохранении высокой ликвидности	Депозиты до востребования, краткосрочные ценные бумаги, валютные операции
Инструменты управления оборотным капиталом	Оптимизация структуры оборотных активов и краткосрочных обязательств	Управление запасами, политика кредитования покупателей, реструктуризация кредиторской задолженности
Инструменты контроля и анализа	Мониторинг и оценка показателей ликвидности	Коэффициентный анализ, GAP-анализ, стресс-тестирование

*составлено авторами по данным [9]

Внедрение системы управления денежными потоками в организации начинается с формирования соответствующей организационной структуры, распределения полномочий и ответственности. Центральную роль в этом процессе играет финансовый департамент, однако эффективное управление невозможно без тесного взаимодействия с другими подразделениями компании - от производственных до маркетинговых и логистических. Практика показывает, что максимальной эффективности достигают те организации, которые формируют интегрированную систему управления, где финансовые цели согласуются с операционными и стратегическими.

Информационно-аналитическое обеспечение процесса управления денежными потоками выступает ключевым фактором успеха. Современные технологические решения позволяют автоматизировать сбор, обработку и анализ данных о движении денежных средств. Внедрение специализированных программных продуктов класса ERP (Enterprise Resource Planning) или казначейских систем обеспечивает прозрачность финансовых операций, оперативность получения информации и повышает точность прогнозирования. По данным исследований, автоматизация процессов управления денежными потоками позволяет сократить трудозатраты на 30-40% и уменьшить количество ошибок на 60-70%.

Кэш-пулинг как инструмент оптимизации денежных потоков группы компаний заслуживает особого внимания. Данный механизм предполагает

консолидацию денежных средств взаимосвязанных компаний на едином счете и их последующее перераспределение в соответствии с потребностями бизнеса. Практика применения кэш-пулинга демонстрирует существенное сокращение затрат на обслуживание кредитных линий, снижение избыточных остатков на счетах и оптимизацию внутригрупповых финансовых потоков.

Практический опыт внедрения бюджетирования денежных потоков подтверждает его высокую эффективность как инструмента финансового управления. Бюджетирование позволяет не только контролировать движение денежных средств, но и обеспечивает интеграцию оперативного, тактического и стратегического планирования в единую систему. Построение бюджетной модели должно учитывать специфику бизнес-процессов компании, отраслевые особенности и стадию жизненного цикла организации.

Управление валютными рисками при международных операциях становится критически важным элементом практического финансового менеджмента в условиях глобализации. Компании, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность, сталкиваются с необходимостью минимизации рисков, связанных с колебаниями курсов валют. В практическом аспекте это реализуется через применение финансовых инструментов хеджирования (форвардные контракты, фьючерсы, опционы, свопы), диверсификацию валютной корзины и внедрение регламентов по управлению валютной позицией.

Управление денежными потоками в контексте бизнес-циклов требует адаптивного подхода, учитывающего сезонные факторы и циклические колебания деловой активности. На практике это выражается в формировании сезонных бюджетов, создании резервов ликвидности для периодов спада и разработке различных сценариев финансового планирования. Анализ данных за несколько производственных циклов позволяет выявить закономерности в движении финансовых ресурсов и разработать оптимальный режим управления для каждой фазы цикла.

В современных условиях усиления конкуренции и глобализации экономики предприятиям необходимо не только обеспечивать устойчивое функционирование, но и стремиться к долгосрочному росту своей рыночной стоимости. В этой связи всё более актуальной становится концепция Value-Based Management (VBM) — управления, ориентированного на стоимость. Суть VBM заключается в том, что все управленческие решения на предприятии принимаются с учетом их влияния на стоимость компании для акционеров. В отличие от традиционных методов, ориентированных, например, на прибыль или выручку, VBM делает акцент на создание добавленной стоимости. Главным критерием эффективности здесь выступает свободный денежный поток (Free Cash Flow, FCF), отражающий реальные поступления денежных средств, которые остаются после покрытия всех текущих затрат и инвестиций.

Практическое внедрение концепции свободного денежного потока (FCF) как ключевого показателя эффективности трансформирует подход к

финансовому управлению. В отличие от традиционных показателей прибыльности, свободный денежный поток учитывает реальное движение денежных средств, что делает его более объективным индикатором финансового здоровья компании. Ориентация на максимизацию FCF стимулирует менеджмент к оптимизации инвестиционной политики, оборотного капитала и операционной эффективности.

Одним из важнейших инструментов VBM выступает оценка стоимости бизнеса на основе дисконтированных денежных потоков (DCF). Этот подход позволяет не только определить текущую рыночную стоимость компании, но и моделировать сценарии её роста в зависимости от управленческих решений.

Внедрение VBM требует глубоких трансформаций не только в системе финансового анализа, но и в корпоративной культуре: менеджеры на всех уровнях должны быть ориентированы на долгосрочное создание стоимости, а не на достижение краткосрочных финансовых показателей.

Таким образом, концепция VBM позволяет выстроить целостную систему управления, в которой финансовые, стратегические и операционные решения согласованы между собой и направлены на устойчивое развитие бизнеса и повышение его инвестиционной привлекательности.

Заключение

Проведенное исследование управления денежными потоками как ключевого фактора финансовой стабильности организации позволяет сформулировать ряд существенных выводов и рекомендаций практического характера, имеющих значение для современных предприятий в условиях экономической нестабильности.

Эффективное управление денежными потоками представляет собой фундаментальную основу финансового менеджмента организации, обеспечивающую не только текущую платежеспособность, но и долгосрочную финансовую устойчивость. Комплексный анализ теоретических аспектов и практических подходов к оптимизации денежных потоков демонстрирует необходимость системного подхода, учитывающего отраслевую специфику, масштабы деятельности и экономическую конъюнктуру.

Таким образом, результаты проведенного исследования подтверждают, что эффективное управление денежными потоками выступает определяющим фактором обеспечения финансовой стабильности организации. Интегрируя данную систему в концепцию управления стоимостью (Value-Based Management) и фокусируясь на свободном денежном потоке (FCF) как ключевом индикаторе, компания напрямую связывает каждое операционное решение с ростом своей рыночной стоимости. Реализация предложенных рекомендаций по совершенствованию механизмов управления денежными потоками позволит организациям не только укрепить финансовое положение в краткосрочной перспективе, но и сформировать устойчивую базу для долгосрочного развития и увеличения инвестиционной привлекательности бизнеса.

Список использованных источников:

1. Брагин Е.А. Управление денежными потоками: теория и практика // Финансовый журнал. 2021. № 5. С. 76–84.
2. Левченко И.А. Денежные потоки предприятия: анализ, планирование, управление. — М.: Инфра-М, 2020. 214 с.
3. Шеремет А.Д. Финансовый анализ. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити-Дана, 2021. — 295 с.
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — 12-е изд., перераб. — М.: ИНФРА-М, 2022. 334 с.
5. Панова Г.С. Финансовый менеджмент: Учебник. — 6-е изд. — М.: КноРус, 2021. 410 с.
6. Ионова А.С., Кузнецова М.А. Инструменты управления денежными потоками в условиях экономической нестабильности // Экономика и управление: теория и практика. — 2023. № 2. С. 91–99.
7. Соколова, И.А., Соколов А.В., Калиновская Н.А. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами вуза в условиях цифровизации образования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. №04. С.102-106.
8. Николаев И.А. Денежные потоки как объект управления финансовой устойчивостью организации // Аудит и финансовый анализ. 2022. № 3. С. 53–60.
9. Ендовицкий Д.А. Управление финансами организаций: учебник. — М.: Эксмо, 2021. 400 с.
10. Самсонов Н.И. Теоретико-методологические подходы к управлению денежными потоками // Экономика и предпринимательство. 2022. № 11(140). С. 100–104.
11. Швандар В.А. Прогнозирование денежных потоков в стратегическом управлении предприятием // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 2. С. 35–41.
12. Петров, А.В., Сергеев Л.И. Эволюция содержательных положений противоречий природы денег в процессе общественного воспроизводства // Балтийский экономический журнал 2024. №1 (45). С.52-69.
13. Российская электронная библиотека. Управление денежными потоками предприятия [Электронный ресурс]. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46038985> (дата обращения: 05.05.2025).
14. Кондакова И.П. Финансовая устойчивость как функция управления денежными потоками // Вестник Ижевского государственного технического университета. 2021. № 1. С. 88–93.
15. Ершов М.С. Финансовый механизм управления экономической безопасностью предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2023. № 4. С. 45–50.

References:

1. Bragin, E.A. (2021). Cash flow management: Theory and practice. Financial Journal, 5, 76-84. [In Russian]
2. Levchenko, I.A. (2020). Enterprise cash flows: Analysis, planning, management. Moscow: Infra-M. 214 p. [In Russian]
3. Sheremet, A.D. (2021). Financial analysis (7th ed.). Moscow: Unity-Dana. 295 p. [In Russian]
4. Savitskaya, G.V. (2022). Analysis of enterprise economic activity (12th ed.). Moscow: INFRA-M. 334 p. [In Russian]
5. Panova, G.S. (2021). Financial management: Textbook (6th ed.). Moscow: KnoRus. 410 p. [In Russian]
6. Ionova, A.S., & Kuznetsova, M.A. (2023). Cash flow management tools in conditions of economic instability. Economics and Management: Theory and Practice, 2, 91-99. [In Russian]
7. Sokolova, I.A., Sokolov, A.V., & Kalinovskaya, N.A. (2022). Competency-based approach to university human resource management in the context of education digitalization. Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law, 4, 102-106. [In Russian]
8. Nikolaev, I.A. (2022). Cash flows as an object of organizational financial stability management. Audit and Financial Analysis, 3, 53-60. [In Russian]
9. Endovitsky, D.A. (2021). Organizational financial management: Textbook. Moscow: Eksmo. 400 p. [In Russian]
10. Samsonov, N.I. (2022). Theoretical and methodological approaches to cash flow management. Economics and Entrepreneurship, 11(140), 100-104. [In Russian]
11. Shvandar, V.A. (2020). Cash flow forecasting in strategic enterprise management. Bulletin of Saratov State Socio-Economic University, 2, 35-41. [In Russian]
12. Petrov, A.V., & Sergeev, L.I. (2024). Evolution of substantive provisions about contradictions in the nature of money during social reproduction. Baltic Economic Journal, 1(45), 52-69. [In Russian]
13. Russian Electronic Library. (2025). Enterprise cash flow management [Electronic resource]. Retrieved May 5, 2025, from <https://elibrary.ru/item.asp?id=46038985> [In Russian]
14. Kondakova, I.P. (2021). Financial stability as a function of cash flow management. Bulletin of Izhevsk State Technical University, 1, 88-93. [In Russian]
15. Ershov, M.S. (2023). Financial mechanism for managing enterprise economic security. Financial Analytics: Problems and Solutions, 4, 45-50. [In Russian]

Сведения об авторах / Information about the authors:

Спесивцев Валерий Анатольевич – доцент кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», к.э.н., доцент. E-mail: VASpesivtsev@fa.ru / Spesivtsev Valery Anatolyevich – associate professor of the Department of Economics and Finance of the Lipetsk branch of the Federal State Budgetary Educational

Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation", Ph.D., associate professor. E-mail: VASpesivtsev@fa.ru.

SPIN-код: 6797-4131

Солдатова Алина Романовна – бухгалтер отдела обработки первичных документов от поставщиков и оплат АО «Эйч энд Эн», E-mail: soldatovaa77@mail.ru / **Soldatova Alina Romanovna** – Accountant of the Department of Processing Primary Documents from Suppliers and Payments at H&N JSC, E-mail: soldatovaa77@mail.ru.

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Спесивцев В.А. – формулирование основной концепции исследования, постановка научной проблемы статьи и определение основных направлений ее решения, создание проекта исследовательской модели.

Солдатова А.Р. - проведение критического анализа материалов и формирование выводов, оформление таблиц и диаграмм с результатами исследования, участие в обсуждении материалов статьи.

Spesivtsev V.A. – formulation of the basic research concept, formulation of scientific problems of the article and determining the main directions for its solution, creating a draft research model.

Soldatova A.R. – critical analysis of the materials and formation of conclusions, design of tables and diagrams with the results of the study, participation in the discussion of the materials of the article.

Дата поступления статьи: 20.05.2025
Принято решение о публикации: 18.06.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 336.62

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-55-69

ЭКОНОМИКА США В ПРЕДДВЕРИИ РЕЦЕССИИ

М.Ю. Евсин, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия.

Н.С. Сахарова, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия.

***Аннотация.** В данной статье рассмотрены экономические показатели США и их влияние на экономику страны. Последние десятилетия государственный долг США активно рос, что в настоящее время привело к большим объемам задолженностей и обязательств по ценным бумагам. Экономика Соединенных Штатов Америки, являясь одной из крупнейших и наиболее влиятельных в мире, находится на пересечении множества факторов, способствующих как ее росту, так и потенциальным кризисам. В 2010-е-2020-е годы можно было наблюдать рост озабоченности относительно возможной рецессии, вызванной не только внутренними обстоятельствами и дисбалансами, но и глобальными экономическими потрясениями. Проанализировав текущие макроэкономические показатели, а также рассмотрев влияние внешнеэкономических факторов, можно получить более глубокое понимание текущей экономической ситуации в США. Анализируя квартальные и годовые темпы роста ВВП США по данным Бюро экономического анализа, можно отметить замедление темпов экономического роста в период после введения многочисленных пошлин. В ряде кварталов наблюдалось снижение роста ВВП по сравнению с предыдущими годами до введения тарифов. Торговые войны, которые относятся к внешнеэкономическим факторам, играют важную роль в динамике развития экономики США. Несмотря на всю монетарную и фискальную политику, проводимую в стране, без поиска сотрудничества с другими странами добиться предсказуемой среды для бизнеса будет нелегко. Всевозможные конфликты, а также нестабильность зачастую приводят к повышению цен на энергоносители и сырьевые товары, что только ухудшает положение в стране. Однако государственная политика и принимаемые меры для смягчения последствий экономического спада должны быть направлены на поддержание долгосрочной устойчивости экономики, а не краткосрочной выгоды. Последствия рецессии могут затронуть многие отрасли, особенно производство, строительство, розничную торговлю и финансовый сектор. Мировая экономика также почувствует влияние через снижение спроса на экспортируемую продукцию и сокращение финансовых потоков.*

***Ключевые слова:** экономика, Соединённые Штаты Америки, рецессия, государственный долг, торговая политика.*

THE USA ECONOMY IS ON THE VERGE OF RECESSION

M.Y. Evsin, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

N.S. Sakharova, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

Abstract. *This article examines the economic indicators of the United States and their impact on the country's economy. In recent decades, the US national debt has been actively growing, which has now led to large amounts of debt and securities obligations. The economy of the United States of America, being one of the largest and most influential in the world, is at the intersection of many factors contributing to both its growth and potential crises. In recent years, there has been an increase in concern about a possible recession caused not only by internal circumstances and imbalances, but also by global economic shocks. By analyzing current macroeconomic indicators, as well as considering the impact of external economic factors, one can gain a deeper understanding of the current economic situation in the United States. Analyzing the quarterly and annual growth rates of US GDP according to the Bureau of Economic Analysis, we can note a slowdown in economic growth in the period after the introduction of numerous duties. In a number of quarters, there was a decrease in GDP growth compared to previous years before the introduction of tariffs. Trade wars, which relate to foreign economic factors, play an important role in the dynamics of the US economy. Despite all the monetary and fiscal policies being pursued in the country, it will not be easy to achieve a predictable business environment without seeking cooperation with other countries. All kinds of conflicts, as well as instability, often lead to higher prices for energy and raw materials, which only worsens the situation in the country. However, government policies and measures taken to mitigate the effects of the economic downturn should be aimed at maintaining the long-term sustainability of the economy, rather than short-term benefits. The effects of the recession could affect many industries, especially manufacturing, construction, retail, and the financial sector. The global economy will also feel the impact through lower demand for exported products and reduced financial flows.*

Keywords: *economy, United States of America, recession, government debt, trade policy.*

Для цитирования: Евсин М.Ю., Сахарова Н.С. Экономика США в преддверии рецессии // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С. 55-69. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-55-69

Введение

В последние несколько лет мировая экономика замедляется из-за торговых войн, а также возросшей геополитической и политической неопределённости. Доля Соединённых Штатов Америки в мировой экономике последние 10 лет составляла порядка 15,9%, однако в 2024 г. она сократилась до минимальных показателей за всю историю США и составила 14,76% [1]. В результате взаимодействия множества факторов, как внутренних, так и внешних, ФРС Атланты прогнозирует серьёзную просадку ВВП США на 2,4% [2] в первом квартале 2025 г. Атланта является важнейшим экономическим и культурным центром американского юга, столицей штата Джорджия. Снижение объема реального внутреннего валового продукта является одним из основных признаков возможного экономического кризиса. В целом, существует множество причин возникновения экономического кризиса, к которым будут относиться: макроэкономические дисбалансы, геополитические события, перегрев экономики, природные катастрофы и многое другое.

Относительно Соединённых Штатов Америки, начиная с 2013 г. и по сей день соотношении государственного долга США к ВВП всегда превышало отметку в 100%. За 2024 г. отношение долга к ВВП составило 123%. Данный показатель помогает оценить способность государства выплачивать долг, так как он указывает на долговую нагрузку по отношению к общему объёму производства в стране. На протяжении долгого времени нехватка денег в бюджете восполнялась за счёт выпуска государственных облигаций. Крупнейшими кредиторами США являются Япония, Китай и Великобритания. Однако в последнее время эти страны активно сокращают вложения в гособлигации США.

Основываясь на вышесказанном, данная статья посвящена исследованию влияния различных факторов, формирующих условия рецессии в экономики США.

В качестве основной цели исследования выступает анализ ключевых макроэкономических индикаторов, указывающих на вероятность возникновения рецессии в США.

В процессе проводимого исследования применялись такие методы экономического исследования, как анализ и синтез.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу широкого круга макроэкономических показателей экономики США, что даёт более широкую картину влияния совокупности факторов на формирование условий для рецессии.

Исследование вносит вклад в развитие теории и практики анализа факторов, формирующих условия рецессии в экономике.

Основная часть

По состоянию на январь 2025 года первая пятерка иностранных держателей госдолга США выглядела так:

- Япония — \$1 079,3 млрд;
- Китай — \$760,8 млрд;
- Великобритания — \$740,2 млрд;
- Люксембург — \$409,9 млрд;
- Каймановы острова — \$404,5 млрд.

Примерно 8–9 апреля 2025г. Япония начала масштабную распродажу американских облигаций, что вызвало падение индексов 10- и 30-летних бумаг, а доходность по ним выросла с 3,9% до 4,4%. Это случилось в крайне неудачный момент: в ближайшие месяцы американскому Минфину предстоит рефинансировать долг на несколько триллионов долларов. Если бы рефинансирование пришлось на период всплеска доходностей, США пришлось бы значительно повысить ставки по новым облигациям, что резко увеличило бы расходы бюджета. По информации Bloomberg от 9 апреля, японские инвесторы сбросили значительные объёмы облигаций на фоне паники, вызванной новыми тарифами США в 104% на китайские товары, введёнными 8 апреля. Аналитики связывают распродажу с необходимостью финансировать внутренний стимул в

¥39 трлн (около \$250 млрд), а также с давлением на иену, которая упала до 7-недельного минимума против доллара [3].



Рис. 1. Финансовые и нефинансовые стейкхолдеры компании*

*составлено авторами по данным [4]

Китай, второй по величине держатель облигаций с \$760,8 млрд, также активизировал продажи. 9 апреля на платформе X инвестор Чамат Палихапития сообщил о слухах, что Китай «сбрасывает treasuries, чтобы поднять ставки и сделать американские аукционы дороже» в ответ на тарифы Трампа. Хотя официальных данных за апрель пока нет, Reuters отметил, что за день доходность 5-летних treasuries выросла на 2% до 3,918%, а 30-летних — на 3,6% до 4,762%. Это указывает на массивный сброс активов, вероятно, для поддержки юаня, который упал до 7,26 против доллара.



Рис. 2. Доходность 30-летних облигаций США в апреле 2025г.*

*составлено авторами по данным [5]

США – это государство с самым большим государственным долгом в мире (в номинальном выражении), который на момент начала 2025 г. превышает 36,2 триллионов долларов. Последний раз доходы бюджета покрывали расходы в 2001-м г. На протяжении последних 23 лет бюджет является дефицитным. На рисунке 3 заметно, как в период экономического кризиса 2008 г. и в период пандемии Covid-19 отношение госдолга к ВВП сильно возросло по сравнению с годами ранее.

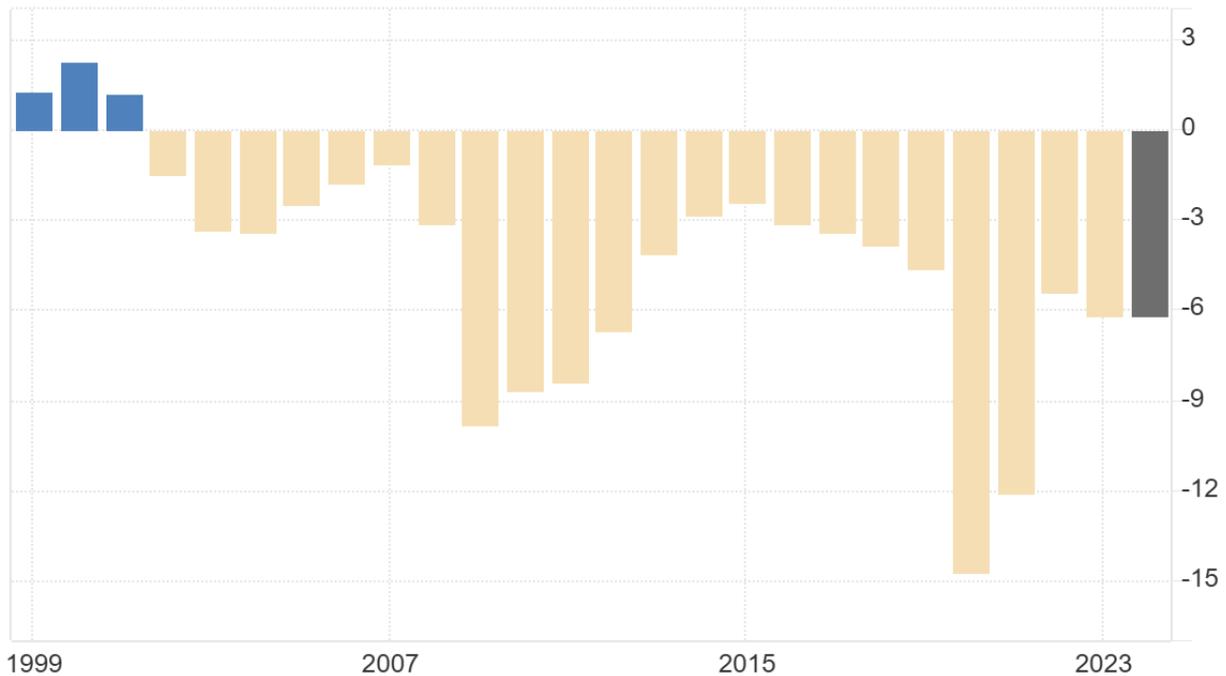


Рис. 2. Сальдо государственного бюджета к ВВП*

*составлено авторами по данным [6]

Наличие государственного долга не обязательно свидетельствует о проблемах в экономике страны, если правительство в состоянии оплачивать его. Постоянно растущие процентные платежи усложняют эту задачу.

В целом, различают госдолг внутренний и внешний. Считается, что внутренний долг отдать несколько проще, так как в кризисной ситуации правительство может просто напечатать национальную валюту и рассчитаться с кредиторами. Безусловно, это может привести к скачку инфляции, но поможет избежать дефолта. Если же долг внешний, то напечатать иностранную валюту уже не получится. Специфика госдолга США состоит в том, что по сути он весь является внутренним, так как облигации выпускаются исключительно в долларах.

Государственный долг США состоит из двух компонентов. К первому из которых будет относиться внутрисредственная часть, которая содержит задолженности перед различными государственными структурами (такие, как пенсионные фонды), а ко второму обязательства по ценным бумагам. Обслуживание госдолга с каждым разом становится более дорогостоящим. На

рисунке 4 видно, как с 2000-ых годов стремительно рос государственный долг США, в настоящее время достигнув своего исторического максимума.

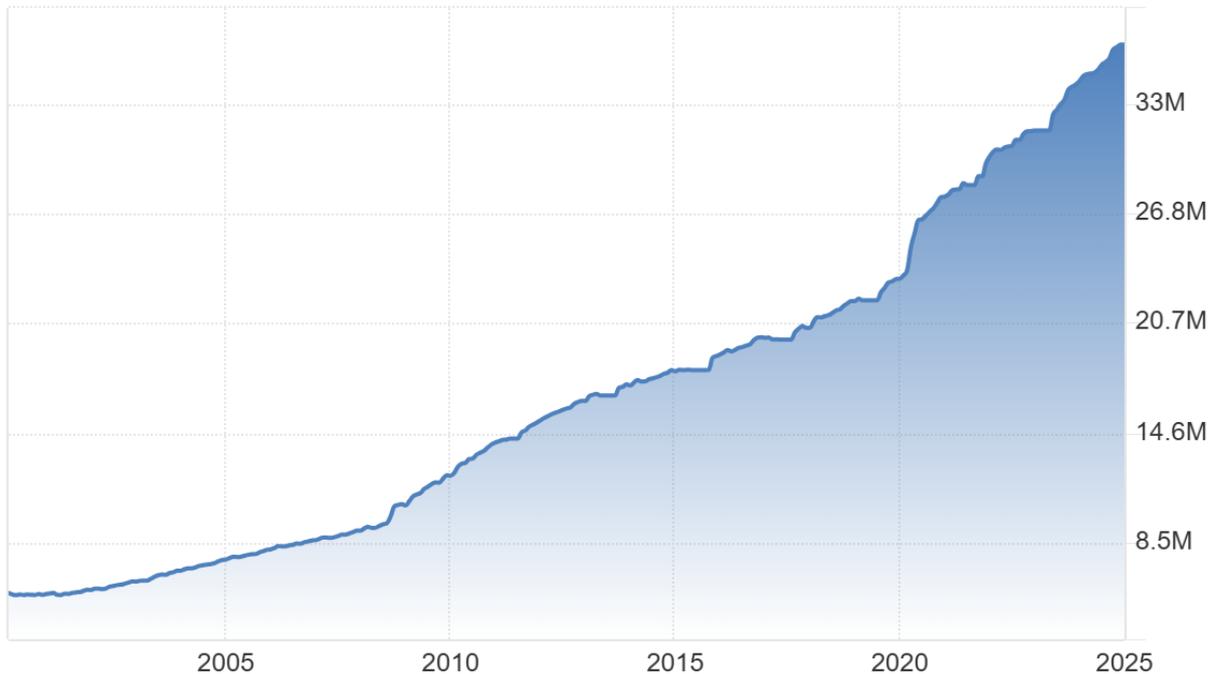


Рис. 4. Государственный долг США*

*составлено авторами по данным [7]

За первые шесть месяцев 2025 г. США предстоит погасить 70% от 9.2 трлн долларов (часть госдолга). При этом средняя ставка по ценным бумагам выросла, что может ещё сильнее увеличить нагрузку на бюджет, так как обслуживание долга будет весьма дорогим. Это является серьезной проблемой, ведь расходы на обслуживание государственного долга уже превышают 1,1 трлн. долларов в год.

Внутренняя экономическая политика США оказывает значительное влияние на курс национальной валюты. Федеральная резервная система (ФРС), регулируя процентные ставки, способна как укрепить доллар, повышая привлекательность американских активов, так и ослабить его, снижая ставки для стимулирования экономики. Рост государственного долга и бюджетного дефицита США является одной из системных проблем. Огромные объемы заимствований создают опасения у инвесторов относительно способности США выполнять обязательства, что снижает доверие к доллару. Фискальная политика, направленная на увеличение расходов при ограниченных доходах, также стимулирует падение курса валюты. Повышенные инфляционные ожидания понижают покупательную способность доллара, что ведет к его ослаблению. Текущие показатели инфляции, особенно в контексте крупных экономических программ и стимулирующих мер, оказывают существенное давление на курс.

С начала 2025 г. индекс доллара США упал более, чем на 9%. Падение индекса доллара означает ослабление американской валюты относительно других мировых валют.



Рис. 5. Индекс доллара США в 2025 г.*

**составлено авторами по данным [8]*

Торговая политика США до введения пошлин, была ориентирована на либерализацию и создание глобальных соглашений, направленных на упрощение двусторонней и многосторонней торговли. У США было много торговых партнёров, которые играли важную роль в обеспечении импорта и экспорта. Введение пошлин, начиная с 2018 г., означало большой сдвиг в сторону повышения барьеров между странами и создание более строгих правил для промышленности сельского хозяйства, что отражает стремление США к более выгодным условиям торговли. В качестве примера можно рассмотреть введение пошлин на сталь (в размере 10%) и алюминий (в размере 25%) 2018-м году. Эти меры коснулись всех стран, за исключением Канады и Мексики, которые являются членами Соглашения о свободной торговле (NAFTA). Резкий рост стоимости сырья привёл к увеличению затрат производителей и, как следствие, рост цен на конечную продукцию. Безусловно, это отразилось на некоторых отраслях и вызвало замедление развития.

Анализируя квартальные и годовые темпы роста ВВП США по данным Бюро экономического анализа, можно отметить замедление темпов экономического роста в период после введения многочисленных пошлин. В ряде кварталов наблюдалось снижение роста ВВП по сравнению с предыдущими годами до введения тарифов.

В рассматриваемый период индекс потребительских цен (CPI) демонстрировал устойчивую тенденцию к росту, что указывает на усиление инфляционного давления. Основными драйверами инфляции стали возросшие затраты на импортные товары и сырьевые ресурсы. В результате наблюдается снижение покупательной способности населения, а также возрастание давления

на проводимую монетарную политику. Параллельно фиксируется сокращение объемов внешней торговли - как импорта, так и экспорта - особенно в категориях, чувствительных к введённым тарифам.

Это оказывает сложное влияние на торговый баланс: с одной стороны, по ряду направлений наблюдается рост профицита, с другой - происходит утрата доли на внешних рынках в определённых секторах.

В ответ на протекционистские меры США крупнейшие торговые партнеры – включая Китай, Европейский союз, Канаду и Мексику - ввели зеркальные тарифы на американскую продукцию. Такая конфронтация фактически положила начало торговой войне, усугубляющей глобальную экономическую неопределённость и создающей дополнительные препятствия для американского экспорта.

Многие компании США, ориентированные на экспорт, столкнулись с утратой традиционных рынков сбыта и ослаблением конкурентных позиций на фоне удорожания продукции, вызванного тарифным давлением. Особенно остро последствия ощутили представители аграрного сектора и обрабатывающей промышленности. Среди наиболее пострадавших фигурируют крупные корпорации, такие как Boeing и Caterpillar, а также фермерские хозяйства Среднего Запада, чьи доходы резко сократились из-за снижения объемов внешних поставок. Знаковым примером негативного влияния тарифной политики стал случай с Boeing. После введения Пекином пошлин до 125% на американскую продукцию, китайским авиаперевозчикам было предписано отказаться от новых закупок самолетов американского производства. Эти меры сделали поставки из США экономически невыгодными, поскольку стоимость воздушных судов и комплектующих резко возросла, более чем вдвое превышая прежние уровни.

Сохранение высоких тарифных барьеров может оказывать тормозящее воздействие на экономическую динамику США. С целью обуздания инфляции в 2024 году Федеральная резервная система подняла ключевую процентную ставку до 5,5%. Однако такой шаг чреват рядом негативных последствий: ростом стоимости заимствований, снижением активности в инвестиционном секторе и возможным замедлением темпов экономического роста. Не исключено, что реальное воздействие данного ужесточения денежно-кредитной политики проявится уже в течение 2025 года.

Глава крупнейшей в мире инвесткомпаний по объему активов BlackRock Ларри Финк считает, что США «очень близки к рецессии, если уже не в ней».

На данный момент на рынке труда можно заметить рост безработицы и сокращение числа вакансий. Компании сталкиваются с более высокими расходами на финансирование своих проектов, в результате чего многие из них сокращают свои расходы для сохранения прибыльности. Также во время более высоких процентных ставок снижается потребительский спрос, что вынуждает предприятия сокращать производство и, как следствие, рабочие места.

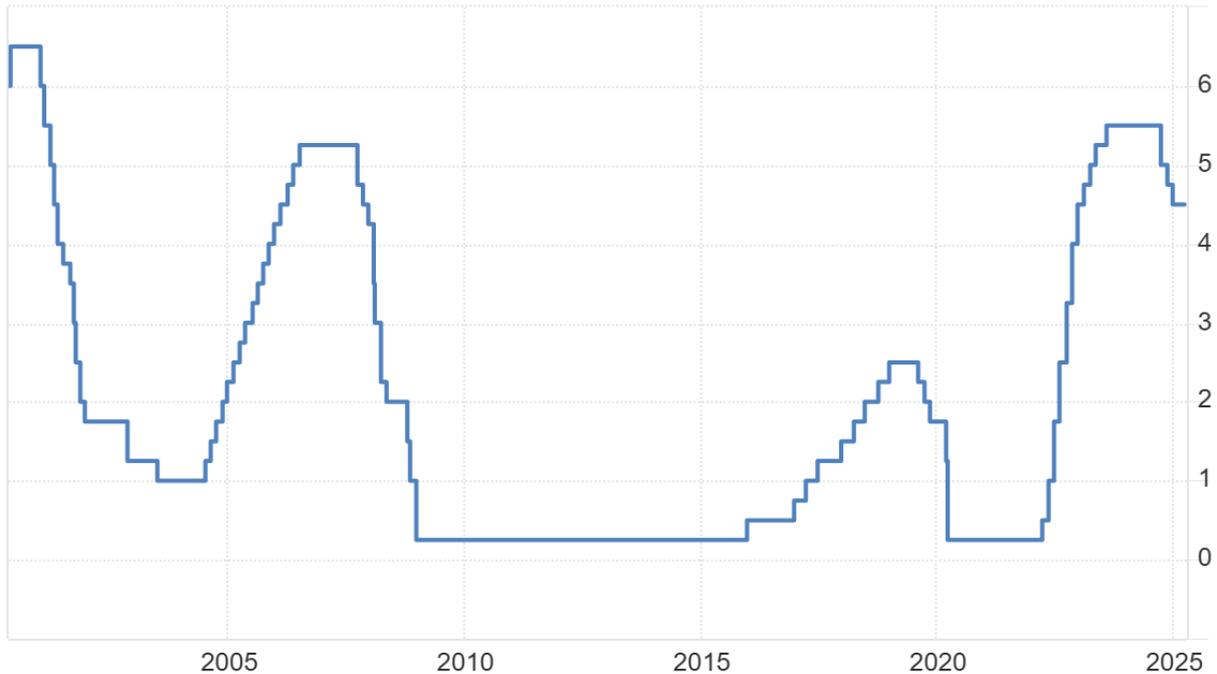


Рис. 6. Эффективная ставка по федеральным фондам 2000–2025 г.*

**составлено авторами по данным [10]*

Спад деловой активности, который продолжается более шести месяцев, оказывает значительное влияние не только на экономику страны, но и общество в целом. Индекс производственной активности института управления поставками (ISM) отражает производственную активность за предыдущий месяц.

Эти данные считаются очень важным и надежным экономическим показателем. Если индекс имеет значение ниже 50, из-за снижения активности, это указывает на экономический спад, особенно если тенденция сохраняется в течение нескольких месяцев. Значение существенно выше 50, вероятно, указывает на период экономического роста. Индекс ISM является результатом ежемесячного опроса более 400 компаний в 20 отраслях промышленности 50 штатов.

Надежность ISM данных уже давно подтвердилась историей. Во время экономических спадов этот индикатор часто указывал на дно цикла за несколько месяцев еще до начала восстановления. Если значения индекса превышают прогнозы, это обычно воспринимается как «бычий», положительный сигнал для доллара США. И наоборот, слабые данные исторически указывали на негативную динамику для валюты. Если проанализировать данные на рисунке 7, можно заметить, что в течение 2023 и 2024 гг. индекс деловой активности в производственном секторе США практически не превышал отметку в 50 пунктов.

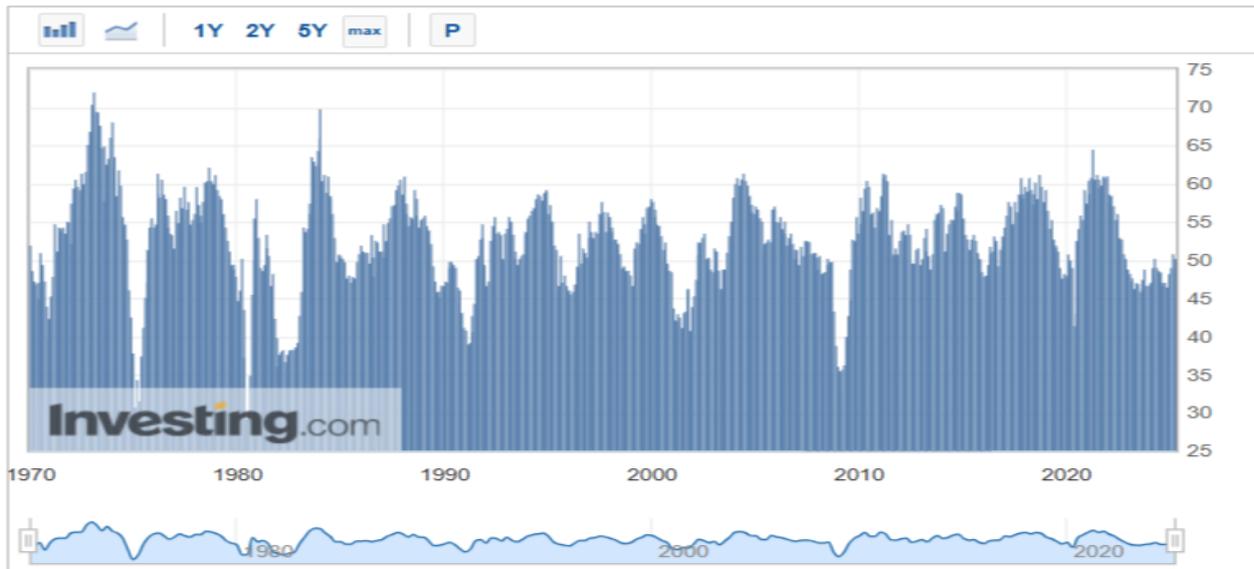


Рис. 7. Индекс деловой активности в производственном секторе (PMI) США от ISM *

**составлено авторами по данным [11]*

Исходя из всего вышеуказанного, это может указывать на спад производственной активности, что влечет за собой определенные проблемы в сфере экономики. Спад выручки и как следствие, трудности с выполнением финансовых обязательств, повлечет за собой снижение объемов производства. А отсутствие возможности обновить оборудование на более новое, использовать в своем производстве новые технологии, приведет к потере клиентов и снижению у компании своей доли на рынке. Еще одним следствием является рост безработицы, приводящий к уменьшению покупательной способности населения. На рисунке 8 рассмотрена динамика уровня безработицы на протяжении последних лет.

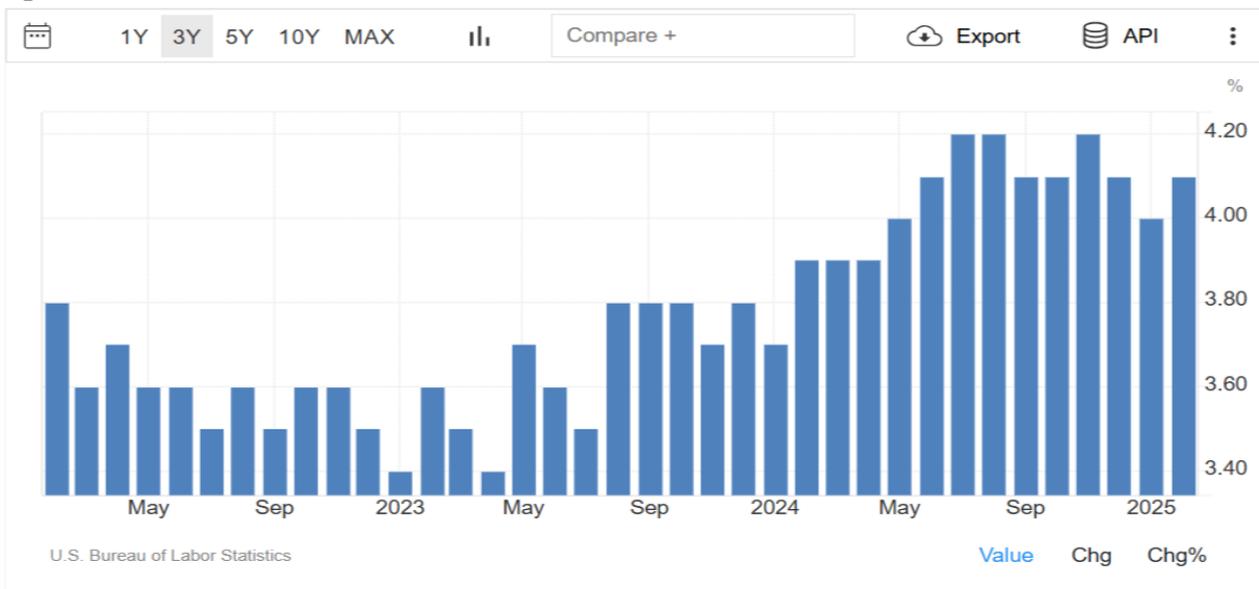


Рис. 8. Уровень безработицы с 2022 по 2025 г.*

**составлено авторами по данным [12]*

Социальная напряжённость в связи с последними событиями также возросла. Как видно на графике, сокращение рабочих мест достигло своего максимума за 5 лет и уже в феврале 2025 г. составило 172, 017 тыс. человек. IT-сектор вместе с ритейл сектором сильнее остальных пострадали от столь резких всплесков сокращений, которые как раз зачастую фиксируются в таких масштабах перед наступлением экономических кризисов и рецессий. Испытывает сложности также корпоративный сектор. Опасения торговых войн, которые оказались не напрасными, а также банкротства предприятий повлекли за собой такие последствия.

Среди ведущих индикаторов немаловажным является индекс опережающих индикаторов, который показал вероятность экономического спада в ближайшие 6-9 месяцев.

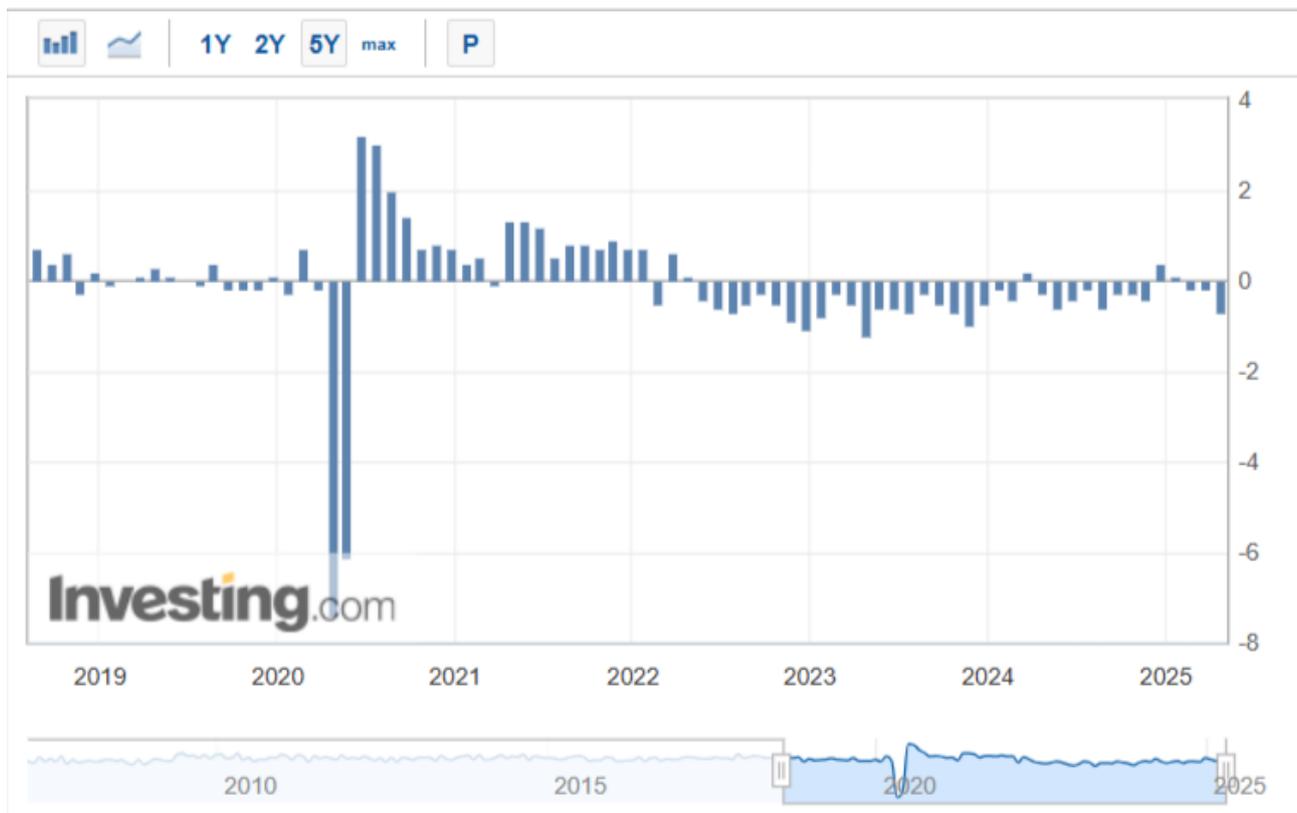


Рис. 9. Индекс опережающих экономических индикаторов в США, м/м*

**составлено авторами по данным [13]*

Индекс опережающих индикаторов США (также известный как Опережающий экономический индекс, LEI) сводный показатель из десяти индикаторов, предназначенный для прогнозирования колебаний деловой активности в США на шесть-девять месяцев в будущем. Этот индекс используется в США и объединяет данные по десяти параметрам экономики. Некоторые из них: количество обращений за пособием по безработице, число

новых заказов на средства производства, количество выданных разрешений на строительство, индекс PMI, объём денежной массы M2 и другие.

Исторически составные индикаторы индекса имели тенденцию к понижению при наступлении рецессии и к росту в периоды подъёма. Однако индекс не даёт 100% гарантии, что прогноз сбудется. Рецессия может наступить в течение пары месяцев, года или не наступить вовсе. Например, из-за стимулирующих действий центральных банков и правительства. Кроме того, индекс не способен предсказать рецессию за определённый срок: период между сигналом индикатора и началом рецессии может варьировать от 1–2 месяцев до года. Следует рассматривать данный индекс в совокупности с другими показателями и экономическими данными и не принимать поспешных решений.

Заключение

В заключении важно отметить, что анализ ключевых макроэкономических индикаторов однозначно указывает на высокую вероятность начавшейся рецессии в экономике США. Все рассмотренные данные в статье дают возможность говорить не только о вероятном экономическом кризисе в США, прогнозируемых последствиях, которые неблагоприятно скажутся на экономике страны в краткосрочной перспективе.

Введение пошлин со стороны США влияет на экономику со всех сторон. Даже несмотря на то, что такие меры способствуют некоторой защите отечественных производителей и сокращению торгового дефицита по ряду позиций, они в то же время вызывают рост инфляции и снижают темпы экономического роста, что приводит к увеличению неопределённости на рынках.

Долгосрочные последствия для мировой торговли включают усиление протекционистских тенденций и сложность построения стабильных международных отношений. Для экономики США важно сбалансировать пользу от пошлин с их издержками и искать пути для устойчивого развития.

Одним из возможных сценариев является отмена или смягчение пошлин, что может способствовать восстановлению экономического роста и снижению инфляционного давления. Это потребует компромиссов в рамках торговых переговоров и пересмотра торговых соглашений. Переговоры и заключение новых торговых соглашений, обновление существующих механизмов сотрудничества позволит снизить напряженность и создать более предсказуемую среду как для бизнеса, так и для потребителей. 28 мая Американский суд по международной торговле заблокировал введённые главой государства таможенные пошлины. В постановлении суда подчёркивалось, что Трамп превысил полномочия, которыми наделяется президент по Закону об экономических полномочиях в случае международных чрезвычайных ситуаций. Администрация Дональда Трампа начала готовить запасной план для сохранения высоких импортных пошлин на случай, если апелляция не отменит решение федерального суда, признавшего их введение незаконным.

Однако, несмотря на все вышеперечисленное, внутренняя политика также играет важную роль. Пострадавшие секторы экономики будут нуждаться в

поддержке, которая может включать в себя субсидирование или налоговые преференции, что позволит сгладить негативные последствия и стимулировать адаптацию к новым торговым условиям.

Последствия рецессии могут затронуть многие отрасли, особенно производство, строительство, розничную торговлю и финансовый сектор. Мировая экономика также почувствует влияние через снижение спроса на экспортируемую продукцию и сокращение финансовых потоков.

Прогнозируемая продолжительность и глубина рецессии зависят от эффективности действий ФРС и правительства, а также от внешних факторов, таких как геополитика и глобальные экономические тенденции. Компании и домохозяйства должны готовиться к повышенной экономической нестабильности и изменению условий ведения бизнеса.

Список использованных источников:

1. Доля стран в мировом ВВП в 1980–2023 г. (%) // [Электронный ресурс] - режим доступа: <https://svspb.net/danmark/vvp-dolja.php>
2. Federal Reserve Bank of Atlanta [Электронный ресурс] - URL: <https://www.atlantafed.org/cqer/research/gdpnow>
3. Япония и Китай ускоряют распродажу американских трежерис // [Электронный ресурс] - URL: <https://overtonfx.ru/threads/yaponiya-i-kitai-uskoryayut-rasprodazhu-amerikanskikh-trezheris-chto-proiskhodit-s-dolgom-ssha.11999/>
4. Доходность 10-летних облигаций США // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/TVC-US10Y/>
5. Доходность 30-летних казначейских облигаций США // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/TVC-US30Y/>
6. Соединенные Штаты - Государственный бюджет от ВВП // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/government-budget>
7. Соединенные Штаты - Государственный долг 1942-2025 // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/government-debt>
8. Индекс доллара США // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/TVC-DXY/>
9. Глава крупнейшей инвесткомпании допустил, что в США уже началась рецессия. // [Электронный ресурс] - URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/04/2025/67f9e40b9a7947ef88441de9>
10. Соединенные Штаты - Эффективная ставка по федеральным фондам // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/effective-federal-funds-rate>
11. Индекс деловой активности в производственном секторе (PMI) США от ISM // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.investing.com/economic-calendar/ism-manufacturing-pmi-173>

12. Соединенные Штаты - Уровень безработицы // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>
13. Индекс опережающих экономических индикаторов в США, м/м // [Электронный ресурс] - URL: <https://ru.investing.com/economic-calendar/us-leading-index-1968>

References

1. The share of countries in world GDP in 1980-2023 (%) // [Electronic resource] - access mode: <https://svspb.net/danmark/vvp-dolja.php> (date of request: 07/10/2025)
2. Federal Reserve Bank of Atlanta [Electronic resource] - URL: <https://www.atlantafed.org/cqer/research/gdpnow> (date of request: 07/10/2025)
3. Japan and China accelerate the sale of American treasuries // [Electronic resource] - URL: <https://overtonfx.ru/threads/yaponiya-i-kitai-uskoryayut-rasprodazhu-amerikanskikh-trezheris-chto-proiskhodit-s-dolgom-ssha.11999/> (date of request: 07/10/2025)
4. Yield of 10-year US bonds // [Electronic resource] - URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/TVC-US10Y/> (date of request: 07/10/2025)
5. Yield of 30-year US Treasury bonds // [Electronic resource] - URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/TVC-US30Y/> (date of request: 07/10/2025)
6. The United States - The state budget as a percentage of GDP // [Electronic resource] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/government-budget>
7. The United States - Public debt1942-2025 // [Electronic resource] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/government-debt> (date of request: 07/10/2025)
8. The US Dollar Index // [Electronic resource] - URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/TVC-DXY/> (date of request: 07/10/2025)
9. The head of the largest investment company admitted that the recession has already begun in the United States. // [Electronic resource] - URL: <https://www.rbc.ru/economics/12/04/2025/67f9e40b9a7947ef88441de9> (date of request: 07/10/2025)
10. The United States - The effective Federal Funds rate // [Electronic resource] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/effective-federal-funds-rate> (date of request: 07/10/2025)
11. Index of business activity in the manufacturing sector (PMI) USA from ISM // [Electronic resource] - URL: <https://ru.investing.com/economic-calendar/ism-manufacturing-pmi-173> (date of request: 07/10/2025)
12. The United States - The unemployment rate // [Electronic resource] - URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate> (date of request: 07/10/2025)
13. The index of leading economic indicators in the USA, m/m // [Electronic resource] - URL: <https://ru.investing.com/economic-calendar/us-leading-index-1968>(date of request: 07/10/2025)

Сведения об авторах / Information about the author:

Евсин Максим Юрьевич – доцент кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: MYEvsin@fa.ru / **Evsin Maxim Yurievich** – Associate Professor at the Department of Economics and Finance of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: MYEvsin@fa.ru.

SPIN РИНЦ: 2928-2844

ORCID 0000-0003-3855-4351

Сахарова Надежда Сергеевна – студент Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». / **Sakharova Nadezhda Sergeevna** – student of the of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Евсин М.Ю. – научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, анализ и дополнение текста статьи, формирование общих выводов.

Сахарова Н.С. – подготовка начального варианта статьи, литературный анализ, проведение исследования.

Evsin M.Yu. – scientific guidance, formulation of the main research directions, development of theoretical prerequisites, analysis and addition of the text of the article, formation of general conclusions.

Sakharova N.S. – preparation of the initial version of the article, literary analysis, research.

Дата поступления статьи: 12.05.2025

Принято решение о публикации: 18.06.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 338.24

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-70-84

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РОССИИ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АПК

О.Ю. Смыслова, Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина, Елец, Россия

А.В. Сергеева, Тульский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Тула, Россия

***Аннотация.** В статье рассматривается ключевая роль технологического развития экономики России, и в частности, агропромышленного комплекса (АПК), в контексте повышения его инновационно-инвестиционной привлекательности. Авторами проводится анализ текущего состояния технологической базы российского АПК, выявляются основные проблемы и барьеры, препятствующие ее модернизации и внедрению передовых технологий. Особое внимание уделяется необходимости преодоления технологического отставания от развитых стран, что требует комплексного подхода, включающего государственную поддержку, привлечение частных инвестиций, развитие научного потенциала и кадрового обеспечения. Авторы подчеркивают, что технологическое развитие не является самоцелью, а должно быть направлено на решение конкретных задач, таких как повышение конкурентоспособности российской продукции, снижение себестоимости, улучшение качества и безопасности продуктов питания, обеспечение продовольственной безопасности страны и снижение зависимости от импорта.*

В статье обосновывается необходимость государственной поддержки технологического развития АПК, включая разработку и реализацию целевых программ, предоставление льготных кредитов и налоговых льгот, создание благоприятного инвестиционного климата. Также отмечается важность развития инновационной инфраструктуры, включая технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий и другие структуры, способствующие коммерциализации результатов научных исследований и разработок. В заключение авторы предлагают конкретные рекомендации по повышению инновационно-инвестиционной привлекательности АПК на основе технологического развития, которые могут быть полезны для органов государственной власти, научных организаций, предприятий АПК и инвесторов. Статья представляет интерес для широкого круга специалистов, занимающихся вопросами развития АПК, инновационной экономики и инвестиционной политики.

Ключевые слова: технологическое развитие экономики, АПК, инновационно-инвестиционная привлекательность, технологическое отставание, государственная поддержка.

Для цитирования: Смыслова О.Ю., Сергеева А.В. Технологическое развитие экономики России как основа повышения инновационно-инвестиционной привлекательности АПК // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С.70-84. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-70-84

TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY AS A BASIS FOR INCREASING THE INNOVATION AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

O.Yu. Smyslova, Yelets State University named after I.A. Bunin, Yelets, Russia

A.V. Sergeeva, Tula Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Tula, Russia

***Abstract.** The article examines the key role of technological development in the Russian economy, particularly in the agro-industrial complex (AIC), in the context of enhancing its innovation and investment attractiveness. The authors analyze the current state of the technological base of the Russian AIC, identifying the main problems and barriers hindering its modernization and the introduction of advanced technologies. Particular attention is paid to the need to overcome the technological gap with developed countries, which requires a comprehensive approach, including government support, attracting private investment, developing scientific potential, and providing human resources. The authors emphasize that technological development is not an end in itself, but should be aimed at solving specific tasks, such as increasing the competitiveness of Russian products, reducing production costs, improving the quality and safety of food products, ensuring the country's food security, and reducing dependence on imports.*

The article justifies the need for state support for the technological development of the AIC, including the development and implementation of targeted programs, the provision of preferential loans and tax incentives, and the creation of a favorable investment climate. The importance of developing innovation infrastructure is also noted, including technology parks, business incubators, technology transfer centers, and other structures that promote the commercialization of scientific research and development results. In conclusion, the authors offer concrete recommendations for increasing the innovation and investment attractiveness of the AIC based on technological development, which may be useful for public authorities, scientific organizations, AIC enterprises, and investors. The article is of interest to a wide range of specialists involved in the development of the AIC, the innovation economy, and investment policy.

***Keywords:** technological development of the economy, agriculture (or agro-industrial complex), innovation and investment attractiveness, technological backwardness, state support.*

Введение

В современном мире технологическое развитие является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и устойчивость национальных экономик. Для России, стремящейся к укреплению своих позиций на мировой арене, особенно актуален вопрос повышения инновационно-инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса (АПК). АПК играет стратегически важную роль в обеспечении продовольственной безопасности, формировании экспортного потенциала и поддержании занятости населения в сельских территориях.

В условиях глобализации и усиления конкуренции традиционные подходы к ведению сельского хозяйства и переработке продукции становятся неэффективными. Технологическое развитие, охватывающее внедрение цифровых технологий, роботизацию, автоматизацию, использование биотехнологий и новых материалов, открывает новые возможности для повышения производительности, снижения издержек, улучшения качества продукции и, как следствие, роста инвестиционной привлекательности АПК.

Основываясь на вышесказанном, данная статья посвящена исследованию влияния технологического развития на экономику России с акцентом на его роль в повышении инновационно-инвестиционной привлекательности АПК. В рамках исследования будут рассмотрены ключевые направления технологической модернизации АПК, проанализированы существующие проблемы и перспективы, а также предложены практические рекомендации по стимулированию инноваций и привлечению инвестиций в этот сектор экономики.

В качестве основной цели исследования выступает разработка теоретических и практических рекомендаций по стимулированию технологического развития АПК России для повышения его инновационно-инвестиционной привлекательности в условиях современных экономических вызовов.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу технологического развития АПК России и разработке научно обоснованных рекомендаций по повышению его инновационно-инвестиционной привлекательности. Исследование вносит вклад в развитие теории и практики управления технологическим развитием отраслей экономики и может быть использовано при разработке стратегических документов и программ развития АПК.

Основная часть

Технологическое развитие рассматривается многими экспертами как «процесс совершенствования науки и техники, который является фундаментальной закономерностью экономической жизни человечества» [1-3]. На первых этапах развития общества технический прогресс осуществлялся отдельно от научного. Только в период промышленной революции началось быстрое сближение научного и технического прогресса и возник целостный научно-технический прогресс.

В настоящее время исследованию технологического развития, в том числе в АПК, посвящено достаточно много научных работ. Связано это с тем, что технологии являются ключевым фактором повышения эффективности и конкурентоспособности АПК. Внедрение новых технологий позволяет снижать издержки, увеличивать урожайность, улучшать качество продукции, оптимизировать логистику и т.д. АПК сталкивается с серьезными вызовами, такими как изменение климата, дефицит ресурсов, рост населения и изменение потребительских предпочтений. В этих условиях технологическое развитие

является необходимым фактором для адаптации к этим вызовам и обеспечения продовольственной безопасности. Также важно отметить, что государства и бизнес активно инвестируют в технологическое развитие АПК. Это стимулирует научные исследования и разработки в данной области. Развитие таких областей, как искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные, робототехника, открывает новые перспективы для автоматизации, цифровизации и оптимизации сельскохозяйственного производства. В целом, интерес к исследованию технологического развития в АПК обусловлен необходимостью повышения эффективности, устойчивости и конкурентоспособности отрасли в условиях глобальных вызовов и возможностей.

Из последних работ, посвященных исследованию технологического развития АПК, интерес вызывают исследования таких ученых, как Нечаева В.И. [4-5], Алтухова А.И. [6], Семенова Е.И. [7], Емельяновой В. А. и Федосова В. А. [8], Бурланков, С. П. [9], Долгушкин, Н. К. [10].

Авторы настоящей статьи также предпринимали попытки провести исследования в данной области [11-16], что позволило прийти к выводу, что технологическое развитие играет ключевую роль в преобразовании экономики России и, в частности, агропромышленного комплекса (АПК), выступая катализатором повышения его инновационно-инвестиционной привлекательности. В условиях глобальной конкуренции и необходимости обеспечения продовольственной безопасности, внедрение передовых технологий становится не просто желательным, а жизненно необходимым условием для устойчивого роста и развития АПК.

В настоящее время технологическая база российского АПК находится на стадии трансформации, сталкиваясь как с возможностями, так и с серьезными вызовами. С одной стороны, наблюдается растущий интерес к цифровизации, автоматизации и внедрению современных агротехнологий. С другой стороны, сохраняются значительные пробелы в эффективности, доступности и адаптации этих технологий к специфике российских условий.

Ключевыми характеристиками состояния технологической базы российского АПК можно назвать следующие:

- существует значительный разрыв между передовыми хозяйствами, активно внедряющими инновации, и предприятиями с устаревшим оборудованием и технологиями;
- сохраняется критическая зависимость от импортной техники, семян, племенного материала, средств защиты растений и другого технологического оборудования;
- присутствует проблема ограниченного финансирования НИОКР в области сельского хозяйства и недостаток инвестиций в модернизацию производства;
- наблюдается нехватка специалистов, способных работать с современными технологиями и управлять сложным оборудованием.

Таким образом, приведем в таблице 1 основные проблемы и барьеры, тормозящие процесс модернизации и инновационного обновления отраслей АПК.

Таблица 1. Основные проблемы и барьеры, препятствующие модернизации российского АПК*

Проблема/ Барьер	Описание	Последствия
Финансовые ограничения	Недостаток собственных средств у сельхозпроизводителей. Ограниченный доступ к кредитным ресурсам (высокие процентные ставки, сложные условия получения). Недостаточное государственное финансирование и субсидирование.	Замедление обновления основных фондов (техники, оборудования). Низкая инвестиционная активность в инновации и новые технологии. Ограничение возможностей для расширения производства и повышения конкурентоспособности.
Технологическое отставание	Высокий уровень износа основных фондов. Недостаточное внедрение современных технологий (точного земледелия, цифровизации). Ограниченный доступ к передовым научным разработкам и селекционным достижениям.	Низкая производительность труда. Высокая себестоимость продукции. Низкое качество продукции. Зависимость от импорта технологий и оборудования.
Кадровый дефицит	Нехватка квалифицированных специалистов (агрономов, инженеров, механизаторов). Низкий уровень оплаты труда и социальных условий в сельской местности. Отток молодежи из села. Недостаточная развитость системы профессионального образования и переподготовки кадров.	Снижение эффективности использования техники и технологий. Ограничение возможностей для внедрения инноваций. Увеличение доли ручного труда. Снижение привлекательности работы в сельском хозяйстве.
Инфраструктурные ограничения	Неразвитость дорожной сети, складской инфраструктуры, электроснабжения, газоснабжения. Высокая степень износа существующей инфраструктуры. Отсутствие или недостаточное развитие логистических центров и оптовых рынков.	Увеличение транспортных издержек. Потери продукции при хранении и транспортировке. Ограничение доступа к рынкам сбыта. Снижение конкурентоспособности продукции.

Продолжение *таблицы 1.*

Проблема/ Барьер	Описание	Последствия
Административные барьеры и регулирование	Избыточное административное регулирование. Сложные процедуры получения разрешений и согласований. Высокие издержки на соблюдение нормативных требований. Нестабильность государственной политики в сфере АПК.	Увеличение транзакционных издержек. Замедление инвестиционных процессов. Снижение привлекательности АПК для инвесторов. Неопределенность в планировании деятельности.
Недостаточное развитие сельской местности	Низкий уровень жизни в сельской местности. Ограниченный доступ к социальным услугам (образованию, здравоохранению, культуре). Недостаточное развитие жилищно-коммунального хозяйства. Отсутствие перспектив для личного и профессионального развития.	Отток населения из села. Старение сельского населения. Снижение трудового потенциала. Ухудшение демографической ситуации в сельской местности.
Недостаточная кооперация и интеграция	Слабое развитие кооперации между сельхозпроизводителями. Недостаточная интеграция между производством, переработкой и сбытом продукции. Отсутствие эффективных механизмов взаимодействия между наукой и производством.	Снижение конкурентоспособности малых и средних сельхозпроизводителей. Ограничение возможностей для повышения эффективности производства и переработки продукции. Замедление внедрения инноваций.
Риски, связанные с изменением климата	Увеличение частоты и интенсивности засух, наводнений, заморозков и других неблагоприятных погодных явлений. Изменение климатических зон и условий ведения сельского хозяйства. Увеличение распространения вредителей и болезней растений.	Снижение урожайности сельскохозяйственных культур. Увеличение потерь продукции. Необходимость адаптации к новым климатическим условиям. Увеличение затрат на страхование рисков.

**составлено авторами по данным [11-16]*

В данной таблице представлен общий обзор основных проблем и барьеров, препятствующих модернизации и инновационному развитию российского АПК. Более конкретные проблемы и барьеры могут варьироваться в зависимости от региона, отрасли и размера сельскохозяйственного предприятия.

Главный вывод, который возник в процессе анализа представленных в таблице проблем и барьеров это сохранение технологического отставания России от развитых стран. В этой связи разработка мер и соответствующих инструментов поддержки выступает стратегической задачей по преодолению данного разрыва. Рассмотрим данный вопрос более подробно.

Сельское хозяйство и агропромышленный комплекс (АПК) – ключевые секторы экономики любой страны, обеспечивающие продовольственную безопасность и занятость населения. Технологическое отставание АПК от развитых стран несет серьезные риски и ограничения, требующие неотложных и комплексных мер для их преодоления.

1. Первым риском следует назвать снижение конкурентоспособности продукции. Так, например, если фермер использует устаревшее оборудование для уборки зерна, это приводит к значительным потерям урожая и увеличению сроков уборки. В то же время фермер из технологически развитых стран использует комбайны с GPS-навигацией, автоматизированной системой обмолота и точного картографирования урожайности, минимизируя потери и повышая эффективность. В результате зарубежный фермер может продавать зерно по более низкой цене, оставаясь при этом прибыльным, в то время как российский фермер оказывается в невыгодном положении.

2. Следующее ограничение – это низкая производительность труда и неэффективное использование ресурсов. Так, например, в Нидерландах фермы оснащены автоматизированными системами кормления, доения и контроля здоровья животных, что значительно повышает продуктивность и снижает затраты на рабочую силу. В России такие технологии внедряются, но не на всех предприятиях, что может приводить к низким надоям и привесам.

3. Угроза продовольственной безопасности. В условиях изменения климата и увеличения населения планеты, страны, не способные производить достаточное количество продовольствия, становятся зависимыми от импорта и подвергаются риску дефицита продовольствия и роста цен. Технологически развитые страны, благодаря использованию современных технологий селекции, точного земледелия и эффективных систем хранения, способны обеспечивать себя продовольствием и даже экспортировать его.

4. Ограничение экспортного потенциала. Российская компания, производящая молочную продукцию, не может выйти на рынок ЕС из-за несоответствия продукции европейским стандартам качества и безопасности, обусловленным использованием устаревшего оборудования и технологий. Европейские производители, использующие современные системы контроля качества и гигиенической обработки, успешно экспортируют свою продукцию по всему миру.

Таким образом, преодоление технологического отставания АПК от развитых стран – это не просто вопрос модернизации производства, это вопрос национальной безопасности, продовольственной независимости и конкурентоспособности экономики. Реализация комплексного подхода, включающего государственную поддержку, привлечение инвестиций, развитие науки и кадров, является необходимым условием для обеспечения устойчивого развития АПК и повышения благосостояния страны.

Авторы статьи считают, что технологическое развитие не должно рассматриваться как самодостаточная цель, а скорее как мощный инструмент для

достижения конкретных, социально и экономически значимых задач. Этот подход, ориентированный на практическую пользу, является крайне важным для эффективного использования ресурсов и достижения устойчивого прогресса.

Во-первых, ориентация на повышение конкурентоспособности российской продукции напрямую связана с укреплением национальной экономики. В условиях глобальной конкуренции инновационные технологии, позволяющие создавать продукты с лучшими характеристиками по более низкой цене, становятся ключевым фактором успеха. Это может включать в себя разработку новых материалов, автоматизацию производственных процессов, внедрение цифровых платформ для управления цепочками поставок и многое другое. Без технологического рывка в этих областях российская продукция рискует остаться позади, уступая место зарубежным аналогам.

Во-вторых, снижение себестоимости производства является критически важным фактором для обеспечения доступности товаров для населения и повышения рентабельности предприятий. Технологии позволяют оптимизировать производственные процессы, сократить отходы, повысить энергоэффективность и снизить потребность в ручном труде. Например, внедрение систем управления производством на основе искусственного интеллекта может значительно сократить количество брака и повысить производительность труда.

В-третьих, улучшение качества и безопасности продуктов питания имеет первостепенное значение для здоровья населения и обеспечения продовольственной безопасности страны. Новые технологии, такие как геномное редактирование, точное земледелие и улучшенные методы хранения и транспортировки, позволяют производить более качественные, безопасные и питательные продукты. Кроме того, цифровые технологии обеспечивают возможность отслеживания всей цепочки поставок, от поля до прилавка, что повышает прозрачность и позволяет быстро выявлять и устранять возможные проблемы с безопасностью.

В-четвертых, обеспечение продовольственной безопасности страны и снижение зависимости от импорта является стратегически важной задачей, особенно в условиях геополитической нестабильности. Технологии, такие как развитие селекции и генетики сельскохозяйственных культур, создание новых сортов, устойчивых к болезням и вредителям, а также разработка эффективных систем орошения и удобрения, позволяют повысить урожайность и обеспечить стабильное производство продовольствия на территории страны. Снижение зависимости от импорта не только укрепляет экономическую независимость, но и обеспечивает продовольственную безопасность населения в случае кризисных ситуаций.

Таким образом, сделанный нами акцент на практической направленности технологического развития позволяет избежать «технологий ради технологий» и сосредоточить усилия на решении реальных проблем, стоящих перед страной. Это дает возможность максимизировать отдачу от инвестиций в науку и

технологии, стимулировать экономический рост, повысить качество жизни населения и укрепить национальную безопасность. Такой подход является необходимым условием для устойчивого и сбалансированного развития России в долгосрочной перспективе.

Для обеспечения продовольственной безопасности, повышения конкурентоспособности отечественной продукции и устойчивого развития сельских территорий в качестве действенного инструмента следует рассматривать систему государственного стимулирования и поддержки. Необходимость такой поддержки обусловлена рядом ключевых причин.

Во-первых, технологическое отставание значительной части предприятий АПК, особенно малых и средних, требует целенаправленных усилий по модернизации. Без внедрения современных технологий, таких как точное земледелие, цифровизация процессов, роботизация и автоматизация, невозможно достичь значительного роста производительности и снижения себестоимости продукции.

Во-вторых, научные исследования и разработки в сфере АПК требуют значительных инвестиций, которые часто не под силу частному сектору. Государственная поддержка позволяет финансировать фундаментальные и прикладные исследования, направленные на создание новых сортов растений, пород животных, технологий производства и переработки сельскохозяйственной продукции.

В-третьих, реализация целевых программ позволяет комплексно решать наиболее острые проблемы отрасли, такие как повышение плодородия почв, развитие селекции и семеноводства, модернизация животноводства, создание логистической инфраструктуры. Эти программы должны быть направлены на достижение конкретных, измеримых результатов и учитывать специфику различных регионов и отраслей АПК.

В-четвертых, предоставление льготных кредитов и налоговых льгот стимулирует инвестиции в модернизацию производства, приобретение новой техники и оборудования, внедрение инновационных технологий. Это особенно важно для малых и средних предприятий, которые испытывают трудности с доступом к финансированию.

В-пятых, создание благоприятного инвестиционного климата привлекает в отрасль частные инвестиции, как отечественные, так и зарубежные. Это включает в себя упрощение административных процедур, снижение бюрократических барьеров, обеспечение защиты прав собственности и создание стабильных правил игры.

Таким образом, государственная поддержка технологического развития АПК, включающая разработку и реализацию целевых программ, предоставление льготных кредитов и налоговых льгот, создание благоприятного инвестиционного климата, является необходимым условием для обеспечения устойчивого развития отрасли, повышения ее конкурентоспособности и обеспечения продовольственной безопасности страны. Без активного участия

государства в стимулировании технологического прогресса АПК невозможно достичь поставленных целей по импортозамещению, наращиванию экспортного потенциала и повышению уровня жизни сельского населения.

Таблица 2. Рекомендации по повышению инновационно-инвестиционной привлекательности АПК на основе технологического развития*

Целевая аудитория	Направление развития	Рекомендации	Ожидаемый результат
Органы государственной власти	Создание благоприятной среды инновационной среды	Разработать и внедрить комплексные программы стимулирования инноваций в АПК, включающие налоговые льготы, гранты, субсидии на разработку и внедрение новых технологий. Совершенствовать нормативно-правовую базу, регуливающую инновационную деятельность в АПК, упростить процедуры регистрации и патентования инновационных разработок. Создать и поддерживать платформы для обмена информацией и опытом между научными организациями, предприятиями АПК и инвесторами.	Рост инвестиций в инновационные проекты в АПК. Увеличение количества инновационных предприятий и разработок. Повышение конкурентоспособности отечественной продукции АПК.
	Поддержка развития инфраструктуры	Инвестировать в создание и модернизацию инфраструктуры для развития цифровых технологий в сельском хозяйстве (высокоскоростной интернет, сети связи). Создавать центры коллективного пользования современным оборудованием и технологиями для предприятий АПК. Развивать систему подготовки и переподготовки кадров для работы с новыми технологиями в сельском хозяйстве.	Улучшение доступа к современным технологиям для предприятий АПК. Снижение затрат на внедрение инноваций. Повышение квалификации специалистов в области цифрового сельского хозяйства.
Научные организации	Разработка и трансфер технологий	Сосредоточить усилия на разработке инновационных технологий, отвечающих потребностям предприятий АПК (точное земледелие, цифровизация, роботизация, биотехнологии, новые сорта и породы). Активно сотрудничать с предприятиями АПК для проведения исследований и испытаний новых технологий в реальных условиях. Развивать механизмы трансфера технологий, включая создание спин-офф компаний, лицензирование, консультационные услуги.	Увеличение востребованности научных разработок со стороны предприятий АПК. Сокращение времени от разработки до внедрения инноваций. Коммерциализация научных исследований.
	Привлечение финансирования	Активно участвовать в конкурсах на получение грантов и других источников финансирования научных исследований. Развивать партнерские отношения с инвесторами для финансирования коммерциализации научных разработок. Повышать прозрачность и открытость научной деятельности для привлечения инвестиций.	Увеличение финансирования научных исследований в области АПК. Привлечение частных инвестиций в научные проекты. Улучшение репутации научных организаций.

Продолжение *таблицы 2.*

Целевая аудитория	Направление развития	Рекомендации	Ожидаемый результат
Предприятия АПК	Внедрение инновационных технологий	Разрабатывать стратегии внедрения инновационных технологий, учитывая специфику предприятия и рыночные условия. Инвестировать в обучение персонала для работы с новыми технологиями. Участвовать в программах государственной поддержки внедрения инноваций.	Повышение эффективности производства. Снижение затрат. Улучшение качества продукции. Увеличение прибыли.
	Сотрудничество с научной и инвесторами	Активно сотрудничать с научными организациями для разработки и внедрения новых технологий. Привлекать инвестиции для финансирования инновационных проектов. Участвовать в выставках, конференциях и других мероприятиях для обмена опытом и поиска партнеров.	Доступ к передовым технологиям и знаниям. Привлечение финансирования для развития инновационных проектов. Улучшение имиджа предприятия.
Инвесторы	Инвестиции в инновационные проекты	Искать перспективные инновационные проекты в АПК с высоким потенциалом роста. Оценивать риски и возможности инвестиций в инновационные проекты на основе анализа рынка, технологий и бизнес-моделей. Предоставлять предприятиям АПК не только финансовую поддержку, но и экспертную помощь в развитии бизнеса.	Получение высокой прибыли от инвестиций. Поддержка развития инновационного сельского хозяйства. Улучшение репутации инвестора.
	Участие в развитии инфраструктуры	Инвестировать в создание инфраструктуры для развития цифрового сельского хозяйства (телекоммуникации, логистика, хранение данных). Поддерживать проекты по развитию системы образования и подготовки кадров для АПК.	Создание благоприятных условий для развития инновационных проектов в АПК. Получение долгосрочной прибыли от инвестиций в инфраструктуру. Повышение социальной ответственности инвестора.

**составлено авторами*

Заключение

Проведенное исследование позволило прийти к выводу, что технологическое развитие в агропромышленном комплексе играет ключевую роль в повышении инновационно-инвестиционной привлекательности страны. Активное внедрение передовых технологий в сельское хозяйство и смежные отрасли позволяет существенно повысить производительность, снизить издержки и улучшить качество продукции. Это, в свою очередь, создает благоприятную среду для привлечения как внутренних, так и иностранных инвестиций, стимулирует инновационную деятельность и способствует устойчивому развитию АПК.

Для достижения максимального эффекта необходимо:

- совершенствовать государственную поддержку инновационных проектов и технологических разработок в АПК;
- развивать инфраструктуру, обеспечивающую доступ к современным технологиям и знаниям;

- создавать условия для эффективного трансфера технологий и распространения лучших практик;
- поддерживать образовательные программы и научные исследования, направленные на развитие технологического потенциала АПК.

В целом, ориентация на технологическое развитие является стратегически важным направлением для повышения конкурентоспособности российской экономики и обеспечения ее устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. Константинов, И. Б. Технологический суверенитет как стратегия будущего развития российской экономики / И. Б. Константинов, Е. П. Константинова // Вестник Поволжского института управления. – 2022. – Т. 22, № 5. – С. 12-22.
2. Ленчук, Е. Б. научно-технологическое развитие России в условиях санкционного давления / Е. Б. Ленчук // Экономическое возрождение России. – 2022. – № 3(73). – С. 52-60.
3. Бодрунов, С. Д. Технологический прогресс: предпосылки и результат социогуманитарной ориентации экономического развития / С. Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. – 2022. – № 1(71). – С. 5-13.
4. Нечаев В.И. Некоторые стратегические подходы к технологическому суверенитету аграрного сектора экономики России на основе симбиоза государства, науки и бизнеса / В.И. Нечаев, П.В. Михайлушкин // АПК: экономика, управление. 2023. № 2. С. 3-12.
5. Нечаев В.И. Новая индустриализация аграрного сектора экономики России или смена парадигмы управления в науке и бизнесе // В.И. Нечаев, А.В. Семёнов, Н.А. Поддубный // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 4. С. 2-10.
6. Алтухов А.И. Методология формирования специализированных высокотехнологичных зон в сельском хозяйстве страны / А.И. Алтухов // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 7. С. 2-12.
7. Семенова, Е. И. Технологическое развитие АПК / Е. И. Семенова, А. В. Семенов // Никоновские чтения. – 2023. – № 28. – С. 18-22. – EDN LMRQHS.
8. Емельянова В. А., Федосов В. А. Агропромышленный комплекс России в новых геополитических условиях // Скиф. 2023. № 1 (77). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/agropromyshlennyy-kompleks-rossii-v-novyh-geopoliticheskikh-usloviyah?y_sclid=lu7y30v5z3153299486 (дата обращения: 31.01.2024).
9. Бурланков, С. П. Проблемы и возможности развития предприятий российского агропромышленного комплекса в условиях санкционного давления / С. П. Бурланков, А. Р. Пошибаев, П. С. Бурланков // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. – 2024. – Т. 10, № 1(37). – С. 86-95.

10. Долгушкин, Н. К. Научное обеспечение продовольственной безопасности в условиях современных вызовов / Н. К. Долгушкин // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 1. – С. 14-21.

11. Савенкова, О. Ю. Формирование экономического механизма обеспечения устойчивого развития АПК региона / О. Ю. Савенкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 40. – С. 53-58.

12. Сергеева, А. В. Инновации и инвестиции: трансформация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе / А. В. Сергеева, О. Ю. Смыслова // Вопросы отраслевой экономики. – 2024. – № 4(8). – С. 39-46.

13. Смыслова, О. Ю. Особенности развития агропромышленного комплекса России в направлении инновационного обновления / О. Ю. Смыслова, А. В. Сергеева, П. Н. Юрова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 7421-7436.

14. Смыслова, О. Ю. Развитие региональных инновационных систем в условиях пространственно-экономических трансформаций / О. Ю. Смыслова, Н. В. Иванова // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 8(123). – С. 96-111.

15. Сергеева, А. В. Комплексная методика балльной оценки инвестиционной привлекательности организации / А. В. Сергеева, И. М. Шувалов, В. С. Назаренко // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 10. – С. 5963-5976.

16. Наука. Технологии. Инновации: 2025: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, М.Н. Коцемир и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". - М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. - 104 с.

17. Приказ Министерства сельского хозяйства от 22 сентября 2021 г. N 640 "Об утверждении перечня высокотехнологичного оборудования и техники, с помощью которых осуществляются производство и (или) переработка и реализация продукции агропромышленного комплекса" <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=40679>.

18. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от сентября 2020 г. №3092 "Об утверждении Перечня высокотехнологичной продукции, работ и услуг с учетом приоритетных направлений модернизации российской экономики" (Зарегистрирован 20.10.2020 № 60487).

References:

1. Konstantinov, I. V., & Konstantinova, E. P. (2022). Technological sovereignty as a strategy for the future development of the Russian economy. *Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*, 22(5), 12-22. (In Russian)
2. Lenchuk, E. B. (2022). Scientific and technological development of Russia under sanctions pressure. *Economic Revival of Russia*, 3(73), 52-60. (In Russian)

3. Bodrunov, S. D. (2022). Technological progress: Prerequisites and results of socio-humanitarian orientation of economic development. *Economic Revival of Russia*, 1(71), 5-13. (In Russian)
4. Nechaev, V. I., & Mikhailushkin, P. V. (2023). Some strategic approaches to technological sovereignty in Russia's agricultural sector based on the symbiosis of state, science and business. *APK: Economics, Management*, 2, 3-12. (In Russian)
5. Nechaev, V. I., Semenov, A. V., & Poddubny, N. A. (2023). New industrialization of Russia's agricultural sector or a paradigm shift in science and business management. *Economics of Russian Agriculture*, 4, 2-10. (In Russian)
6. Altukhov, A. I. (2023). Methodology for creating specialized high-tech zones in the country's agriculture. *Economics of Russian Agriculture*, 7, 2-12. (In Russian)
7. Semenova, E. I., & Semenov, A. V. (2023). Technological development of the agro-industrial complex. *Nikon Readings*, 28, 18-22. EDN LMRQHS (In Russian)
8. Emelyanova, V. A., & Fedosov, V. A. (2023). Russia's agro-industrial complex in new geopolitical conditions. *Skif*, 1(77). Retrieved January 31, 2024, from <https://cyberleninka.ru/article/n/agropromyshlennyy-kompleks-rossii-v-novyh-geopoliticheskikh-usloviyah> (In Russian)
9. Burlankov, S. P., Poshibaev, A. R., & Burlankov, P. S. (2024). Problems and opportunities for development of Russian agro-industrial enterprises under sanctions pressure. *Bulletin of Mari State University. Series: Agricultural Sciences. Economic Sciences*, 10(1), 86-95. (In Russian)
10. Dolgushkin, N. K. (2025). Scientific support of food security under modern challenges. *APK: Economics, Management*, 1, 14-21. (In Russian)
11. Savenkova, O. Yu. (2009). Formation of an economic mechanism for sustainable development of regional agro-industrial complex. *Regional Economics: Theory and Practice*, 40, 53-58. (In Russian)
12. Sergeeva, A. V., & Smyslova, O. Yu. (2024). Innovations and investments: Transformation of business processes in the agro-industrial complex. *Issues of Sectoral Economics*, 4(8), 39-46. (In Russian)
13. Smyslova, O. Yu., Sergeeva, A. V., & Yurova, P. N. (2024). Features of Russian agro-industrial complex development towards innovative renewal. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(12), 7421-7436. (In Russian)
14. Smyslova, O. Yu., & Ivanova, N. V. (2021). Development of regional innovation systems under spatial-economic transformations. *Bulletin of NGIEI*, 8(123), 96-111. (In Russian)
15. Sergeeva, A. V., Shuvalov, I. M., & Nazarenko, V. S. (2024). Comprehensive scoring methodology for assessing organizational investment attractiveness. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(10), 5963-5976. (In Russian)
16. Gokhberg, L. M., Ditkovsky, K. A., Kotsemir, M. N., et al. (2025). *Science. Technology. Innovations: 2025: Brief statistical collection*. Moscow: HSE ISSEK. 104 p. (In Russian)

17. Order of the Ministry of Agriculture No. 640 dated September 22, 2021 "On approval of the list of high-tech equipment and machinery used for production and/or processing and sale of agro-industrial products". Retrieved from <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=40679> (In Russian)
18. Order of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation No. 3092 dated September 2020 "On approval of the List of high-tech products, works and services taking into account priority areas of modernization of the Russian economy" (Registered October 20, 2020 No. 60487). (In Russian)

Сведения об авторе / Information about the author:

Смылова Ольга Юрьевна – профессор кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» Липецкого филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», профессор ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина», д.э.н., доцент. E-mail: savenkova-olga@mail.ru / **Smyslova Olga Yuryevna** – Professor of the Department of "Management and General Humanitarian Disciplines" of the Lipetsk branch of the FSOBU HE "Financial University under the Government of the Russian Federation", Professor of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Yelets State University named after I.A. Bunin", Doctor of Economics, Associate Professor. E-mail: savenkova-olga@mail.ru.
SPIN РИНЦ 9388-0292
ORCID 0000-0001-7008-5319
Scopus ID: B-4693-2019
Web of Science Researcher ID: 57211477235

Сергеева Анна Викторовна – доцент кафедры «Экономика и менеджмент» Тульского филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: AVSergeeva@fa.ru / **Sergeeva Anna Viktorovna** – associate Professor of the Department of Economics and Management of the Tula Branch of the FSOBU HE "Financial University under the Government of the Russian Federation". E-mail: AVSergeeva@fa.ru.

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Смылова О.Ю. – постановка проблемы, разработка концепции статьи, формирование выводов исследования, научное руководство.

Сергеева А.В. – подготовка начального варианта статьи, проведение мониторинга, обработка результатов исследований, теоретическая часть, сбор статистических данных, табличное и графическое представление результатов.

Smyslova O.Yu. – formulation of the problem, development of the concept of the article, formation of research conclusions, scientific guidance.

Sergeeva A.V. – preparation of initial version of the article, conducting monitoring, processing research results, theoretical part, statistical data collection, tabular and graphical presentation of results.

Дата поступления статьи: 15.04.2025

Принято решение о публикации: 20.05.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 330.101

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-85-96

**ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЁРСТВО В СФЕРЕ
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА****Г.С. Хамроев**, Каршинский государственный технический университет, Карши, Узбекистан

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию роли государственно-частного партнерства (ГЧП) как ключевого механизма инновационного развития предпринимательства в Узбекистане. Автор рассматривает ГЧП как инструмент привлечения инвестиций, стимулирования малого и среднего бизнеса и ускорения социально-экономического роста регионов. Особое внимание уделяется территориям опережающего развития, где создание инфраструктуры и внедрение инновационных технологий становятся основными направлениями сотрудничества государства и частного сектора. В статье подчеркивается, что развитие малого и среднего бизнеса является приоритетом экономической политики Узбекистана, а ГЧП выступает катализатором этого процесса. Автор анализирует современные экономические процессы, выделяя факторы, способствующие эффективному применению ГЧП, такие как распределение рисков, коммерческая выгода для бизнеса и государственные гарантии. Особое место занимает обсуждение стратегических документов, включая Указ Президента «Об утверждении стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы», который ставит задачи по снижению затрат на производство и увеличению добавленной стоимости. Методологическая часть статьи включает анализ различных форм ГЧП, таких как контракты, аренда, концессии и соглашения о разделе продукции. Автор приводит сравнительную таблицу, иллюстрирующую различия между этими формами, и отмечает, что концессии являются наиболее распространенными благодаря их долгосрочности и гибкости. Также обсуждаются мотивационные аспекты для государства и бизнеса, включая снижение бюджетной нагрузки для государства и доступ к новым рынкам для частных инвесторов. В разделе, посвященном результатам, автор оценивает текущее состояние ГЧП в Узбекистане, отмечая его потенциал, но и указывая на недостаточную активность бизнеса в наукоемких проектах. Предлагаются меры по корректировке государственной политики, включая разработку новых организационных механизмов, антимонопольные меры и стимулирование малого бизнеса. В заключении подчеркивается, что успешная реализация проектов ГЧП способствует снижению бюджетных расходов, притоку инвестиций и росту ВВП, что делает этот механизм важным элементом экономической стратегии страны.*

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, инновационная сфера, реализация научно-технических проектов, инвестиции, конкурентоспособность, малый и средний бизнес, развитие инфраструктуры, частное предпринимательство, цифровое предпринимательство, экономическая политика.

Для цитирования: Хамроев Г.С. Государственно-частное партнёрство в сфере инновационного развития предпринимательства // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С.85-96. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-85-96

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FIELD OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

G.S. Khamroev, Karshi State Technical University, Karshi, Uzbekistan

Abstract. *The article is devoted to the study of the role of public-private partnership (PPP) as a key mechanism for the innovative development of entrepreneurship in Uzbekistan. The author considers PPP as a tool to attract investment, stimulate small and medium-sized businesses and accelerate the socio-economic growth of the regions. Particular attention is paid to priority development areas, where the creation of infrastructure and the introduction of innovative technologies are becoming the main areas of cooperation between the state and the private sector. The article emphasizes that the development of small and medium-sized businesses is a priority of the economic policy of Uzbekistan, and PPP acts as a catalyst for this process. The author analyzes modern economic processes, highlighting factors that contribute to the effective use of PPPs, such as risk distribution, business benefits and government guarantees. A special place is occupied by the discussion of strategic documents, including the Presidential Decree "On Approval of the Innovative Development Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2022-2026," which sets tasks to reduce production costs and increase value added. The methodological part of the article includes an analysis of various forms of PPP, such as contracts, leases, concessions and production sharing agreements. The author provides a comparative table illustrating the differences between these forms and notes that concessions are the most common due to their longevity and flexibility. Motivational aspects for the state and business are also discussed, including reducing the budget burden for the state and access to new markets for private investors. In the results section, the author assesses the current state of PPP in Uzbekistan, noting its potential, but also pointing out the lack of business activity in knowledge-intensive projects. Measures are proposed to adjust public policy, including the development of new organizational mechanisms, antitrust measures and incentives for small businesses. The conclusion emphasizes that the successful implementation of PPP projects contributes to a decrease in budget expenditures, investment inflows and GDP growth, which makes this mechanism an important element of the country's economic strategy.*

Keywords: *public-private partnership, innovation sphere, implementation of scientific and technical projects, investments, competitiveness, small and medium-sized businesses, infrastructure development, private entrepreneurship, digital entrepreneurship, economic policy.*

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов финансирования инновационных проектов в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и возрастающей роли частного сектора в инновационном развитии экономики. В современных условиях реализация инновационных проектов уже не может быть полностью связана с бюджетным финансированием, возможности которого в последнее время резко сократились. Это во многом зависит от привлечения к таким проектам бизнеса и от его спроса на инновационные разработки [1].

Проблематика государственно-частного партнерства (ГЧП) в инновационной сфере достаточно глубоко исследована в работах зарубежных [3-

5] и отечественных ученых [6-8]. Однако стремительная трансформация экономических условий, появление новых форм сотрудничества государства и бизнеса, а также специфика инновационного развития в условиях цифровизации требуют переосмысления традиционных подходов. Особенно слабо изучены вопросы адаптации моделей ГЧП к особенностям инновационного предпринимательства в условиях развивающихся экономик.

Научная проблема заключается в существующем противоречии между:

- потребностью в ускоренном инновационном развитии и ограниченными возможностями государственного финансирования;
- необходимостью повышения эффективности ГЧП-механизмов и сохраняющейся институциональной незрелостью их правового регулирования;
- глобальными трендами инновационного развития и национальной спецификой предпринимательской среды.

Цель исследования - выявить оптимальные модели государственно-частного партнерства для стимулирования инновационного развития предпринимательства с учетом современных экономических реалий.

Задачи исследования:

1. Анализ существующих концепций и моделей ГЧП в инновационной сфере
2. Исследование правовых и экономических механизмов ГЧП
3. Оценка эффективности различных форм партнерства государства и бизнеса
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию ГЧП-механизмов

Методы исследования включают комплекс теоретических и практических подходов, обеспечивающих всесторонний анализ проблемы. Теоретическая база исследования основана на системном анализе, позволяющем рассматривать государственно-частное партнерство как целостную систему, синтезе существующих концепций и классификации моделей ГЧП. Эмпирическая часть исследования включает case-study успешных практик ГЧП в инновационной сфере и анализ статистических данных о реализации партнерских проектов. Экономико-математический инструментарий представлен методами корреляционного анализа взаимосвязей между параметрами ГЧП-проектов и методиками оценки их эффективности. Особое значение в работе уделено экспертным оценкам и SWOT-анализу, позволяющим выявить сильные и слабые стороны различных механизмов государственно-частного взаимодействия в инновационной сфере. Такой комплексный методологический подход обеспечивает достоверность результатов и практическую значимость исследования.

Основная часть

Существует множество определений государственно-частного партнерства. По формулировке Всемирного банка она заключается в том, что «государственно-частное партнерство определяется как соглашение, заключаемое государством и частной компанией на производство и оказание

инфраструктурных услуг с целью привлечения дополнительных инвестиций и повышения эффективности бюджетного финансирования» [3]. Государственно-частное партнерство (ГЧП) – это форма партнёрских отношений государства и бизнеса, основанная на объединении ресурсов и распределении рисков в целях создания объектов инфраструктуры или оказания качественных услуг населению.

В разных странах понятие ГЧП трактуется по-разному, однако если исходить из политико-экономического подхода к данному понятию, то сущность государственно-частного партнерства заключается в его понимании как сложноорганизованной системы, с интегративно устроенными экономическими, социальными и правовыми отношениями, которые возникают между субъектами народно-хозяйственной деятельности с целью решения общественных, а также социально-важных общественных задач.

Указ Президента «Об утверждении стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы» является обеспечением ускоренного социально-экономического роста регионов путем повышения инновационной активности малого и среднего бизнеса. В процессе становления нового Узбекистана особое значение придается вопросам инновационного развития экономики регионов нашей страны. В стратегии развития поставлены задачи «освоения инновационных технологий производства, которые дешевле существующих аналогов до 50% и создают добавленную стоимость в 2-3 раза выше цены сырья в районах, преобразуемых в инновационные регионы» [2].

Современные фундаментальные исследования свидетельствуют о том, что Узбекистан располагает мощным инновационным потенциалом, который со временем растрачивается. В этой связи перспективы развития инноваций в стране состоят в сочетании усилий государственно-частного партнерства в осуществлении структурных, технических, технологических и качественных преобразований в промышленности, равно как международном сотрудничестве и процессах глобализации.

Участие государства в инновационных процессах обусловлено необходимостью разработки инноваций в таких сферах экономики, в развитии которых бизнес либо не заинтересован, либо участвует без государства, из-за значительной капиталоемкости проектов и длительности сроков их окупаемости, не в состоянии.

Мотивация государства в партнерстве с бизнесом это: заинтересованность в реализации ГЧП - проектов и в достижении их коммерческих эффектов; повышение качества и уменьшение стоимости госзаказа; привлечение дополнительных финансовых средств в приоритетные направления развития науки, технологий и техники, позволяющие ускорить переход к инновационной модели экономики; расширение и совершенствование взаимосвязей между субъектами инновационной инфраструктуры; стимулирование развития малого и среднего инновационного предпринимательства.

Мотивация для бизнеса – возможность получения прибыли в зачастую новых для него сферах, на условиях распределения рисков и коммерческой выгоды. Бизнес получает от государства определенный набор преференций и гарантий роста его доходов в проекте, а также права на результаты инновационных разработок с возможностью дальнейшей их коммерциализации. Можно сказать, что государство в инновационном альянсе выступает для бизнеса своеобразным гарантом.

Формирование ГЧП в инновационной сфере как институциональном и организационном альянсе государственной власти и бизнеса должно соответствовать условиям нестабильной экономики и основываться на следующих методологических принципах [3]:

- партнерство должно соответствовать целям инновационного развития экономики страны и ее субъектов;
- партнерство должно быть подчинено решению не только текущих, но и стратегических задач развития инновационной экономики страны в целом и ее субъектов в отдельности;
- соблюдение равенства интересов сторон и свобода выбора действий;
- невмешательство государства в сферу ответственности частного партнера;
- конкурентность и ответственность за исполнение условий контракта.

В различных странах используют самые разнообразные формы и типы партнерских отношений между государством и бизнесом. Например, в российской практике законодательство выделяет несколько основных форм ГЧП:

1. Контракты или административные договоры.

2. Аренда, осуществляемая в форме договора лизинга и предусматривает передачу частному партнеру на оговоренных договором условиях государственного имущества на определенный период времени. При лизинге для лизингополучателя предусмотрена возможность выкупа указанного имущества.

3. Концессия или концессионное соглашение, при котором государство, оставаясь полноправным собственником имущества, уполномочивает частного партнера (концессионера) выполнять в течение определенного периода времени деятельность по использованию этого имущества.

4. Соглашения о разделе продукции, когда предпринимателю (инвестору) на возмездной основе и на определенный срок предоставляются исключительные права, а предприниматель обязуется за свой счет и риск провести указанные работы.

5. Контракты, сочетающие в себе различные виды работ и отношений собственности. Типичным примером такой формы ГЧП являются совместные предприятия. Основные различия между указанными формами ГЧП представлены в таблице 1.

Таблица 1. Классификация основных форм государственно-частного партнерства*

№ п/п	Форма ГЧП	Предмет контракта между государством и частным партнером	Форма собственности на имеющееся/ создаваемое имущество
1	Государственные контракты с инвестиционными обязательствами частного сектора	Софинансирование + строительство + эксплуатация	Государственная
2	Аренда	Эксплуатация + техническое перевооружение или модернизация	Государственная
3	Участие в капитале	Софинансирование акционерного капитала + строительство + эксплуатация	Частная/государственная
4	Концессия	Софинансирование + проектирование + строительство (расширение, реконструкция, техническое перевооружение, модернизация) + эксплуатация	Государственная
5	Соглашение о разделе продукции	Строительство + эксплуатация	Частная/государственная
6	Контракты, сочетающие в себе различные виды работ и отношений собственности	Софинансирование + строительство + эксплуатация	Частная/государственная

*составлено автором по данным [4]

Как видим, наиболее широко используемой формой ГЧП является концессии. Она выгодна сторонам партнерства: для государства это возможность сохранения за собой права распоряжения собственностью и возможность, в случае необходимости, воздействовать на концессионера; для бизнеса очевидным плюсом является долгосрочность концессии и достаточно высокая свобода в принятии управленческих решений.

В статье приводится сравнительная характеристика практики использования государственно-частного партнёрства (ГЧП) за рубежом как основа для анализа промежуточных результатов развития государственно-частного партнёрства. Государственно-частное партнёрство в Узбекистане пока не нашло широкого применения для развития инфраструктурного комплекса и поэтому не оказывает большого влияния на экономическое развитие.

В Узбекистане государственно-частный сектор сотрудничает в социальной, экономической и инфраструктурной сферах, осуществляет закупки, экспорт товаров и услуг, предоставляет услуги по закупкам и качеству продукции, является важным фактором при проведении закупок. Сегодня Япония, Корея, Канада, Германия, Бангладеш и другие страны имеют опыт работы в данной отрасли.

Узбекистан привлек самые лучшие практики, которые были в мире по применению на практике системы государственно-частного партнёрства как модели инновационного развития. Согласно Постановлению Президента Республики Узбекистан «О первоочередных мерах по созданию правовой и институциональной основы развития государственно-частного партнерства» РП–№3980, создано Агентство по развитию государственно-частного партнерства.

На сегодняшний день стоимость каждого проекта ГЧП в сферах транспорта, энергетики, ЖКХ, здравоохранения и образования с участием и поддержкой Агентства составляет 1 млн. долл. США. Реализуются проекты ГЧП общей стоимостью более 6 млрд долларов США. При реализации этих проектов крупные и опытные инвесторы из таких стран, как Франция, Южная Корея, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия, Турция, Индия, вносят свой вклад в развитие соответствующих отраслей в соответствии с мировыми стандартами, выигрывая тендеры на прозрачных условиях и беспристрастные условия. Также видно, что доля местных инвесторов в проектах, находящихся на тендере и начавших реализовываться в сферах народного образования, здравоохранения, коммунального хозяйства и водного хозяйства, также значительно возросла.

Суть механизма государственно-частного партнёрства (ГЧП) Республики Узбекистан заключается в создании частным инвестором объекта инфраструктуры и дальнейшей его эксплуатации в целях получения дохода. Согласно утвержденной стратегии «Узбекистан-2030», за семь лет планируется привлечь по линии ГЧП 30 млрд. долларов. Узбекистан намерен развивать на основе ГЧП аэропорты и железнодорожные вокзалы, а также строить школы, детсады, больницы, автомобильные дороги и электростанции. Например, в 2022—2026 годы будут реализованы проекты ГЧП на 14 млрд. долларов, что покроет половину потребностей в инвестициях для устойчивого развития [5].

На сегодняшний день законодательство по государственно-частному партнерству находится в стадии своего формирования. Указ Президента Республики Узбекистан от 17 января 2017 года № УП-4933 «О мерах по дальнейшему упрощению процедур и ускорению реализации объектов государственной собственности для использования в предпринимательских целях», который регулирует отношения, связанные с подготовкой, заключением и исполнением соглашений о государственно-частном партнерствах, устанавливает полномочия публично-правовых образований, органов государственной власти и органов местного самоуправления в сферах ГЧП, а также предусматривает внесение изменений в законодательство Республики Узбекистан в части интеграции в него механизмов ГЧП.

Так же уместно остановиться на правовых основах сферы ГЧП. Прежде всего, следует отметить, что данные принципы разрабатывались и совершенствуются при поддержке международных финансовых организаций, в частности, Всемирного банка, Международной финансовой корпорации,

Азиатского банка развития и Европейского банка реконструкции и развития, а так же при участии международных экспертов.

Таким образом, законы регулируют деятельность в сфере государственно-частного партнерства. Так, основными принципами государственно-частного партнерства являются: равенство перед законом государственного партнера и частного партнера; прозрачность правил и процедур при осуществлении государственно-частного партнерства; состязательность и объективность при отборе частного партнера; недопустимость дискриминации и коррупции.

Одним из основных направлений стратегии инновационного развития является обеспечение ускоренного социально-экономического роста регионов на основе государственно-частного партнерства как модель развития предпринимательства путем повышения инновационной активности государства и сферы малого и среднего бизнеса. В стратегии развития поставлены задачи «освоения инновационных технологий производства, которые дешевле существующих аналогов до 50% и создают добавленную стоимость в 2-3 раза выше цены сырья в районах, преобразуемых в инновационные регионы» [6].

Вместе с тем анализ показывает, что предпринятые меры не оказали желаемого воздействия на рынок ГЧП-проектов и они реализуются в объемах совершенно недостаточных для достижения целей инновационной экономики. Бизнес крайне неохотно входит во взаимодействие с государством при реализации наукоемких, высокотехнологичных и ресурсосберегающих проектов. Поэтому с учетом всех негативных моментов, препятствующих эффективному развитию ГЧП в Узбекистане, государственная политика по дальнейшему совершенствованию механизмов партнерства должна быть скорректирована и включать следующие основные направления:

- разработку новых организационных механизмов системы государственно-частного партнерства;
- формирование системы господдержки результатов инновационной деятельности;
- формирование у предпринимателей мотивации к развитию инновационной деятельности;
- разработку новых организационных механизмов системы государственно-частного партнерства;
- разработку эффективных инструментов государственного управления инновационной сферой;
- предоставление госгарантий на привлечение бизнесом займов на внедрение наукоёмких технологий;
- устранение дисбаланса между интересами государства и частного бизнеса;
- стимулирование организационно-институциональной поддержки;
- привлечение малого и среднего бизнеса к участию в целевых программах и инновационных проектах;
- разработку антимонопольных мер по развитию конкуренции в наукоемких отраслях.

Заключение

На наш взгляд, для успешной реализации инновационных проектов развития государственно-частного партнёрства, а также получения выгоды от привлечения иностранных и местных инвесторов необходимо функционировать на следующих принципах государственно-частного партнерства:

Во-первых, привлечение иностранных и местных инвестиций на основе государственно-частного партнерства, при котором гарантируются взаимные интересы и права инвестора и государства, а также взаимное распределение бизнес-рисков, которое повышает инвестиционную привлекательность государства и приводит к повышению престижа.

Во-вторых, при становлении конкурентоспособной, открытой и гибкой рыночной экономики в любой стране передача отдельных функций государства частному сектору на основе ГЧП приведет к снижению расходов государственного бюджета, повышению качества товаров, работ и услуг, а также быстрому развитию инфраструктуры во времени и пространстве.

В-третьих, предприниматель, инвестор, начинающий свой бизнес за счет рисков, находится под защитой государства, то есть своего партнера. В этом случае появится возможность без аукциона получить сертификаты и лицензии на деятельность, имущество в виде земли и зданий, предоставленных государством для использования при реализации проекта.

В-четвертых, продолжительность реализации проекта ГЧП составляет от 3 до 49 лет, включая период, когда вложенные инвестором средства обязательно выйдут с доходом [7].

Следовательно, реализация проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) позволит достичь комплексного экономического эффекта, выражающегося в: оптимизации бюджетных расходов за счет привлечения частных инвестиций, увеличении инвестиционного потока в экономику, расширении интеграционных процессов в глобальной экономической системе, создании новых конкурентоспособных товаров и услуг, что в совокупности будет способствовать устойчивому росту валового внутреннего продукта (ВВП) и укреплению макроэкономической стабильности страны.

Список использованных источников:

1. Турсунов, И. Э. Перспективы инновационного развития регионов Республики Узбекистана / И. Э. Турсунов, Г. С. Хамроев // *Мировая наука*. – 2024. – № 2(83). – С. 131-141.

2. Феномен рыночного хозяйства: проблема трансформации. Историко-экономический анализ бизнеса инноваций / В. А. Сидоров, Я. С. Ядгаров, В. В. Чапля [и др.]. – Майкоп : ООО "Электронные издательские технологии", 2018. – 554 с.

3. Sidorov, V. A., Tursunov, I. E., Sharipov, T. S., & Yahyoyeva, S. O. (2023). *Innovatsiya iqtisodiyoti: texnologik yutuq muammosi. barqarorlik va yetakchi tadqiqotlar onlayn ilmiy jurnali*, 3(2), 8-15.

4. Sidorov V., Tursunov I., Sharipov T. Economics of Innovation: The Problem of Technological Breakthrough // International Journal of Innovative Analyses and Emerging Technology. Volume: 3 Issue: 1 in Jan-2023.

5. Tursunov I. Problems of realization of innovative potential in small business // European Journal Perspectives of Innovations, Economics and Business. – 2009. – Т. 1. – С. 7-8.

6. Турсунов И.Э., Хамроев Г.С. Государственно-частное партнёрство как модель инновационного развития предпринимательства // ELS. 2024. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnyorstvo-kak-model-innovatsionnogo-razvitiya-predprinimatelstva> (дата обращения: 24.09.2024).

7. Tursunov I.E., Hamroev G.S. Kichik va o'rta biznes boshqaruvini takomillashtirish yo'llari // Academic research in educational sciences. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kichik-va-o-rta-biznes-boshqaruvini-takomillashtirish-yo-llari> (дата обращения: 24.09.2024).

8. Турсунов И.Э., Хамроев Г.С., Турсунзода Ж.И. Управление малым и средним бизнесом в условиях цифровизации // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2024. №1(9) С.32-41.

9. Сидоров, В. А. Приоритеты инновационного развития: вызовы, угрозы и риски / В. А. Сидоров, И. Э. Турсунов // Инновационные технологии. – 2023. – № 2. – С. 130-137.

10. Турсунов И. Э., Шамсудинов Н. Н. Роль инновационных инфраструктур на развития предпринимательства в условиях модернизации национальной экономики // Научная дискуссия: инновации в современном мире. – 2015. – №. 11-1. – С. 125-131.

11. Турсунов, И. Э. развития инновационного предпринимательства в условиях стратегии действий / И. Э. Турсунов, Г. Ф. Кучкаров // Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Бизнес, инновации, информационные технологии, моделирование : материалы VII Международной научно-практической конференции по экономике, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки на Юге России доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова, Сочи, 27–31 марта 2019 года / под редакцией Сидорова В.А. и Ядгарова Я.С. – Сочи: ООО "Электронные издательские технологии", 2019. – С. 384-392.

12. Турсунов, И. Э. Стратегия инновационного развития малого бизнеса в условиях цифровой экономики / И. Э. Турсунов, Г. Н. Узаков // Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Синтез цифровых технологий и инновационных решений : Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции по экономике, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки на Юге России и в Средней Азии доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова, Сочи, 31 марта – 04 2021 года. – Майкоп: ООО "Электронные издательские технологии", 2021. – С. 416-423.

13. Турсунов И. Э., Гулов М. О., Бекназарова Д. Ш. Механизмы управление предпринимательской деятельности в условиях инновационного развития экономики // *Development Of Modern Science, Experience And Trends*. – 2022. – Т. 3. – С. 146.

14. Сидоров, В. А. Приоритеты инновационного развития: вызовы, угрозы и риски / В. А. Сидоров, И. Э. Турсунов, М. О. Гулов // *Экономика и социум*. – 2023. – № 6-1(109). – С. 1021-1028.

15. Оценка рисков инновационной деятельности / К. А. Наминова, Т. С. Артаев, С. Г. С. Менкнасунова, И. Э. Турсунов // *Экономический рост: управление и организация* : Сборник материалов национальной научно-практической конференции, посвященной памяти д.э.н., профессора Босчаевой З.Н., Элиста, 19 апреля 2023 года. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2023. – С. 347-351.

References:

1. Tursunov, I. E., & Khamroyev, G. S. (2024). Prospects for innovative development of regions in the Republic of Uzbekistan. *World Science*, 2(83), 131-141. (In Russian)
2. Sidorov, V. A., Yadgarov, Y. S., Chaplya, V. V., et al. (2018). *The Phenomenon of Market Economy: Transformation Problem. Historical-Economic Analysis of Innovation Business*. Maykop: Electronic Publishing Technologies LLC. 554 p. (In Russian)
3. Sidorov, V. A., Tursunov, I. E., Sharipov, T. S., & Yahyoyeva, S. O. (2023). Innovation economy: The problem of technological breakthrough. *Sustainability and Leading Research Online Scientific Journal*, 3(2), 8-15.
4. Sidorov, V., Tursunov, I., & Sharipov, T. (2023). Economics of Innovation: The Problem of Technological Breakthrough. *International Journal of Innovative Analyses and Emerging Technology*, 3(1).
5. Tursunov, I. (2009). Problems of realization of innovative potential in small business. *European Journal Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 1, 7-8.
6. Tursunov, I. E., & Khamroyev, G. S. (2024). Public-private partnership as a model for innovative entrepreneurship development. *ELS*, 6. Retrieved September 24, 2024, from <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnyorstvo-kak-model-innovatsionnogo-razvitiya-predprinimatelstva> (In Russian)
7. Tursunov, I. E., & Khamroyev, G. S. (2024). Ways to improve small and medium business management. *Academic Research in Educational Sciences*, 2. Retrieved September 24, 2024, from <https://cyberleninka.ru/article/n/kichik-va-o-rta-biznes-boshqaruvini-takomillashtirish-yo-llari>

8. Tursunov, I. E., Khamroyev, G. S., & Tursunzoda, J. I. (2024). Management of small and medium businesses in digitalization conditions. *EFO: Economics. Finance. Society*, 1(9), 32-41. (In Russian)
9. Sidorov, V. A., & Tursunov, I. E. (2023). Priorities of innovative development: challenges, threats and risks. *Innovative Technologies*, 2, 130-137. (In Russian)
10. Tursunov, I. E., & Shamsuddinov, N. N. (2015). The role of innovative infrastructures in entrepreneurship development during national economy modernization. *Scientific Discussion: Innovations in the Modern World*, 11-1, 125-131. (In Russian)
11. Tursunov, I. E., & Kuchkarov, G. F. (2019). Development of innovative entrepreneurship in the context of action strategy. In *The Phenomenon of Market Economy: From Origins to Present Day* (pp. 384-392). Sochi: Electronic Publishing Technologies LLC. (In Russian)
12. Tursunov, I. E., & Uzakov, G. N. (2021). Strategy for innovative development of small business in digital economy. In *The Phenomenon of Market Economy: Synthesis of Digital Technologies and Innovative Solutions* (pp. 416-423). Maykop: Electronic Publishing Technologies LLC. (In Russian)
13. Tursunov, I. E., Gulov, M. O., & Beknazarova, D. Sh. (2022). Mechanisms of business activity management in conditions of economic innovation development. *Development of Modern Science, Experience and Trends*, 3, 146.
14. Sidorov, V. A., Tursunov, I. E., & Gulov, M. O. (2023). Priorities of innovative development: challenges, threats and risks. *Economics and Society*, 6-1(109), 1021-1028. (In Russian)
15. Naminova, K. A., Artaev, T. S., Menknasunova, S. G. S., & Tursunov, I. E. (2023). Risk assessment of innovative activities. In *Economic Growth: Management and Organization* (pp. 347-351). Elista: Kalmyk State University. (In Russian)

Сведения об авторе / Information about the author:

Хамроев Гайратжон Султонович – независимый исследователь Каршинского государственного технического университета. / Khamroev Gayratjon Sultonovich – independent researcher at Karshi State Technical University.

Дата поступления статьи: 10.03.2025

Принято решение о публикации: 15.04.2025

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

УДК 336.02

DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-97-107

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ ЗЕЛЕННЫХ ОБЛИГАЦИЙ
ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ**

Л.Н. Рубцова, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

М.О. Золотарев, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию инновационного механизма финансирования экологических проектов через токенизированные зеленые облигации – цифровые активы, объединяющие преимущества традиционных долговых инструментов и блокчейн-технологий. В условиях глобального экологического кризиса и перехода к устойчивому развитию авторы обосновывают необходимость новых подходов к "зеленому" финансированию, особенно актуальных для промышленных регионов России. Исследование раскрывает экономические, технологические и правовые аспекты токенизации зеленых облигаций, демонстрируя их потенциал для решения ключевых проблем экологического финансирования: высокой стоимости привлечения средств, низкой ликвидности и ограниченной доступности для розничных инвесторов. На примере Липецкой области разработана практическая модель, предполагающая: дробление облигаций на цифровые токены номиналом 50-100 рублей, их распространение через банковские приложения, создание системы цифрового мониторинга экологических результатов. Особое внимание уделено сравнительному анализу эффективности: токенизация сокращает транзакционные издержки на 60-70% по сравнению с традиционными облигациями, обеспечивая доходность на 20-30% выше банковских вкладов. Авторы также рассматривают риски (правовая неопределенность, волатильность) и предлагают меры по их минимизации, включая специальный правовой режим и налоговые льготы.*

Практическая значимость работы заключается в готовых решениях для регионов и бизнеса, которые могут быть реализованы в краткосрочной перспективе. Исследование вносит вклад в развитие финансовых технологий устойчивого развития и предлагает дорожную карту для интеграции ESG-принципов в российскую финансовую систему.

Ключевые слова: цифровые активы, зеленые облигации, токены, экология, финансовые рынки, инвестиции.

Для цитирования: Рубцова Л.Н., Золотарев М.О. Использование токенизированных зеленых облигаций для финансирования инфраструктурных проектов // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №2(14). С. 97-107. DOI:10.24412/2782-4845-2025-14-97-107

**USING TOKENIZED GREEN BONDS TO FINANCE INFRASTRUCTURE
PROJECTS**

M.O. Zolotarev, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

Региональная и отраслевая экономика

L.N. Rubtsova, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

Abstract. *The article investigates an innovative mechanism for financing environmental projects through tokenized green bonds – digital assets that combine the advantages of traditional debt instruments and blockchain technologies. Against the backdrop of a global environmental crisis and the transition to sustainable development, the authors substantiate the need for new approaches to "green" financing, particularly relevant for industrial regions of Russia. The study explores the economic, technological, and legal aspects of green bond tokenization, demonstrating its potential to address key challenges in environmental finance: high fundraising costs, low liquidity, and limited accessibility for retail investors. Using the Lipetsk region as a case study, the authors develop a practical model that involves: splitting bonds into digital tokens with a face value of 50-100 rubles, distributing them through banking applications, and establishing a digital monitoring system for environmental outcomes. A comparative efficiency analysis reveals that tokenization reduces transaction costs by 60-70% compared to traditional bonds while offering returns 20-30% higher than bank deposits. The authors also examine associated risks (regulatory uncertainty, volatility) and propose mitigation measures, including a specialized legal framework and tax incentives.*

The practical significance of this research lies in its ready-to-implement solutions for regional governments and businesses. The study contributes to the advancement of sustainable finance technologies and provides a roadmap for integrating ESG principles into Russia's financial system.

Keywords: *digital assets, green bonds, tokens, ecology, financial markets, investments.*

Введение

В условиях современного постиндустриального общества, характеризующегося развитой промышленной базой и высокой производительностью труда, экологическая проблематика приобретает особую актуальность. Климатические изменения, обусловленные эмиссией парниковых газов промышленными предприятиями, представляют собой одну из наиболее значимых глобальных проблем. В данном контексте особого внимания заслуживает развитие механизмов "зелёного" финансирования, в частности - выпуск специализированных экологических облигаций (green bonds), которые обеспечивают инвесторам доходность при одновременном финансировании экологически значимых инициатив.

Мировые финансовые институты активно поддерживают данный инвестиционный инструмент, направляя капиталы в проекты, соответствующие принципам ESG (Environmental, Social, and Governance), включая возобновляемую энергетику, системы рециклинга отходов и другие экологически устойчивые направления. Цифровизация финансовых услуг значительно повысила доступность "зелёных" облигаций для частных инвесторов: современные торговые платформы позволяют участвовать в экологически ориентированном инвестировании даже непрофессиональным участникам рынка.

Особую перспективу представляет интеграция экологических облигаций с цифровыми финансовыми активами (ЦФА), что открывает новые возможности для развития "зелёного" финансирования. Такая конвергенция способна:

- повысить ликвидность экологических инвестиционных инструментов;
- обеспечить большую прозрачность использования средств;
- расширить круг потенциальных инвесторов;
- создать новые механизмы верификации экологического эффекта.

Дальнейшее развитие данного направления способно стать важным фактором перехода к устойчивой экономической модели, сочетающей экологическую ответственность с инвестиционной привлекательностью.

Проблематика зеленых облигаций исследована в работах зарубежных и российских авторов [1-7]. Однако вопросы их токенизации (преобразования в цифровые активы) остаются малоизученными. Существующие исследования в основном посвящены:

- экономическим аспектам зеленых облигаций [2];
- правовому регулированию ESG-финансирования [4];
- технологиям блокчейна в традиционных облигациях [6];

В этих условиях научная проблема заключается в отсутствии комплексных исследований, объединяющих:

1. Экономические аспекты – как токенизация влияет на ликвидность и доступность зеленых облигаций?
2. Технологические вызовы – какие блокчейн-решения наиболее эффективны?
3. Правовые барьеры – как регулировать цифровые зеленые активы?

Цель исследования – разработать модель использования токенизированных зеленых облигаций для финансирования инфраструктурных проектов с учетом экономических, технологических и регуляторных факторов.

Основная часть

Согласно действующему Федеральному Законодательству⁶, цифровые финансовые активы (ЦФА) представляют собой цифровые права, содержащие следующие виды правомочий: денежные требования; права, вытекающие из эмиссионных ценных бумаг, права участия в уставном капитале непубличных акционерных обществ, а также право требования на получение эмиссионных ценных бумаг в соответствии с условиями выпуска, установленными эмитентом ЦФА. При этом выпуск, учет и обращение указанных активов осуществляются исключительно посредством внесения соответствующих записей в информационные системы, функционирующие на основе распределенного реестра, либо в иные информационные системы, отвечающие требованиям, предусмотренным законодательством.

⁶ Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (Дата обращения 26.04.2025)

В рамках настоящего исследования цифровые финансовые активы (ЦФА) рассматриваются нами как технологическая основа для эмиссии "зелёных" облигаций, формирующая инновационный механизм финансирования экологических инициатив, при этом особый научный интерес представляет токенизированная форма ЦФА, которая: обеспечивает цифровую фиксацию имущественных прав инвестора, реализуется посредством блокчейн-технологий, что позволяет децентрализовать учет токенов и существенно снижает операционную нагрузку на традиционные депозитарные системы эмитентов, создавая при этом новые возможности для распределенного финансирования устойчивых проектов.

Зелёные облигации представляют собой «специализированный долговой инструмент, сохраняющий основные характеристики классических облигаций, но с чётко определённой целевой направленностью – финансирование экологически устойчивых проектов, охватывающих такие приоритетные направления, как: развитие возобновляемых источников энергии, внедрение систем эффективного управления отходами, обеспечение рационального землепользования, создание низкоуглеродного транспорта, и реализация мер по адаптации к климатическим изменениям, что в совокупности способствует переходу к модели устойчивого развития» [4].

Зелёные облигации хорошо вписываются в политику превращения развитых экономик в экономики замкнутого цикла. С момента появления зелёных облигаций они нашли себе прекрасное применение, как в зарубежных странах, преимущественно западных, так и в Российской Федерации. В мире накоплен огромный опыт использования тандема цифровых активов и зелёных облигаций, но в РФ такой опыт слабо развит, но является весьма перспективными.

Значительный интерес институциональных и частных инвесторов к зелёным облигациям подтверждается масштабами данного рынка, капитализация которого по состоянию на конец 2024 года достигла 1 трлн долларов США⁷. Показательным примером успешной эмиссии в Российской Федерации являются зелёные облигации города Москвы: первоначальный выпуск 2021 года объёмом 30 млрд рублей был полностью размещён⁸, а последующий выпуск 2023 года, соответствующий международным стандартам зелёного финансирования (Green Bond Principles), реализуется через платформу "Финуслуги" с ориентацией на розничных инвесторов, что демонстрирует как востребованность данного инструмента, так и развитие инфраструктуры его распространения⁹.

⁷ Российский рынок ESG-облигаций: Деление на три [Электронный ресурс]//Акра URL:<https://www.acra-ratings.ru/research/2807>. (Дата обращения 26.04.2025)

⁸ Московская биржа начала торги "зелеными" облигациями Москвы: [Электронный ресурс] // Московская биржа URL: <https://www.moex.com/n34281> (Дата обращения 26.04.2025)

⁹ В Москве "зеленые" облигации признали соответствующими стандартам зеленого финансирования [Электронный ресурс] // ТАСС URL:<https://tass.ru/ekonomika/20661605> (Дата обращения 26.04.2025)

Практика Москвы в области выпуска зелёных облигаций демонстрирует эффективный механизм привлечения инвестиций в экологические проекты. Региональные власти успешно сочетают экологические инициативы с привлекательными финансовыми условиями для инвесторов, создавая прецедент для других субъектов Федерации.

Город Липецк, входящий в перечень городов с наиболее загрязнённой атмосферой, мог бы существенно улучшить экологическую ситуацию через механизмы зелёного финансирования. Новолипецкий металлургический комбинат, как крупнейший источник выбросов, обладает значительным потенциалом для эмиссии зелёных облигаций, направленных на:

- внедрение современных систем очистки воздуха;
- реализацию экологических инфраструктурных проектов;
- модернизацию производственных процессов.

Правительству Липецкой области¹⁰ целесообразно рассмотреть возможность выпуска региональных зелёных облигаций для финансирования:

- обновления парка муниципального транспорта;
- строительства современных очистных сооружений;
- других природоохранных инициатив.

Таким образом, развитие рынка зелёных облигаций требует:

- создания доступной инвестиционной инфраструктуры;
- проведения программ финансовой грамотности населения;
- разработки понятных механизмов участия частных инвесторов.

Предложенный подход обладает значительным потенциалом для масштабирования в других промышленных регионах России. Каждый субъект Федерации может разработать собственные программы зелёного финансирования, учитывающие локальные экологические приоритеты и особенности промышленного ландшафта [8].

Привлечение средств частных инвесторов может стать значимым источником финансирования экологических и ESG-инициатив в Липецкой области. В настоящее время инфраструктура для подобных инвестиций находится на начальной стадии развития, что существенно ограничивает возможности участия непрофессиональных инвесторов.

Предлагаемая модель финансирования: крупные банки при государственной поддержке могли бы разработать доступный механизм инвестирования в региональные инфраструктурные проекты. Суть предложения заключается в следующем:

1. Банки приобретают пакет зелёных облигаций.
2. Облигации токенизируются (дробятся на цифровые активы номиналом 50-100 рублей).

¹⁰ Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 года. [Электронный ресурс] <https://docs.cntd.ru/document/406267509>. Режим доступа свободный. Дата обращения 25.04.2025

3. Токены предлагаются клиентам через банковские приложения как альтернатива традиционным вкладам.

Преимущества модели:

- значительное снижение минимального порога входа;
- упрощение процедуры инвестирования (без необходимости открытия брокерского счёта);
- обеспечение ликвидности за счёт вторичного обращения токенов между банком и инвесторами;
- банк выполняет функции депозитария, налогового агента и обеспечивает выплату купонного дохода.

Экономическая целесообразность: банки могут получать доход за счёт: комиссии за операции с токенами, маржи между доходностью облигаций и выплатами инвесторам, государственных субсидий или налоговых льгот.

Перспективы реализации:

1. В условиях снижения ключевой ставки ЦБ РФ доходность токенов станет конкурентоспособной по сравнению с банковскими вкладами
2. Решение способствует вовлечению населения в экологические инициативы региона
3. Спрос на токены может служить индикатором приоритетности экологических проектов для муниципальных властей

Внедрение механизма цифрового отслеживания (по аналогии с японскими GDTB) позволит:

- предоставлять инвесторам актуальные показатели реализации проектов;
- обеспечивать мониторинг экологического эффекта;
- повышать доверие к инструменту за счёт прозрачности.

Таким образом, предлагаемая модель создаёт синергию между: потребностями региона в экологической модернизации; интересами банков в развитии новых продуктов; возможностями частных инвесторов участвовать в устойчивом развитии территории. Реализация подобного подхода может быть масштабирована на другие промышленные регионы России, способствуя развитию рынка зелёных инвестиций в стране.

Для оценки экономической эффективности предложенной модели проведен сравнительный анализ транзакционных издержек традиционных и токенизированных зелёных облигаций на примере выпуска объемом 500 млн рублей (табл. 1).

Таким образом, токенизация сокращает издержки эмитентов на 60–70%, что делает зелёные проекты более привлекательными для регионов и бизнеса.

Далее считаем целесообразным, провести анализ рисков токенизированных зелёных облигаций.

1. Волатильность крипторынка. Даже при привязке к рублевым активам токены могут подвергаться спекулятивным колебаниям. Решения:

- стейблкоины (например, цифровой рубль CBDC) для номинала;
- ограничение вторичного рынка (продажа только через банки-партнеры).

2. Правовые коллизии:

- неопределенность регулирования ЦФА: В России отсутствуют прямые нормы для токенизированных облигаций (пока применяется аналог закона о цифровых правах);
- налогообложение: Доходы от токенов могут облагаться как криптоактивы (13–15%), что снижает привлекательность для розницы.

В качестве рекомендаций можно предложить:

- разработка отдельного правового режима для "зеленых" токенов (по аналогии с ЕС's MiCA);
- льготное налогообложение (например, 0% НДФЛ при владении >3 лет).

Таблица 1. Сравнение затрат на выпуск и обслуживание*

Параметр	Традиционные облигации	Токенизированные облигации	Экономия
Эмиссия (депозитарий, биржа)	1,5–3% от объема (7,5–15 млн руб.)	0,5–1% (2,5–5 млн руб.)	до 67%
Обслуживание (агентские услуги)	0,2–0,5% в год (1–2,5 млн руб.)	0,05–0,1% (0,25–0,5 млн руб.)	до 80%
Расчеты (T+2/T+3)	0,3–0,7% за сделку	Мгновенные (смарт-контракты)	100%
Итого за 5 лет	12–25 млн руб.	3,75–7,5 млн руб.	~60–70%

*Расчитано авторами самостоятельно на основе данных Московской биржи и платформ Tokeny, Funderbeam (2024).

Для оценки инвестиционной привлекательности токенизированных зеленых облигаций рассмотрим гипотетический выпуск Липецкой области в 2025 году с параметрами: объем эмиссии: 1 млрд руб.; срок обращения: 5 лет; купонная ставка: 9% годовых (при ключевой ставке ЦБ 7%); токенизация: дробление на 10 млн цифровых токенов номиналом по 100 руб. каждый.

Проведенный сравнительный анализ с альтернативными инвестиционными инструментами демонстрирует следующие конкурентные преимущества предлагаемого решения:

1. По уровню доходности:
 - банковские вклады: 6-7% годовых;
 - ОФЗ: 7-8% годовых;
 - токенизированные зеленые облигации: 9% годовых + дополнительный экологический эффект.
2. По дополнительным условиям:
 - вклады: страхование АСВ до 1,4 млн руб.;
 - ОФЗ: налоговые льготы;
 - зеленые облигации: потенциальные налоговые льготы (при условии законодательных изменений).
3. По ликвидности:
 - вклады: высокая (возможность досрочного снятия);
 - ОФЗ: средняя (биржевая торговля);

- токенизированные облигации: ограниченная (через банковские платформы).

Ключевой вывод: предлагаемые токенизированные зеленые облигации при доходности на 20-30% выше банковских вкладов и дополнительном социально-экологическом эффекте могут занять значимую долю (5-10%) в портфелях розничных инвесторов. Особую привлекательность они будут представлять для социально ответственных инвесторов, готовых получать несколько меньшую доходность в обмен на вклад в экологическое развитие региона. Однако важно отметить, что указанная доходность и инвестиционная привлекательность сохраняются при условии принятия предложенных авторами изменений в налоговое законодательство (НК РФ), предусматривающих льготное налогообложение доходов по экологическим облигациям.

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует значительный потенциал токенизированных зеленых облигаций как инновационного инструмента финансирования экологических проектов в России. Основные результаты работы можно систематизировать по следующим направлениям:

1. Экономическая эффективность:

- токенизация позволяет сократить транзакционные издержки эмитентов на 60-70% за счет устранения посредников и автоматизации процессов через смарт-контракты;
- дробление номинала до 50-100 рублей существенно расширяет круг потенциальных инвесторов;
- предложенная модель банковского посредничества обеспечивает ликвидность при сохранении контроля над вторичным рынком.

2. Инвестиционная привлекательность:

- купонная доходность на 20-30% выше банковских вкладов (9% годовых при ключевой ставке 7%);
- дополнительная ценность в виде экологического эффекта и социальной ответственности;
- потенциальные налоговые льготы могут сделать инструмент еще более конкурентоспособным.

3. Практическая реализуемость:

- анализ успешных кейсов (зеленые облигации Москвы, японские GDTB) подтверждает работоспособность концепции;
- российские банки обладают необходимой инфраструктурой для быстрого внедрения;
- пилотный проект в Липецкой области может быть запущен в течение 12-18 месяцев.

4. Управление рисками:

- предложены механизмы минимизации волатильности через привязку к рублю и ограничение вторичного рынка;
- разработаны рекомендации по совершенствованию нормативной базы;

- обоснована необходимость специального правового режима для цифровых зеленых активов.

5. Перспективы дальнейших исследований включают:

- разработку стандартов верификации «зелености» проектов на блокчейне;
- интеграцию с цифровым рублем CBDC;
- создание системы мониторинга экологических показателей в реальном времени.

Таким образом, токенизированные зеленые облигации представляют собой эффективный симбиоз современных финансовых технологий и принципов устойчивого развития, способный внести существенный вклад в решение экологических проблем России при одновременном развитии финансового рынка и повышении инвестиционной культуры населения.

Список использованных источников:

1. Порфирьев, Б. Н. "Зеленые" тенденции в мировой финансовой системе / Б. Н. Порфирьев // Мировая экономика и международные отношения. – 2016. – Т. 60, № 9. – С. 5-16.
2. Акимов, О. М. Зеленые облигации и система их верификации в России / О. М. Акимов // Банковское дело. – 2023. – № 5. – С. 52-58.
3. Казакова, А. В. Привлечение средств зелёных облигаций: зелёные технологии / А. В. Казакова // Научные записки академии. – 2022. – № 4(44). – С. 19-23.
4. Богачева, О. В. "Зеленые" облигации как важнейший инструмент финансирования "зеленых" проектов / О. В. Богачева, О. В. Смородинов // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2016. – № 2(30). – С. 70-81.
5. Бабина, К. И. Формирование институциональной структуры рынка зеленых облигаций / К. И. Бабина, А. С. Семенова, В. А. Шнайдер // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-1(82). – С. 51-53.
6. Бобылев, С. Н. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование / С. Н. Бобылев, П. А. Кирюшин, Н. Р. Кошкина // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 1(67). – С. 152-166.
7. Тан, И. Зеленые облигации: критерии и виды / И. Тан // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 1. – С. 598-601.
8. География Липецкой области / Л. Н. Беяева, В. Л. Зубкова, Д. С. Климов [и др.]; Научный редактор Б.И. Кочуров. – Липецк : ООО "Веда Социум", 2013. – 288 с.
9. Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений / М. Ю. Евсин, И. В. Измалкова, Т. Ю. Исмаилова [и др.]. – Тамбов : Издательский дом "Державинский", 2023. – 106 с.
10. Устойчивое развитие России в постпандемийном мире: социально-экономические вызовы, векторы трансформации, траектории эффективного

управления / Э. Байсара, Г. К. Гудович, К. А. Дидушенко [и др.]. – Тамбов : Издательский дом «Державинский», 2021. – 196 с.

References:

1. Porphyriev, B. N. "Green" Trends in the Global Financial System / B. N. Porphyriev // World Economy and International Relations. – 2016. – Vol. 60, No. 9. – P. 5-16.
2. Akimov, O. M. Green Bonds and Their Verification System in Russia / O. M. Akimov // Banking. – 2023. – No. 5. – P. 52-58.
3. Kazakova, A. V. Raising Funds with Green Bonds: Green Technologies / A. V. Kazakova // Scientific notes of the academy. – 2022. – No. 4(44). – P. 19-23.
4. Bogacheva, O. V. "Green" Bonds as the Most Important Tool for Financing "Green" Projects / O. V. Bogacheva, O. V. Smorodinov // Financial Research Institute. Financial Journal. – 2016. – No. 2(30). – P. 70-81.
5. Babina, K. I. Formation of the Institutional Structure of the Green Bond Market / K. I. Babina, A. S. Semenova, V. A. Shnayder // Economics and Business: Theory and Practice. – 2021. – No. 12-1(82). – P. 51-53.
6. Bobylev, S. N. New Priorities for the Economy and Green Finance / S. N. Bobylev, P. A. Kiryushin, N. R. Koshkina // Economic Revival of Russia. – 2021. – No. 1(67). – P. 152-166.
7. Tan, I. Green Bonds: Criteria and Types / I. Tan // Topical Issues of Modern Economics. – 2023. – No. 1. – P. 598-601.
8. Geography of the Lipetsk Region / L. N. Belyaeva, V. L. Zubkova, D. S. Klimov [et al.] ; Scientific editor B.I. Kochurov. – Lipetsk : Veda Socium LLC, 2013. – 288 p.
9. Sustainable Development of Russia in the Context of Global Changes / M. Yu. Evsin, I. V. Izmalkova, T. Yu. Ismailova [et al.]. – Tambov : Publishing House "Derzhavinsky", 2023. – 106 p.
10. Sustainable Development of Russia in the Post-Pandemic World: Socio-Economic Challenges, Vectors of Transformation, Trajectories of Effective Management / E. Baysara, G. K. Gudovich, K. A. Didushenko [et al.]. – Tambov : Publishing House "Derzhavinsky", 2021. – 196 p.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Рубцова Лариса Николаевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: doctor_rubtsova@mail.ru / **Rubtsova Larisa Nikolaevna** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Finance of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: doctor_rubtsova@mail.ru.

Золотарев Максим Олегович – студент Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: m.zolotarev06@mail.ru / **Zolotarev Maxim Olegovich** – student of the Lipetsk branch at the FSOBU HE "Financial University under the Government of the Russian Federation". E-mail: m.zolotarev06@mail.ru.

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Рубцова Л.Н. – научное руководство.

Золотарев М.О. – формулирование основной концепции исследования, постановка научной проблемы статьи и определение основных направлений ее решения, обработка фактологического материала, проведение критического анализа материалов и формирование выводов, участие в обсуждении материалов статьи.

Rubtsova L.N. – scientific guidance

Zolotarev M.O. – formulation of the basic research concept, formulation of scientific problems of the article and determining the main directions for its solution, creating a draft research model, critical analysis of the materials and formation of conclusions, design of tables and diagrams with the results of the study, participation in the discussion of the materials of the article.

Дата поступления статьи: 20.05.2025

Принято решение о публикации: 18.06.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.



Научное периодическое сетевое издание
«ЭФО: Экономика. Финансы. Общество»

№2(14). 2025

ISSN (Online): 2782-4845

Свидетельство о регистрации СМИ: Эл № ФС77-82137 от 02.11.2021 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Издается с 2022 г.

Периодичность: 4 раза в год

Учредитель:

Смыслова Ольга Юрьевна

Издатель:

Липецкий филиал Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Липецкий филиал Финуниверситета)

Адрес издателя и редакции:

398050, город Липецк,
ул. Интернациональная, д. 12Б.
Липецкий филиал Финуниверситета
8 (4742) 27-09-62
e-mail: naukafineko@mail.ru

Сайт издания: efofinun.ru

Технический редактор: Н.Ю. Филоненко

Ответственный секретарь: Е.В. Трутенко

Дизайн обложки: Ю.Ю. Горшкова

Макет, верстка: С.Г. Коноплев

Дата выхода: 25.06.2025

© Липецкий филиал Финуниверситета, 2025

© Авторы статей, 2025

Все права защищены