

БЕНЕФИЦИАР

журнал об экономических науках

Публикации для студентов, молодых ученых и научно-преподавательского состава на www.beneficiar-idp.ru

ISSN 2500-3798 Издательский дом "Плутон" idpluton.ru

Выпуск №134

Кемерово 2026

12 января 2026 г.
ББК Ч 214(2Рос-4Ке)73я431
ISSN 2500-3798
УДК 378.001
Кемерово

Журнал выпускается ежемесячно, публикует статьи по экономическим наукам. Подробнее на www.idpluton.ru

За точность приведенных сведений и содержание данных, не подлежащих открытой публикации, несут ответственность авторы.

Редкол.:

П.И. Никитин - главный редактор, ответственный за выпуск.

Д.С. Лежнин - главный специалист центра кластерного развития ОАО «Кузбасский технопарк», ответственный за первичную модерацию, редактирование и рецензирование статей.

Л.Г. Шутько - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики КузГТУ, ответственный за финальную модерацию и рецензирование статей.

Л. Л. Самородова - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики КузГТУ, ответственный за финальную модерацию и рецензирование статей.

Е. Ю. Доценко - кандидат экономических наук, доцент кафедры политической экономики и истории экономической науки, Москва, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, ответственный за финальную модерацию и рецензирование статей.

Н. В. Долбня - доктор экономических наук, профессор ВАК, профессор Кубанского социально-экономического института.

К. У. Джумабеков - кандидат экономических наук, доцент кафедры "Технологии и экология" Школы права и социальных наук АО "Университет "НАРХОЗ";

И. В. Арутюнян - кандидат технических наук, доцент, зав. кафедрой экономики, управления и информационных технологий, Университет Месроп Маштоц

О. П. Полесская - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления, Брянский Государственный университет имени академика И.Г. Петровского (БГУ)

Н. С. Меркулова - кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО Курский государственный университет, кафедра финансов, кредита и бухгалтерского учета

И. В. Синкевич - кандидат экономических наук, доцент кафедры "Экономические теории" Белорусского национального технического университета

М. У. Рахматова - кандидат экономических наук, доцент, Кыргызский Национальный Университет им. Ж. Баласагына

Садыралиев Жандаралы - доктор экономических наук, и.о. профессора, Джалал-Абадский государственный университет

А.О. Сергеева - ответственный администратор[и др.];

Журнал об экономических науках «Бенефициар», входящий в состав «Издательского дома «Плутон», был создан с целью популяризации экономических наук. Мы рады приветствовать студентов, аспирантов, преподавателей и научных сотрудников. Надеемся подарить Вам множество полезной информации, вдохновить на новые научные исследования.

Издательский дом «Плутон» www.idpluton.ru e-mail:admin@idpluton.ru

Подписано в печать 12.01.2026 г.

Формат 14,8×21 1/4. | Усл. печ. л. 4.2. | Тираж 300.

Все статьи проходят рецензирование (экспертную оценку).

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей.

Авторы статей несут полную ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации.

Редакция не несет ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи.

При использовании и заимствовании материалов ссылка обязательна

Оглавление

1. СИЛА ИНТЕРЕСОВ: КАК СТЕЙКХОЛДЕРЫ ФОРМИРУЮТ СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	3
Вергиль Р.А.	
2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
Вергиль Р.А.	
3. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: МНОГОАСПЕКТНЫЙ АНАЛИЗ.....	12
Вергиль Р.А.	
4. РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОТВЕТСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	15
Зеркаль М.В.	
5. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ И ВНЕОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	19
Бондаренко Ю.О.	

Вертиль Роман Андреевич**Vertil Roman Andreevich**

Магистрант

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: r.vertu@mail.ru

УДК 339.137

**СИЛА ИНТЕРЕСОВ: КАК СТЕЙКХОЛДЕРЫ ФОРМИРУЮТ СТРАТЕГИЮ
ОРГАНИЗАЦИИ****THE POWER OF INTERESTS: HOW STAKEHOLDERS SHAPE ORGANIZATIONAL
STRATEGY**

Аннотация. В статье рассматривается роль управления отношениями со стейкхолдерами как ключевого фактора обеспечения устойчивой конкурентоспособности малого бизнеса. На примере ООО «Бухгалтерия для Бизнеса» проведён анализ взаимодействия с основными группами заинтересованных сторон – клиентами, сотрудниками, собственниками, государственными органами и конкурентами. С использованием методов системного подхода и анализа стейкхолдеров выявлены их ожидания, сферы влияния и степень воздействия на стратегическое и операционное развитие компании. Результаты исследования демонстрируют, что наибольшее влияние на конкурентоспособность организации оказывают внутренние и прямые внешние стейкхолдеры, такие как клиенты, персонал и владельцы бизнеса. Сделан вывод о том, что в условиях высокой рыночной неопределённости и ужесточающегося регулирования эффективное стейкхолдерское взаимодействие становится стратегическим ресурсом, определяющим долгосрочное развитие и устойчивость малого предприятия.

Abstract. The article discusses the role of stakeholder relationship management as a key factor in ensuring the sustainable competitiveness of small businesses. Using the example of Accounting for Business LLC, an analysis of interactions with key stakeholder groups – clients, employees, owners, government agencies, and competitors – was conducted. By employing systemic approach methods and stakeholder analysis, their expectations, areas of influence, and degree of impact on the strategic and operational development of the company are identified. The research results demonstrate that internal and direct external stakeholders, such as clients, staff, and business owners, have the greatest influence on the organization's competitiveness. It is concluded that in conditions of high market uncertainty and tightening regulation, effective stakeholder engagement becomes a strategic resource that determines the long-term development and sustainability of small enterprises.

Ключевые слова: конкурентоспособность компании, стейкхолдер, управление стейкхолдерами, стратегический менеджмент

Keywords: company competitiveness, stakeholder, stakeholder management, strategic management

Современные методы управления организациями акцентируют внимание на достижении баланса между интересами различных стейкхолдеров и выявлении конкурентных преимуществ. Главная цель бизнеса заключается в создании устойчивого конкурентного преимущества через установление взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами.

В современной научной и деловой литературе, посвященной вопросам взаимодействия бизнеса и общества, активно используются различные концепции. Одной из наиболее известных является концепция стейкхолдеров (от англ. stakeholder – заинтересованная сторона). Основателем данной концепции считается Р. Э. Фримен, который в своей книге «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» ввел в оборот понятие – стейкхолдер. Он предложил оригинальную модель, в которой компания и её окружение (как внешние, так и внутренние факторы) рассматриваются как совокупность заинтересованных сторон, интересы и требования которых должны учитываться и удовлетворяться менеджерами, представляющими компанию [2]. По мнению Фримена, стейкхолдером может быть любая группа или индивидуум, способные оказать влияние на достижение целей организации. Ш. Лидер добавляет, что стейкхолдеры, как группы или отдельные личности, могут оказывать значительное влияние на деятельность корпорации в целом [1].

Важнейшей компетенцией в этом контексте является умение разрабатывать стратегии, которые учитывают потребности и ожидания всех вовлеченных сторон, а также эффективно использовать эти отношения для достижения рыночного успеха.

Цель исследования заключается в анализе особенностей взаимодействия стейкхолдеров в контексте развития малого предпринимательства на примере ООО «Бухгалтерия для Бизнеса».

Проведение анализа характеристики природы влияния и интересов указанных групп позволяет определить ключевые факторы, которые могут повлиять на деятельность ООО «Бухгалтерия для Бизнеса», разработать стратегии взаимодействия с каждой из них и обеспечить устойчивое развитие организации.

В таблице 1 представлена характеристика взаимодействия со стейкхолдерами в ООО «Бухгалтерия для Бизнеса».

Таблица 1. Характеристика взаимодействия со стейкхолдерами в ООО «Бухгалтерия для Бизнеса»¹

Стейкхолдеры	Взаимодействие сейчас	Ожидание
клиенты организации	Проведение консультаций по бухгалтерскому учету, предоставление отчетности, оперативное реагирование на запросы клиентов	Качественное обслуживание, оперативность, профессионализм
сотрудники организации	Обучение и развитие персонала, мотивация, участие в принятии решений	Уважение, честность, возможность профессионального роста, корпоративный дух
собственники организации	Информирование о финансовых показателях, стратегических планах, участие в принятии стратегических решений	Прозрачность, эффективное управление, максимизация прибыли
органы государственной власти	Соблюдение законодательства, предоставление отчетности, участие в налоговых проверках	Соблюдение законов, прозрачность, сотрудничество
конкуренты	Косвенное влияние на формирование необходимости развития конкурентных преимуществ	Рост доли бизнеса, достижение конкурентных преимуществ

В таблице показана модель взаимодействия организации с ключевыми группами заинтересованных сторон и их основные ожидания. Проведенный анализ показывает, что ООО «Бухгалтерия для Бизнеса» формирует четкие и осознанные отношения как с внутренними (сотрудники, владельцы), так и с внешними (клиенты, государственные органы, конкуренты) стейкхолдерами.

Клиенты, играющие центральную роль для бухгалтерской компании, получают комплексное обслуживание, охватывающее все этапы – от консультаций до оперативной поддержки. Их ожидания сосредоточены на высоком качестве, скорости и профессионализме, что является естественным для сферы услуг, где доверие клиентов напрямую связано с компетентностью исполнителей. Сотрудники рассматриваются не просто как ресурс, а как активные участники процесса развития компании. Для них создаются возможности для обучения, мотивации и вовлечения в управленческие процессы, что подчеркивает стремление к формированию устойчивой корпоративной культуры.

Владельцы получают регулярные отчеты о финансовом состоянии и стратегических инициативах, что позволяет им контролировать эффективность управления и участвовать в принятии ключевых решений. Взаимодействие с государственными органами осуществляется в строгом соответствии с законодательством, что особенно важно в бухгалтерской и налоговой сферах, где репутационные и юридические риски имеют значительное значение.

Стоит отметить, что даже такие условные «непрямые» стейкхолдеры, как конкуренты, должны учитываться в стратегическом планировании компании – через призму необходимости постоянного развития и укрепления своих позиций на рынке.

¹ Составлено автором по: [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Таким образом, удовлетворение потребностей и ожиданий стейкхолдеров представляет собой ключевой аспект успешного функционирования предприятия.

Стратегический менеджмент в организации включает множество управленческих процедур, которые формируются на стадии определения корпоративных целей и задач. Именно на этом этапе проявляются различия между концепциями стратегического управления [3].

К примеру, теория заинтересованных сторон акцентирует внимание на необходимости учитывать мнения и интересы этих сторон при формулировании корпоративных целей. Эти цели и задачи формируются под влиянием как внутренней, так и внешней среды. Поскольку полный анализ всех факторов окружающей среды не всегда возможен из-за их разнообразия, целесообразно выделить определенные группы заинтересованных сторон для оценки их влияния на деятельность компании и обратного воздействия компании на их интересы [5].

В результате анализа открытых информационных источников были выявлены ключевые аспекты роли заинтересованных сторон в обеспечении конкурентоспособности ООО «Бухгалтерия для Бизнеса»:

1. Стейкхолдеры помогают компании оценить актуальное состояние внешней среды, сопоставляя собственные представления о ситуации с обратной связью от заинтересованных сторон.

2. Вовлечение стейкхолдеров способствует улучшению и ускорению реакции организации на изменения во внешней среде.

3. Прямое взаимодействие с заинтересованными сторонами позволяет организации корректировать восприятие своих услуг и формировать положительный имидж.

4. Ожидания стейкхолдеров служат важным сдерживающим фактором для компании, препятствуя использованию неэтичных практик и стратегий, направленных исключительно на максимизацию прибыли без учета этических норм.

5. Заинтересованные стороны могут оказывать влияние на стратегическое направление развития конкурентоспособности организации через установление партнерских отношений и предоставление определенных преимуществ. В то же время, те стейкхолдеры, которые могут негативно повлиять на положение компании, становятся ключевыми при определении стратегии ее развития [4].

В таблице 2 представлена сфера влияния стейкхолдеров на интересы ООО «Бухгалтерия для Бизнеса».

Таблица 2. Сфера влияния стейкхолдеров на интересы ООО «Бухгалтерия для Бизнеса»²

Сфера влияния на интересы организации	Стейкхолдеры				
	клиенты организации	сотрудники организации	собственники организации	органы государственной власти	конкуренты
Стратегическое развитие	+	+	+	+	+
Операционная деятельность	+	+	+	–	+
Нормативное регулирование	–	–	–	+	–
Качество управления проектами, бизнес-процессами	+	+	+	–	–
Операционные результаты	+	+	+	+	+
Репутация	+	+	+	–	+
Итого	5	5	5	3	4

Из таблицы видно, что различные заинтересованные стороны оказывают влияние на интересы ООО «Бухгалтерия для Бизнеса» в различных сферах. Так, клиенты организации оказывают влияние на стратегическое развитие, операционную деятельность, нормативное регулирование, качество

² Составлено автором по: [7].

управления проектами и бизнес-процессами, операционные результаты и репутацию компании. Их влияние оценено на 5 областей деятельности организации. Сотрудники организации влияют на операционную деятельность, качество управления проектами и бизнес-процессами, операционные результаты и репутацию компании. Их влияние оценено на 5 областей деятельности организации. Собственники организации оказывают влияние на стратегическое развитие, операционную деятельность, нормативное регулирование, качество управления проектами и бизнес-процессами, операционные результаты и репутацию компании. Их влияние оценено на 5 областей деятельности организации. Органы государственной власти влияют на операционную деятельность, нормативное регулирование и операционные результаты компании. Их влияние оценено на 3 области деятельности организации. Конкуренты влияют на стратегическое развитие, операционную деятельность и репутацию компании. Их влияние оценено на 4 области деятельности организации.

На рисунке 2 представлена матрица влияния стейкхолдеров на интересы ООО «Бухгалтерия для Бизнеса».

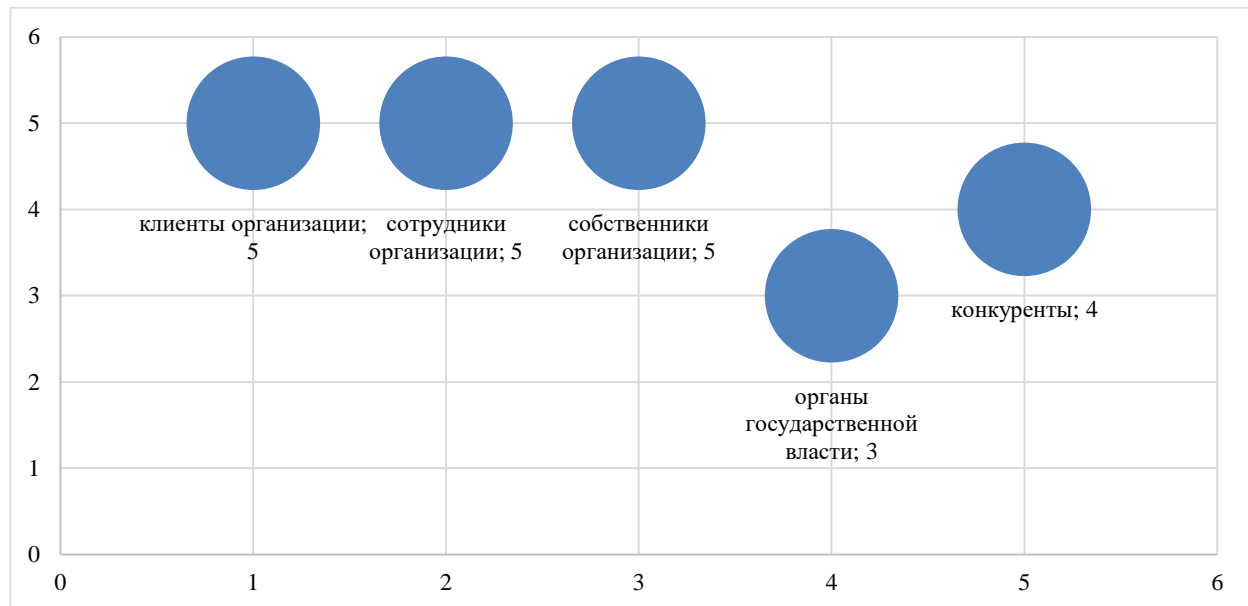


Рисунок 2 – Матрица влияния стейкхолдеров на интересы ООО «Бухгалтерия для Бизнеса»³

Исходя из этого можно сделать вывод, что клиенты, сотрудники и собственники оказывают наибольшее влияние на интересы ООО «Бухгалтерия для Бизнеса», в то время как конкуренты и органы государственной власти имеют более ограниченное воздействие.

Управление этими отношениями и учет интересов различных стейкхолдеров является ключевым для успешного функционирования и развития компании.

Таким образом, от того как эффективно осуществляется взаимосвязь отношений с клиентами, сотрудниками и собственниками, зависит успех и развитие конкурентоспособности организации. Важно учитывать интересы всех заинтересованных сторон и стремиться к созданию взаимовыгодных отношений с каждой из них.

Работа с конкурентами и органами государственной власти также необходима, но их влияние на компанию может быть менее значительным. Поэтому приоритет в разработке модели управления конкурентоспособным развитием ООО «Бухгалтерия для Бизнеса» должен быть отдан управлению отношениями с ключевыми стейкхолдерами, что позволит обеспечить стабильность и успешное развитие бизнеса и выделить конкурентные преимущества организации.

Управление отношениями со стейкхолдерами и конкурентоспособное развитие организации тесно взаимосвязаны. Эффективное управление отношениями с ключевыми стейкхолдерами, такими как клиенты, сотрудники, партнеры, инвесторы и другие заинтересованные стороны, способствует созданию долгосрочных и взаимовыгодных отношений. Это позволяет компании получать поддержку, доверие и лояльность своих стейкхолдеров, что в свою очередь способствует укреплению ее позиций на рынке и повышению конкурентоспособности.

Управление отношениями со стейкхолдерами также помогает организации лучше понимать потребности и ожидания своих клиентов, адаптировать свою стратегию к изменяющимся условиям рынка и эффективно реагировать на конкурентные вызовы. Кроме того, хорошие отношения с

³ Составлено автором по: [7].

сотрудниками способствуют улучшению внутреннего климата, повышению производительности и инновационности компании.

Таким образом, выстраивание и поддержание эффективных отношений со стейкхолдерами выступает не просто как вспомогательная функция, а как стратегический императив, лежащий в основе устойчивой конкурентоспособности компании. Грамотное взаимодействие с инвесторами, клиентами, сотрудниками, партнёрами, государственными органами и другими заинтересованными сторонами формирует доверительную экосистему, в которой бизнес получает не только ресурсы и поддержку, но и репутационный капитал, необходимый для адаптации к изменениям и освоения новых возможностей. В условиях динамичной рыночной среды такой подход становится залогом не только выживания, но и долгосрочного лидерства, обеспечивая гибкость, инновационность и устойчивость к любым вызовам бизнес-среды.

Библиографический список:

1. Аренков И. А., Каншаев М. М., Каншаева М. А. Управление фирмой на основе стейкхолдерского подхода // КЭ. 2025. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-firmoy-na-osnove-steykholderskogo-podhoda> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Рахамимов И. Л. Теоретические основы управления стейкхолдерами в организациях // Human Progress. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-upravleniya-steykholderami-v-organizatsiyah> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Ружанская Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. Наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с.
4. Сорокина, А. В. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст]: учебное пособие / А. В. Сорокина. — Москва: МГУПС, 2022. — 175 с.
5. Степанова Г. Н. Стратегический менеджмент : учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 261 с.
6. Строилова, Ю. А. Факторы повышения конкурентоспособности фирмы / Ю. А. Строилова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 4 (346). — С. 210-213.
7. Щербаченко П. С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях // Вестник ГУУ. 2018. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vzaimodeystviem-so-steykholderami-v-rossiyskih-kompaniyah> (дата обращения: 22.04.2024).

Вертиль Роман Андреевич**Vertil Roman Andreevich**

Магистрант

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: r.vertu@mail.ru

УДК 339.137

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**MODEL FOR MANAGING THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF A SMALL ENTERPRISE**

Аннотация. В статье рассматривается проблема управления конкурентоспособностью малого предприятия в условиях динамичной рыночной среды. На основе анализа различных научных подходов к определению сущности конкурентоспособности обосновывается необходимость применения системного подхода к её развитию. Автором предлагается циклическая четырехэтапная модель управления конкурентоспособным развитием, включающая аналитический, стратегический, реализационный и оценочный этапы. Особое внимание уделяется принципам, лежащим в основе модели: цикличности, стратегической направленности, обоснованности данными, гибкости, ориентации на потребительскую ценность, ресурсной эффективности, вовлеченности команды и непрерывному совершенствованию. Модель представлена как практический инструмент, позволяющий малому бизнесу перейти от ситуативного реагирования к стратегическому управлению для обеспечения устойчивого роста и укрепления рыночных позиций.

Abstract. The article addresses the problem of managing the competitiveness of a small enterprise in a dynamic market environment. Based on an analysis of various scientific approaches to defining the essence of competitiveness, the necessity of applying a systematic approach to its development is substantiated. The author proposes a cyclical four-stage model for managing competitive development, including analytical, strategic, implementation, and evaluation stages. Particular attention is paid to the principles underlying the model: cyclicality, strategic focus, data-driven decision-making, flexibility, customer value orientation, resource efficiency, team involvement, and continuous improvement. The model is presented as a practical tool that allows small businesses to transition from situational response to strategic management to ensure sustainable growth and strengthen market positions.

Ключевые слова: конкурентоспособность, малое предприятие, модель управления, стратегическое развитие, конкурентные преимущества, цикл управления, анализ среды, стратегия.

Keywords: competitiveness, small enterprise, management model, strategic development, competitive advantages, management cycle, environmental analysis, strategy.

В современной динамичной и высококонкурентной экономической среде малые предприятия сталкиваются с необходимостью не только выживания, но и устойчивого развития. Ключом к этому является целенаправленное управление конкурентоспособностью – способностью компании эффективно использовать свои ресурсы для создания уникальной ценности, удовлетворяющей потребности потребителей лучше, чем это делают конкуренты [8]. Для малого бизнеса, обладающего ограниченными ресурсами, но высокой гибкостью, построение эффективной модели управления конкурентоспособным развитием становится критически важной стратегической задачей [2].

В научной литературе понятие конкурентоспособности организации рассматривается в трех ключевых ракурсах, интегрирующих ее внутренние и внешние аспекты:

– как комплексная деятельность. Подход акцентирует роль системы управления и взаимодействия со средой. Так, конкурентоспособность определяется через действие факторов внешней и внутренней среды (Ю.А. Поляничкин) [5] или как комплексное свойство, зависящее от качества управления, инновационности, финансовой стабильности и других параметров (Л.М. Калашникова) [4]. С.Г. Светульников рассматривает ее как свойство, закрепляющее долю рынка благодаря соответствию своих характеристик требованиям потребителей [7];

– как товарная составляющая. Данный взгляд фокусируется на результате деятельности. Конкурентоспособность организации здесь прямо связывается с её способностью производить конкурентоспособный товар или услугу (Р.А. Фатхутдинов) [9], то есть создавать предложение, превосходящее конкурентов по набору значимых для потребителя параметров (З.А. Васильева) [2];

– как синтез товара и производственной деятельности. Наиболее целостный подход объединяет две предыдущие позиции. Он трактует конкурентоспособность как относительную характеристику, отражающую превосходство как в степени удовлетворения потребностей (через товар), так и в эффективности производственных процессов (Е.А. Сысоева, Л.В. Донцова [3]). Ю.Б. Рубин и В.В. Шустов подчеркивают способность проектировать, производить и сбывать комплексно более привлекательный для рынка продукт [6].

Таким образом, конкурентоспособность организации можно определить как её реальную и потенциальную способность создавать и предлагать рынку продукцию, которая, с одной стороны, превосходит аналоги конкурентов по совокупности потребительских свойств и цены, а с другой — обеспечивает рентабельность и эффективность самого производителя.

Управление конкурентоспособностью представляет собой стратегический подход, направленный на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ, которые позволяют компании выделяться на рынке и привлекать целевую аудиторию (Рубин Ю. Б., Шустов В. В. [6]). Однако на практике, особенно в условиях малого бизнеса, системная оценка и управление конкурентоспособностью часто отсутствуют, что ограничивает потенциал роста и адаптации (Фатхутдинов Р. А. [9]).

Для преодоления этого разрыва предлагается внедрение циклической модели управления конкурентоспособным развитием, которая обеспечивает системность и непрерывность процесса. Данная модель, представленная схематически, состоит из четырёх взаимосвязанных этапов (адаптировано из работ Донцовой Л. В., Сысоевой Е. А. [3]).

В связи с этим, предлагается использовать модель управления конкурентоспособным развитием, представленную на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель управления конкурентоспособным развитием малого предприятия [3]

Принципами данной модели служат:

– цикличность (непрерывный процесс «анализ – стратегия – реализация – оценка – новый анализ»);

– стратегическая направленность. Все этапы модели подчинены достижению четко определенных стратегических целей конкурентоспособного развития. Принятие управленческих решений основывается не на оперативных соображениях, а на долгосрочной стратегии, ориентированной на создание и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ;

– обоснованность данными. Решения принимаются только на основе анализа рынка и конкурентов;

- гибкость (адаптивность). Модель позволяет быстро корректировать курс в ответ на изменения рынка;
- ориентация на создание потребительской ценности. Главный фокус – создание превосходного потребительского предложения;
- ресурсная эффективность. Концентрация ограниченных ресурсов на ключевых направлениях роста;
- вовлеченность команды. Стратегия понятна и реализуется всеми уровнями организации;
- непрерывное совершенствование. Цикл направлен на постоянный поиск резервов для развития [1].

Этап первый – аналитический. На данном этапе проводится комплексная диагностика внешней среды и конкурентного поля (Поляничкин Ю. А. [5]). Цель – получение объективных данных для принятия стратегических решений. Анализ включает сравнение ключевых показателей предприятия со среднеотраслевыми значениями и данными основных конкурентов. Оценивается операционная эффективность и текущее рыночное позиционирование. Результатом этого этапа является чёткое понимание целевых ориентиров – определение необходимого уровня финансово-экономических показателей и выявление конкретных областей для формирования конкурентных преимуществ. Методология расчёта и пример анализа на основе данных за трёхлетний период рассматриваются в соответствующем разделе исследования.

Этап второй – стратегический. На основе данных, полученных в ходе анализа, формулируются и детализируются стратегии развития. Разрабатываются конкретные конкурентные шаги, направленные на достижение целевых показателей (Калашникова Л. М. [4]). Например, если анализ выявляет отставание по уровню затрат, стратегия фокусируется на оптимизации издержек. Если задача — рост выручки, формируются планы по усилению маркетинга, расширению клиентской базы или диверсификации услуг.

Этап третий – реализация. Происходит практическое внедрение запланированных стратегий и мероприятий. Этот этап требует эффективной координации ресурсов, оперативного управления и коммуникации внутри компании для обеспечения слаженного выполнения намеченного плана.

Этап четвертый – оценка и обратная связь. По итогам внедрения проводится оценка достигнутых результатов и эффективности принятых мер (Светуных С. Г. [7]). Анализируются успехи, выявляются отклонения и их причины. Полученные выводы служат основой для корректировки стратегий и инициируют новый цикл управления, обеспечивая непрерывное совершенствование.

Таким образом, представленная модель демонстрирует системный и адаптивный подход к повышению конкурентоспособности малого предприятия. Её цикличность обеспечивает не только реакцию на текущие рыночные изменения, но и проактивное формирование долгосрочных преимуществ. Аналитический этап закладывает фундамент для обоснованных решений, стратегический – концентрирует усилия на ключевых направлениях роста, а этапы реализации и оценки завершают цикл, превращая его в механизм постоянного развития. Внедрение такой модели позволяет перейти от ситуативного управления к стратегическому, создавая основу для устойчивого роста, повышения финансовой результативности и укрепления рыночных позиций в условиях динамичной конкурентной среды.

Библиографический список:

1. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 288 с.
2. Васильева З. А. Управление конкурентными преимуществами малого бизнеса // Российское предпринимательство. – 2022. – № 1. – С. 25-34.
3. Донцова Л. В., Сысоева Е. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и методы оценки // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 5. – С. 305-310.
4. Калашникова Л. М. Стратегическое управление конкурентоспособностью // Вестник университета. – 2021. – № 4. – С. 132-138.
5. Поляничкин Ю. А. Методологические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 12-18.
6. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство "Омега-Л", 2022. – 926 с. – ISBN 978-5-370-05156-3.

7. Светуньков С. Г. Конкуренция и конкурентные стратегии. – СПб.: Лань, 2017. – 184 с.
8. Третьяк В. П., Клецкова Н. В. Стратегическое управление конкурентоспособностью: новые подходы // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20, № 4. – С. 421–444. (Рассматривает современные тренды).
9. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: научное издание. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 505 с.

Вертиль Роман Андреевич**Vertil Roman Andreevich**

Магистрант

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

E-mail: r.vertu@mail.ru

УДК 339.137

**СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ:
МНОГОАСПЕКТНЫЙ АНАЛИЗ****THE NATURE AND CONCEPT OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: A
MULTIFACETED ANALYSIS**

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ сущности и содержания понятия «конкурентоспособность организации» в контексте управления развитием малого предприятия. Исследуется эволюция научных взглядов на данную экономическую категорию, выявляется отсутствие консенсуса в академической среде относительно ее универсального определения. Автор систематизирует существующие подходы, выделяя три ключевых вектора интерпретации: как интегрального результата взаимодействия внутренней и внешней среды, как производной от конкурентоспособности товара и как синтеза рыночной привлекательности продукта и операционной эффективности субъекта. Особое внимание уделяется соотношению статической категории «конкурентоспособность» и динамического процесса «конкурентоспособное развитие». На основе критического обзора литературных источников доказывается, что конкурентоспособное развитие представляет собой целенаправленный, непрерывный и системный процесс усиления конкурентных позиций компании через синергию инноваций, повышения качества, оптимизации процессов и адаптации к требованиям рынка. Полученные выводы формируют теоретический фундамент для построения эффективных моделей управления развитием малых предприятий в условиях высокой рыночной динамики и обострения конкурентной борьбы.

Abstract. The article aims to clarify the essence of the "organizational competitiveness" concept as a cornerstone for building a management model for the competitive development of a small enterprise. Despite the critical role of competitiveness for business survival and growth, the academic community lacks a single, comprehensive definition applicable to various economic entities. The study employs a systematic literature review to identify and categorize the main conceptual approaches. The analysis reveals three predominant perspectives: competitiveness as an outcome of internal and external environmental factors; competitiveness as a direct function of product/service attractiveness; and competitiveness as a combination of market appeal and operational efficiency. The author clarifies the dialectical relationship between the state of "competitiveness" and the process of "competitive development," positioning the latter as a proactive, strategic endeavor to build and sustain competitive advantages. The paper argues that for a small enterprise, competitive development is a holistic process involving continuous improvement in product quality, operational excellence, innovation adoption, and market positioning. The synthesized theoretical framework underscores the necessity of an integrated management model that aligns resources, capabilities, and strategic initiatives with the goal of achieving long-term market leadership. The findings contribute to the theoretical foundation for developing tailored competitive development strategies for small businesses.

Ключевые слова: конкурентоспособность организации, конкурентное развитие, малое предприятие, конкурентные преимущества, управление развитием, факторы конкурентоспособности, стратегическое управление.

Keywords: organizational competitiveness, competitive development, small enterprise, competitive advantages, development management, competitiveness factors, strategic management.

В эпоху глобализации и цифровой трансформации экономики конкурентоспособность перестает быть лишь желаемой характеристикой бизнеса, становясь ключевым условием его устойчивого существования и развития. Для малых предприятий, функционирующих в среде повышенной турбулентности и ограниченности ресурсов, способность эффективно противостоять соперникам определяет не только успех, но и само выживание. Несмотря на очевидную

практическую значимость, теоретическое осмысление феномена конкурентоспособности организации остается дискуссионным. Отсутствие консенсуса в определении его сущности создает методологические сложности как для исследователей, так и для практиков, вынужденных оценивать и управлять этим многогранным явлением. Данная статья ставит целью преодолеть эту фрагментарность через системный анализ и синтез существующих научных подходов, что является необходимым первым шагом для построения адекватных моделей управления конкурентоспособным развитием, особенно в секторе малого бизнеса.

Анализ современной экономической литературы позволяет констатировать, что единое, общепринятое определение конкурентоспособности, исчерпывающе отражающее ее природу как многоаспектной экономической категории, до сих пор отсутствует. Это осложняет не только теоретические исследования, но и практику оценки, а также выработку управленческих решений для разнородных экономических субъектов. Вместе с тем, ученые сходятся во мнении, что сердцевину конкурентоспособности составляют конкурентные преимущества – уникальные внутренние компетенции (включая динамические способности к адаптации) и/или благоприятные внешние условия, которые в совокупности обеспечивают компании превосходство над прямыми соперниками на целевом рынке в определенный временной период.

Для структурирования научного дискурса можно выделить три основных ракурса рассмотрения понятия «конкурентоспособность организации»:

– системно-интегративный подход, акцентирующий взаимовлияние внешних и внутренних факторов. В данной парадигме конкурентоспособность трактуется как результирующая комплексного воздействия всей среды функционирования предприятия (Ю.А. Поляничкин [6]). Л.М. Калашникова расширяет это понимание до уровня комплексной характеристики, обусловленной качеством менеджмента, финансовой устойчивостью, инновационным потенциалом, эффективностью использования ресурсов, состоянием человеческого капитала, логистикой и корпоративным имиджем [5]. С.Г. Светульников делает акцент на рыночном результате, определяя конкурентоспособность как свойство объекта, которое закрепляет за ним определенную долю рынка, соответствуя потребительским требованиям лучше, чем аналоги [8];

– продуктоцентрированный подход, отождествляющий конкурентоспособность компании со способностью производить конкурентоспособный товар или услугу (Р.А. Фатхутдинов [9]). В фокусе данного подхода – конечный результат деятельности. З.А. Васильева уточняет, что для потребителя это способность предприятия решать его проблемы путем предложения товаров, превосходящих предложения конкурентов по ключевым параметрам [3];

– дуалистический подход, синтезирующий товарную и процессную составляющие. Здесь конкурентоспособность рассматривается как относительная характеристика, отражающая превосходство компании-производителя над прямыми конкурентами одновременно в двух плоскостях: в степени удовлетворения конкретной общественной потребности (рыночная эффективность) и в эффективности собственной производственно-хозяйственной деятельности (операционная эффективность) (Е.А. Сысоева, Л.В. Донцова [4]).

Важным этапом концептуального анализа является разграничение понятий «конкурентоспособность» и «конкурентоспособное развитие». Первое отражает текущее состояние, потенциал и способность компании удерживать сильные позиции на рынке здесь и сейчас. Второе представляет собой динамический, целенаправленный и непрерывный процесс качественной трансформации организации, нацеленный на укрепление этих позиций и создание основ для долгосрочного превосходства в будущем. Конкурентное развитие инициируется и реализуется через внедрение технологических и управленческих инноваций, диверсификацию ассортимента, выход на новые рыночные сегменты, глубинное улучшение клиентского опыта и постоянное совершенствование бизнес-процессов.

Именно процесс развития становится объектом управления. Как справедливо отмечает А.А. Бондаренко, отправной точкой такого развития часто выступает повышение качества продукции или услуг – базового индикатора деятельности любой компании [2]. Ю.Б. Рубин и В.В. Шустов видят суть развития в наращивании реальной и потенциальной способности создавать и коммерциализировать товары, обладающие повышенной комплексной привлекательностью для потребителя [7]. Таким образом, изучение и управление конкурентным развитием составляет ядро стратегического анализа, формируя базу для выбора верного пути наращивания технического, кадрового и организационного потенциала предприятия.

В заключение можно утверждать, что, несмотря на множественность определений, общим ядром в понимании сущности конкурентоспособного развития малого предприятия является признание его проактивным, системным и непрерывным процессом. Этот процесс ориентирован на создание и предложение рынку уникальной ценности (через продукты, услуги, опыт), которая, будучи воспринята потребителем как превосходящая альтернативы, обеспечивает организации устойчивое конкурентное преимущество. Различия в рассмотренных подходах лишь подчеркивают многогранность явления, указывая на необходимость учета в управленческой модели всего спектра факторов: от операционной эффективности и внутренних компетенций до глубинного понимания рыночных запросов и стратегического позиционирования.

В целом, проведенный анализ позволяет заключить, что конкурентоспособность организации – это комплексная, относительная и динамическая характеристика, отражающая ее способность эффективно использовать внутренние ресурсы и компетенции (системный аспект) для создания и предложения рынку продуктов или услуг, обладающих превосходной ценностью для потребителей (продуктоцентрический аспект). Эта способность обеспечивает компании достижение и устойчивое поддержание конкурентных преимуществ, что проявляется в долгосрочном превосходстве над ключевыми соперниками как в степени завоевания и удержания целевой доли рынка (внешняя результативность), так и в эффективности операционной деятельности (внутренняя результативность) (дуалистический аспект).

Для малого предприятия понимание этой взаимосвязи и многогранной сущности конкурентоспособности является критически важным, так как формирует основу для разработки целостных, адаптивных и ресурсно-эффективных моделей стратегического управления, без которых невозможно обеспечить устойчивый рост в условиях высокой турбулентности рынка.

Библиографический список:

1. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 288 с.
2. Бондаренко А. А. Стратегии конкурентоспособного развития фирмы в условиях рыночной экономики // *Economics*. 2019. №1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-konkurentosposobnogo-razvitiya-firmy-v-usloviyah-gynochnoy-ekonomiki> (дата обращения: 05.01.2026).
3. Васильева З. А. Управление конкурентными преимуществами малого бизнеса // *Российское предпринимательство*. – 2022. – Т. 23, № 1. – С. 25-34.
4. Донцова Л. В., Сысоева Е. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и методы оценки // *Экономика и предпринимательство*. – 2020. – № 5 (118). – С. 305-310.
5. Калашникова Л. М. Стратегическое управление конкурентоспособностью // *Вестник университета*. – 2021. – № 4. – С. 132-138.
6. Поляничкин Ю. А. Методологические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 3 (474). – С. 12-18.
7. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Омега-Л», 2022. – 926 с.
8. Светульников С. Г. Теория многоуровневой конкуренции. – СПб.: Лань, 2019. – 304 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. – М.: ИНФРА-М, 2023.

Зеркаль Марина Владимировна
Zerkal Marina Vladimirovna

студентка магистратуры

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва,

E-mail: marina.zerkal@mail.ru

УДК 338.23

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОТВЕТСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

DEVELOPMENT OF RESPONSIBLE FINANCING INSTRUMENTS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. Статья посвящена анализу развития инструментов ответственного финансирования в Российской Федерации. Рассматривается эволюция концепции устойчивого финансирования от практик этического инвестирования до современной парадигмы глобальных финансовых рынков. Выявлены ключевые барьеры развития ответственного финансирования в Российской Федерации. Предложены направления преодоления существующих барьеров.

Abstract. This article analyzes the development of responsible finance instruments in the Russian Federation. It examines the evolution of the concept of sustainable finance from ethical investment practices to the modern paradigm of global financial markets. Key barriers to the development of responsible finance in the Russian Federation are identified, and approaches to overcoming existing barriers are proposed.

Ключевые слова: устойчивое финансирование, ESG-факторы, «зелёные» облигации, таксономия переходных проектов, нефинансовая отчётность, ответственное инвестирование

Keywords: sustainable finance, ESG factors, green bonds, taxonomy of transition projects, non-financial reporting, responsible investing

Финансовый сектор переживает трансформацию под влиянием концепции устойчивого развития. В мировой практике оформился тренд на «ответственное финансирование» – интеграцию экологических, социальных и управленческих (ESG) факторов в финансовые решения. Эта концепция быстро перешла в новый стандарт. Так, к началу 2020-х годов более половины глобальных институциональных инвесторов учитывают ESG-критерии при выборе вложений, а объем активов под управлением, инвестируемых на принципах устойчивости, достиг десятков триллионов долларов. Рост рынка «зеленых» облигаций, социальных облигаций и других ESG-инструментов свидетельствует о формировании нового финансового уклада, в котором успех измеряется не только доходностью, но и вкладом в общественное благо.

Россия, будучи частью мировой экономики, также сталкивается с необходимостью перехода к устойчивой модели развития – это и обуславливает актуальность темы исследования.

Тематика устойчивого (ответственного) финансирования получила внимание в зарубежной и отечественной научной литературе. Теоретические основы концепции были заложены в трудах экономистов, исследовавших связь финансов и устойчивого развития. Так, концепция «тройного результата», предложенная Дж. Элкингтоном в 1980-е годы, расширила представление об эффективности бизнеса, включив наряду с финансовыми показателями экологические и социальные критерии¹. В 2000-2010-е гг. наблюдался всплеск исследований по интеграции ESG-факторов в инвестиционные решения; среди внесших вклад можно отметить М. Мильорелли, проанализировавшего эволюцию значения устойчивого финансирования², и Э. Ло с его гипотезой адаптивных рынков применительно к учету нефинансовых рисков³. В работах зарубежных экономистов (М. Портер, Дж. Сакс, Дж. Стиглиц и др.) обоснована необходимость переориентации

¹ Putra I G. B. N. P., Ramantha I W., Gayatri, Budiarta I K. Beyond the Triple Bottom Line Concept: Adding Spiritual Level Dimension // RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. – 2024. – № 2 (146). – С. 106-114.

² Migliorelli M. What Do We Mean by Sustainable Finance? Assessing Existing Frameworks and Policy Risks // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, no. 2. – P. 975.

³ Lo A. Reconciling Efficient Markets with Behavioral Finance: the Adaptive Markets Hypothesis // Journal of Investment Consulting. – 2005. – Vol. 7, no. 2. – Pp. 21-44

финансовой системы на поддержку целей устойчивого развития, показано положительное влияние высоких ESG-рейтингов на инвестиционную привлекательность компаний и снижение долгосрочных рисков. Отдельно развивается направление климатического финансирования – противодействия изменениям климата с помощью финансовых механизмов.

В российской экономической науке проблемы ответственного финансирования начали активно изучаться лишь в последние годы в связи с ростом интереса к ESG-повестке внутри страны. В частности, Ю. А. Данилов рассматривает концепцию устойчивых финансов, выделяя ключевые аспекты и перспективы ее внедрения в России, фокусируясь на институциональных барьерах, роли государства и международных организаций в формировании доверия, а также на механизмах стимулирования финансового сектора учитывать ESG-принципы⁴. Е. О. Вострикова и А. П. Мешкова сопоставили зарубежный и отечественный опыт применения ESG-критериев, отметив постепенное проникновение глобальных трендов ответственного финансирования на российский рынок за последнее десятилетие⁵. Авторы констатируют, что зародившаяся на Западе еще в 1970-х идея социально ответственного инвестирования лишь недавно начала укореняться в развивающихся экономиках, включая Россию.

Таким образом, общетеоретические основы ответственного финансирования достаточно полно освещены в литературе, однако многие вопросы практической реализации ESG-инструментов в российской специфике разработаны недостаточно. Дискуссионными остаются, в частности, эффективность ESG-инвестиций в условиях локального рынка, модели государственной поддержки устойчивых проектов, способы вовлечения малого и среднего бизнеса в эту повестку.

Концепция ответственного (устойчивого) финансирования прошла эволюцию – от первых практик этического инвестирования к новой парадигме функционирования финансовых рынков. Уже в 1960-1970-х годах появились примеры исключения из инвестиционных портфелей т.н. «греховных» индустрий (алкоголь, табак, азартные игры, вооружения) по этическим мотивам. В 1980-е концепция получила развитие через идею тройного результата Дж. Элкинтона, предусматривающую измерение успеха бизнеса не только финансовыми показателями, но и вкладом в окружающую среду и общество. К 2000-м годам формируется инфраструктура устойчивых финансов: создаются международные стандарты корпоративной нефинансовой отчетности (например, Принципы Глобального договора ООН, руководства GRI), появляются первые специализированные инвестфонды. Рубежным событием стало принятие ООН в 2006 году Принципов ответственного инвестирования, ознаменовавшее переход от добровольных инициатив к формированию новой «рыночной нормы»⁶. С этого момента устойчивое финансирование закрепилось как неотъемлемый элемент глобальных рынков капитала.

Российский рынок ответственного финансирования в последние годы продемонстрировал противоречивую динамику. С одной стороны, удалось заложить основу для ключевых инструментов ESG-финансирования. Наибольшее развитие получили «зеленые» облигации. Начиная с первого пилотного выпуска 2018 года, сегмент зеленых бондов вырос и институционализировался. Социальные облигации также нашли свою нишу, особенно в постпандемийный период – их средства направляются на решение социальных задач, таких как развитие инфраструктуры. Однако нельзя не признать, что объем российского рынка ESG-инструментов остается скромным по сравнению с ведущими экономиками, а положительная динамика последних лет сменилась замедлением роста в новейший период. Внешние шоки и геополитические факторы отрицательно сказались на притоке инвестиций в устойчивые проекты, что нивелировало часть прежних успехов. Иными словами, имеющиеся достижения носят пока точечный характер и не способны переломить структуру рынка без системных изменений.

На макроуровне основная проблема – незрелость и фрагментарность институционально-регуляторной среды. Несмотря на появление отдельных инициатив Банка России и Минэкономразвития, до сих пор не сформировано цельное нормативное поле: отсутствует обязательное требование к раскрытию нефинансовой информации, нет закона о нефинансовой

⁴ Данилов Ю. А. Устойчивые финансы: новая теоретическая парадигма // Мировая экономика и международные отношения. – 2021. – Т. 65, № 9. – С. 5-13.

⁵ Вострикова Е. О., Мешкова А. П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12, № 4. – С. 117-129.

⁶ Eccles N. S. UN principles for responsible investment signatories and the anti-apartheid SRI movement: A thought experiment // Journal of Business Ethics. – 2010. – Vol. 95, iss. 3. – Pp. 415-424.

отчетности (принятие соответствующего законопроекта неоднократно откладывалось), а методические документы не образуют единой системы. Правовая неопределенность порождает высокие транзакционные издержки для эмитентов и инвесторов, мешая росту рынка. Особую остроту приобрела дихотомия регуляторных подходов: активность мегарегулятора (ЦБ РФ) в виде рекомендаций и руководств контрастирует с «законодательным застоєм», вызванным сопротивлением крупного бизнеса переменам

Кроме того, выявлены проблемы информационной прозрачности и стандартизации. Примечательно, что основной трудностью является не отсутствие стандартов ESG-отчетности, а их несопоставимость и методологическая разобщенность. В России одновременно применяются несколько различных систем отчетности и рейтингов (GRI, SASB, RSPP, национальные рекомендации и др.), часто дублирующих друг друга по содержанию. Это приводит к тому, что данные компаний несравнимы между собой, доверие инвесторов подрывается из-за невозможности однозначно интерпретировать показатели. Таким образом, назрела необходимость разработки единой национальной методической базы для верификации «зеленых» проектов и раскрытия ESG-информации.

Для преодоления выявленных барьеров и активизации ESG-финансирования в России в работе предложены следующие ключевые направления:

Во-первых, расширение фокуса с узко понимаемых «зеленых» проектов на таксономию «переходных» проектов. Такая таксономия позволяет привлекать капитал на экологическую модернизацию традиционных «грязных» отраслей (металлургия, химия, ТЭК и др.), что особенно актуально с учетом структуры российской экономики. В национальной системе уже сделаны шаги в этом направлении – разработана методология, выделяющая приоритетные и иные переходные проекты. Однако требуется детализация критериев и создание стимулов для данного сегмента. Предлагается ввести дифференцированные налоговые льготы для эмитентов облигаций, финансирующих переходные проекты – в частности, снизить ставку налога на прибыль по доходам от таких облигаций (например, с 25% до 20%). Таким образом, развитие переходной таксономии может стать стратегическим драйвером ESG-финансирования, сочетая экологические приоритеты с реальными потребностями экономики.

Во-вторых, стимулирование региональных ESG-проектов через развитие рынка субфедеральных «зеленых» облигаций. Регионы являются естественным полигоном для внедрения устойчивых решений – от управления отходами и внедрения чистого городского транспорта до повышения энергоэффективности ЖКХ. Однако сейчас региональные выпуски ограничены недостатком компетенций и ресурсов на местах. Для преодоления этих барьеров предлагается создать Федеральный методический центр на базе ВЭБ.РФ, который обеспечивал бы методическую поддержку и частичное софинансирование подготовки выпусков облигаций субъектов РФ. Такой центр разрабатывал бы типовую документацию, консультировал региональные власти и покрывал часть транзакционных издержек (например, оплата услуг верификаторов, рейтинговых агентств). Комплексная поддержка со стороны федерального центра позволит выровнять возможности регионов, раскрыть их потенциал в сфере устойчивого развития и нарастить выпуск «зеленых» бумаг на местном уровне. Реализация этой меры будет способствовать масштабированию лучших практик ESG-финансирования по всей стране.

В-третьих, активное вовлечение малого и среднего бизнеса (МСП) в ESG-повестку. Пока что МСП в России в значительной мере остается вне процессов устойчивого финансирования, главным образом из-за ограниченных ресурсов и сложности соответствовать строгим критериям. Между тем, малый и средний бизнес может стать важным проводником экологических и социальных инноваций на местном уровне.

Таким образом, для перехода от точечных инициатив к полноценному функционированию ESG-рынка необходима консолидация усилий всех участников и устранение существующих барьеров. Ключевыми стратегическими задачами являются расширение таксономии переходных проектов с фискальным стимулированием, институциональная поддержка регионального устойчивого финансирования и интеграция малого бизнеса в ESG-проекты через целевые программы. Одновременно требуется укрепить институциональную среду – разработать единый стандарт раскрытия ESG-информации, обеспечить преемственность рекомендаций регуляторов и законодательных норм, усилить требовательность инвесторов к устойчивости активов. Реализация предложенных мер позволит направить больше капитала в экологически и социально значимые

сферы, не нанося ущерба экономической эффективности, а напротив – создавая условия для инновационного развития.

Библиографический список:

1. Вострикова Е. О., Мешкова А. П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12, № 4. – С. 117-129.
2. Данилов Ю. А. Устойчивые финансы: новая теоретическая парадигма // Мировая экономика и международные отношения. – 2021. – Т. 65, № 9. – С. 5-13.
3. Eccles N. S. UN principles for responsible investment signatories and the anti-apartheid SRI movement: A thought experiment // Journal of Business Ethics. – 2010. – Vol. 95, iss. 3. – Pp. 415-424.
4. Lo A. Reconciling Efficient Markets with Behavioral Finance: the Adaptive Markets Hypothesis // Journal of Investment Consulting. – 2005. – Vol. 7, no. 2. – Pp. 21-44
5. Migliorelli M. What Do We Mean by Sustainable Finance? Assessing Existing Frameworks and Policy Risks // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, no. 2. – P. 975.
6. Putra I G. B. N. P., Ramantha I W., Gayatri, Budiarta I K. Beyond the Triple Bottom Line Concept: Adding Spiritual Level Dimension // RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. – 2024. – № 2 (146). – С. 106-114.

Бондаренко Ю.О.**Bondarenko Yu.O.**

магистрант группы № 37М

кафедры финансов и кредит, ПГУ им. Т.Г. Шевченко, г. Тирасполь

УДК 336.02

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ И ВНЕОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**POLICY FOR MANAGING CURRENT AND NON-CURRENT ASSETS AT THE ENTERPRISE**

Аннотация. В статье рассматриваются методологические основы разработки и реализации политики управления активами предприятия. Основное внимание уделяется роли данной политики в корпоративной финансовой стратегии и её влиянию на повышение эффективности использования активов и рост рыночной стоимости компании. Раскрываются три ключевых направления управления активами: политика комплексного управления активами, политика управления внеоборотными активами и политика управления оборотным капиталом. Анализируются цели каждого направления, методы оценки и оптимизации активов, включая расчёт показателей. Подчеркивается значимость комплексного подхода к формированию структуры активов для обеспечения устойчивого развития предприятия и увеличения его рыночной стоимости.

Abstract. The article examines the methodological foundations for developing and implementing an enterprise asset management policy. It focuses primarily on the role of this policy within the corporate financial strategy and its impact on improving asset utilization efficiency and increasing the company's market value. Three key areas of asset management are highlighted: the policy of comprehensive asset management, the policy for managing non-current assets, and the policy for managing working capital. The objectives of each area, as well as methods for asset assessment and optimization, including the calculation of relevant indicators, are analyzed. The importance of a comprehensive approach to forming the asset structure is emphasized to ensure sustainable enterprise development and enhance its market value.

Ключевые слова: финансовая политика, активы, внеоборотные активы, оборотные активы, управление активами, анализ, экономические показатели.

Keywords: financial policy, assets, non-current assets, current assets, asset management, analysis, economic indicators.

Политика управления активами предприятия, в рамках его финансовой политики, формирующей идеологию управления финансами, ориентирована на реализацию мероприятий, направленных на повышение эффективности их использования, и в частном случае – на увеличение их стоимости и стоимости бизнеса в целом.

Данное направление корпоративной финансовой политики предполагает разработку и реализацию:

- политики комплексного управления активами;
- политики управления внеоборотными активами;
- политики управления оборотным капиталом.

Необходимость разработки указанных направлений корпоративной финансовой политики заключается в том, что они позволяют формировать эффективную систему управления финансами на предприятии, ориентированную на максимизацию его рыночной стоимости.

К сожалению, в современных исследованиях не уделяется достаточно внимания именно вопросам формирования политики управления активами как идеологическому направлению финансового менеджмента. В рамках данной статьи мы представим методологические основы разработки и реализации политики управления активами предприятия.

При формировании политики комплексного управления активами предприятия активы рассматриваются как его финансовые ресурсы в форме совокупных имущественных ценностей, используемых в хозяйственной деятельности с целью получения прибыли и увеличения рыночной стоимости предприятия.

Основной целью реализации политики комплексного управления активами является выявление потребности в отдельных их видах, необходимых для обеспечения производственно-хозяйственного процесса, а также оптимизация их состава для ведения эффективной хозяйственной деятельности.

Наряду с политикой комплексного управления активами можно выделить два самостоятельных направления, такие как политика управления внеоборотными активами и политика управления оборотными активами.

Внеоборотные активы - это активы, представляющие собой разновидность имущества организации, которая должна быть использована в деятельности организации, и которая должна приносить доход предприятию более, чем 12 месяцев. Ещё внеоборотные активы характеризуются как совокупность имущественных средств организации, многократно использующиеся в процессе деятельности организации, а использованная их стоимость переносится на готовую продукцию, выполненную услугу по частям в течении их срока использования.

Внеоборотные активы, согласно ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации», включают в себя: нематериальные активы, основные средства, доходные вложения в материальные ценности, финансовые вложения и другие виды внеоборотных активов.⁷

Политика управления внеоборотными активами представляет собой систему экономически обоснованных мероприятий, направленных на изменение величины, состава и структуры его внеоборотных активов. Одним из существенных элементов рассматриваемой системы мероприятий является определение стоимости создаваемых или приобретаемых предприятием активов. Все мероприятия, которые формируют политику управления внеоборотным капиталом предприятия, должны быть направлены на достижение основной цели корпоративной финансовой политики – увеличение рыночной стоимости.

Управление внеоборотными активами предполагает, прежде всего, их анализ⁸. Поэтому, далее будут рассмотрены особенности анализа внеоборотных активов.

Основными задачами анализа внеоборотных активов является:

- анализ состава нематериальных активов;
- анализ долгосрочных финансовых вложений;
- изучение состава, структуры движения основных средств;
- определение степени их использования.

Осуществление эффективной политики управления составом и структурой внеоборотных активов невозможно без оценки тенденций изменения их стоимости и структуры. Такую оценку целесообразно проводить в разрезе предприятия в целом и его отдельных структурных подразделений.⁹

На начальном этапе можно провести анализ внеоборотных активов в целом. Это можно сделать, вычислив удельный вес внеоборотных активов, в целом, в общей сумме активов предприятия, по следующей формуле:

$$\text{Уд.вес ВНА} = (\text{ВНА} / \text{А}) * 100, \quad (1)$$

где Уд.вес ВНА - удельный вес внеоборотных активов;

ВНА - внеоборотные активы;

А - общая сумма активов предприятия.

Более подробный анализ динамики состава и структуры внеоборотных активов организации

⁷ Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» // Электронный ресурс: СПС «КонсультантПлюс». - URL: <https://consultant.ru>. (дата обращения: 19.06.2022)

⁸ Севек, Р. М. Управление внеоборотными активами предприятия / Р. М. Севек, Ч. А. Иргит, О. А. Оюн // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Пенза, 25 апреля 2018 года. - Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2018. - С. 193-195.

⁹ Иванов И.В., Баранов В.В. Финансовый менеджмент: стоимостной подход. Учебное пособие. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 504 с.

проводится с помощью использования горизонтального и вертикального методов сравнительного анализа.

Так, горизонтальный сравнительный анализ - анализ, «который применяется для определения абсолютных и относительных отклонений фактического уровня исследуемых показателей от базового». А вертикальный сравнительный анализ - это анализ, «используемый для изучения структуры итоговых экономических показателей, например, с целью выявления удельного веса отдельных видов активов организации в общей их сумме, принимаемой за 100%». ¹⁰

Следующий шаг первой части анализа внеоборотных активов заключается в анализе внеоборотных активов по отношению к оборотным активам, в целом. То есть в использовании коэффициента соотношения внеоборотных и оборотных активов (Квн/о), отражающего обеспеченность внеоборотных активов собственными средствами. Этот коэффициент определяется по формуле:

$$\text{Квн/о} = \text{ВНА} / \text{ОА}, \quad (2)$$

где Квн/о - коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов;

ВНА -внеоборотные активы;

ОА - оборотные активы.

Для оценки структуры основных фондов существует деление их на активную часть, неопределенно участвующую в производственном процессе, и пассивную часть, с помощью которой обеспечивается нормальное функционирование активных основных фондов. Увеличение удельного веса активной части основных фондов и соответственно уменьшение доли из пассивной части являются важным фактором роста эффективности производственной деятельности.

Анализ состава и движения основных фондов осуществляется по данным годового отчета. В отчете содержатся данные, характеризующие наличие, состав и движение основных фондов по их полной первоначальной стоимости. Оценка состояния основных фондов определяется коэффициентом их изношенности, характеризующем техническое состояние основных фондов. Если повышается коэффициент износа, то это свидетельствует о том, что качественные состояния основных фондов снижается, показатель износа исчисляется по следующей формуле:

$$\text{Кизн} = \text{И} / \text{С}, \quad (3)$$

где Кизн – коэффициент износа;

И – сумма износа фондов;

С – первоначальная стоимость.

Физическое состояние основных фондов характеризуется показателем их годности. Этот показатель исчисляется путем вычитания из 100% износа

Важнейшими показателями использования основных фондов является:

- фондоотдача – показатель, представляющий собой отношения объема производственной продукции к среднегодовой стоимости основных фондов;
- фондоемкость – показатель обратный фондоотдачи;
- фондовооруженность – определяется отношением среднегодовой стоимости основных фондов к числу работающих в наибольшую смену.

Также и в целом по внеоборотным активам показатели эффективности использования внеоборотных активов, которые включают в себя: отдача внеоборотных активов - этот показатель характеризует величину выручки на единицу внеоборотных активов предприятия; стоимость внеоборотных активов на денежную единицу, произведенной предприятием продукции показывает емкость внеоборотных активов; рентабельность внеоборотных активов - показатель, выражающий степень эффективности использования внеоборотных активов.

Эффективная политика управления составом и структурой внеоборотных активов позволяет:

- сформировать материально-техническую базу предприятия, которая предопределяет его

¹⁰ Захаров, И. В. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для среднего профессионального образования / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова; под редакцией И. М. Дмитриевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 423 с.

производственную мощность как потенциально-возможный выпуск качественной продукции, соответствующей платежеспособному спросу;

– определить характер и масштаб инновационной активности, которая создает конкурентные преимущества промышленному предприятию за счет осуществления затрат на технологические инновации;

– увеличить рыночную стоимость предприятия как за счет роста стоимости материальных активов, так и за счет таких нематериальных активов, как товарный знак и фирменное наименование, программное обеспечение, базы данных и т.д. Опыт 300 зарубежных организаций показывает, что более 75% рыночной стоимости составляют именно нематериальные активы;¹¹

– улучшить финансовые показатели предприятия;

– увеличить налогооблагаемую базу, размеры поступлений от которой формируют доходную часть бюджетов разного уровня.

Оборотные средства представляют собой часть капитала предприятия, вложенного в его текущие активы, их функциональная роль заключается в обеспечении непрерывности процесса производства. По материально-вещественному признаку они включают предметы труда (сырье, материалы, топливо и т.д.), готовую продукцию, товары для перепродажи, а также денежные средства и средства в расчетах. Характерной особенностью оборотных средств является высокая скорость оборота: их вещественные элементы потребляются в каждом производственном цикле, полностью утрачивают свою натуральную форму и целиком включаются в стоимость изготовленной продукции (выполненных работ, оказанных услуг)

Политика управления оборотными активами предприятия представляет собой систему обоснованных мероприятий, направленных на изменение величины и структуры его оборотных активов. Данная политика является частью разрабатываемой корпоративной финансовой политики, и ориентирована на формирование необходимого объема и состава оборотных активов, рационализацию и оптимизацию структуры источников их финансирования.

Методы управления оборотными активами предприятия можно разделить на три большие группы:

- организационно-распорядительные,
- социально-психологические,
- экономические.

Чаще всего на практике используется различное сочетание методов из перечисленных выше групп. На Рисунке 1 приведена классификация методов управления оборотными активами предприятия.



Рисунок 1 – Методы управления оборотными активами предприятия

¹¹ Рудык Н.Б. Конгломератные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов. – М.: Дело, 2005 – 428 с.

Источник: составлено автором.

При формировании политики управления оборотными активами важно учитывать, что она может быть нескольких типов: идеальной, агрессивной, консервативной и умеренной.

Идеальная модель – основывается на равенстве активов и обязательств, т. е. оборотные средства полностью формируются за счет заемных средств. Это означает, что чистый оборотный капитал организации равен нулю. Чистый оборотный капитал – часть собственного капитала организации, которая является источником финансирования оборотных средств и определяется по формуле:

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО} \quad (4)$$

Где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Модель является рискованной с позиций ликвидности, так как в случае необходимости срочного погашения своих обязательств компания будет вынуждена продавать свое имущество. Агрессивная модель в первую очередь подходит для организаций с преобладающей долей оборотных средств в составе активов. При этом оборотные активы имеют длительный период оборачиваемости, что характерно для производственных запасов сырья, готовой продукции, незавершенного производства. Для внеоборотных активов при проведении такой политики характерно финансирование за счет собственных средств и устойчивых пассивов. Эта модель позволяет осуществлять деятельность с минимальным вложением собственных средств и при прочих равных условиях обеспечивает наиболее высокий уровень рентабельности.

Консервативная модель – характеризуется низким удельным весом оборотных средств в структуре активов организации и практическим отсутствием краткосрочных обязательств. Оборотные средства имеют при этом непродолжительный период оборачиваемости. Потребность в оборотных средствах покрывается, как правило, за счет собственного капитала и долгосрочных обязательств. Модель применима для организаций с четкой системой планирования продаж, высокой платежной дисциплиной, надежными коммерческими связями с поставщиками.

Умеренная модель (компромиссная между агрессивной и консервативной) подходит тогда, когда оборотные активы составляют половину всех активов организации. В этом случае долгосрочными пассивами финансируются внеоборотные активы, постоянная и почти половина переменной части оборотных активов. При этом чистый оборотный капитал равен сумме постоянной и почти половины переменной части оборотных активов. Умеренная политика предполагает поддержание сбалансированного уровня оборотных активов, оптимизацию запасов, снижение дебиторской задолженности и стремление работать преимущественно на привлеченных средствах, что снижает финансовые издержки, но увеличивает зависимость от поставщиков.

Агрессивная политика, напротив, может быть направлена как на сокращение оборотных активов, так и на их наращивание. Она применяется в условиях высокой конкуренции, когда предприятие стремится увеличить рыночную долю за счёт формирования значительных запасов и предоставления покупателям льготных условий оплаты. Такая политика повышает гибкость, но снижает оборачиваемость и рентабельность.

Выбор типа политики определяется финансовыми возможностями предприятия, состоянием рынка и стратегическими целями.

Разработка и реализация политики управления оборотными активами предполагает последовательное выполнение следующих основных этапов.

1. Проведение анализа оборотных активов предприятия в предшествующем периоде по различным направлениям, в том числе анализ динамики общего объема оборотных активов, динамики состава оборотных активов в разрезе основных их видов, расчет оборачиваемости и рентабельности оборотных активов, оценка основных источников финансирования оборотных активов;

2. Выбор политики формирования оборотных активов, к которой относятся умеренная и агрессивная политики управления оборотными активами.¹²

¹² Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2002 – 708 с.

3. Оптимизация объема оборотных активов по критериям обеспечения приемлемого уровня ликвидности и рентабельности предприятия.
 4. Оптимизация соотношения постоянной и переменной части оборотных активов.
 5. Обеспечение и поддержание необходимого уровня ликвидности оборотных активов.
 6. Обеспечение поддержания необходимого уровня рентабельности.
 7. Формирование условий для минимизации потерь оборотных активов в процессе их использования.
 8. Формулировка определяющих принципов финансирования отдельных видов оборотных активов.
 9. Обеспечение оптимизации структуры источников финансирования оборотных активов.
- Разработка и реализация на предприятии рассмотренных направлений финансовой политики позволит в конечном итоге повысить эффективность управления активами, что, в свою очередь, может оказаться существенным фактором повышения его рыночной стоимости

Библиографический список:

1. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. От 08.11.2010, с изм. От 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» // Электронный ресурс: СПС «КонсультантПлюс». – URL: <https://consultant.ru>. (дата обращения: 19.06.2022)
2. Севек, Р. М. Управление внеоборотными активами предприятия / Р. М. Севек, Ч. А. Иргит, О. А. Оюн // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Пенза, 25 апреля 2018 года. - Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2018. - С. 193-195.
3. Иванов И.В., Баранов В.В. Финансовый менеджмент: стоимостной подход. Учебное пособие. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 504 с.
4. Захаров, И. В. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для среднего профессионального образования / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова; под редакцией И. М. Дмитриевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 423 с.
5. Рудык Н.Б. Конгломератные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов. – М.: Дело, 2005 – 428 с.
6. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2002 – 708 с.

Научное издание

Коллектив авторов

ISSN 2500-3798

Журнал об экономических науках «Бенефициар»

Кемерово 2026