

Калужский экономический вестник 2024

Финансовый университет
105 лет в России



Научный журнал

Основан в ноябре 2015 г.

Калужский филиал Финансового

университета при Правительстве РФ

г. Калуга

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (<http://elibrary.ru/>)

Научные статьи публикуются по следующим направлениям:

- «финансы, денежное обращение и кредит»;
- «учет, анализ и аудит»;
- «экономика труда и социально-трудовые отношения»;
- «региональная и отраслевая экономика»;
- «экономика организации»;
- «маркетинг»;
- «менеджмент»;
- «математические методы в экономике»;
- «мировая экономика»;
- «экономическая теория»;
- «образовательные технологии».

Редакционная коллегия:

Матчинов В.А., главный редактор, директор Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент
Моисеева И.Г., заместитель главного редактора, заместитель директора Калужского филиала Финуниверситета по научной работе, к.пс.н.

Авдеева В.И., министр финансов Калужской области, профессор кафедры «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

Кокорев Н.А., декан экономического факультета Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

Турчаева И.Н., профессор кафедры информационных технологий Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

Дробышева И.В., заведующий кафедрой «Бизнес-информатика и высшая математика» Калужского филиала Финуниверситета, д.п.н., профессор

Орловцева О.М., заместитель директора по учебно-методической работе Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

Губернаторова Н.Н., доцент кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

Акименко В.А., технический редактор, старший преподаватель кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета

Адрес редакции: 248016, г. Калуга, ул. Чижевского, д. 17

E-mail: vestnik.kaluga@fa.ru

Учредитель:

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

СОДЕРЖАНИЕ	
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	
Филиппович Руслан Михайлович Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости коммерческой организации	5
Васюкова Ирина Денисовна, Кшенина Анна Евгеньевна, Чернова Юлия Владимировна Зарубежный опыт применения туристического налога и возможности его использования в России	11
УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ	
Гришина Дарья Алексеевна Подходы зарубежных стран к управленческому учету	16
Гришина Дарья Алексеевна, Губернаторова Наталья Николаевна Управленческий учет в условиях цифровизированной российской экономики	20
Губернаторова Наталья Николаевна, Федотова Елена Владимировна, Падерина Дарья Витальевна, Яшина Анастасия Олеговна Адаптация управленческих решений к новым экономическим реалиям в условиях санкций	23
Багирова Светлана Михайловна, Чухрай Анна Александровна Дебиторская и кредиторская задолженность: причины возникновения, анализ и рекомендации по оптимизации (на примере АО «Тайфун»)	29
ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ	
Араратян Арарат Артакович, Араратян Арман Артакович, Мардоян Шант Арменович Понятие и виды показателей оценки эффективности бизнес-процессов	34
Давыдова Анастасия Михайловна SWOT-анализ ПАО «Аэрофлот»: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в условиях современного рынка авиаперевозок	37
МАРКЕТИНГ	
Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна Оценка эффективности бизнес-процессов в ООО «Мануфактуры Боско»	41
Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития компании	44
МЕНЕДЖМЕНТ	
Губанова Евгения Дмитриевна, Акименко Вера Анатольевна Использование возможностей искусственного интеллекта в управлении самообучающимися организациями	48
Кирюхин Кирилл Александрович Лидерство в эпоху цифровизации: новые требования к менеджерам	51
Мирабян Давид Гайкович Управление проектом организации предприятия электронной коммерции	54

<i>Топчин Михаил Юрьевич, Акименко Вера Анатольевна</i> Роль спортивного менеджера в формировании и управлении футбольной команды	59
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	
<i>Рожнов Андрей Александрович, Акимова Ирина Владимировна, Пономарева Александра Павловна</i> Приобщение к спорту, как один из векторов социального становления человека	62
<i>Матчинова Нина Викторовна, Жирная Ольга Владимировна</i> Эволюция лыжных гонок на зимних олимпийских играх	65
<i>Рожнов Андрей Александрович, Акимова Ирина Владимировна, Пономарева Александра Павловна</i> К вопросу о роли физической подготовки в волейболе	71
<i>Соловьёва Виктория Алексеевна, Жирная Ольга Владимировна</i> Физическая рекреация как способ сохранения и укрепления здоровья	74
<i>Матчинова Нина Викторовна, Чернышов Андрей Русланович</i> Инновационные технологии в физическом воспитании и спортивной тренировке	78
<i>Чистякова Ирина Александровна</i> Кардионагрузка как средство снижения избыточной массы тела	82

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 33

АНАЛИЗ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Филиппович Руслан Михайлович

Государственное автономное учреждение Калужской области Агентство развития бизнеса,
rus.filippovich.01@mail.ruANALYSIS OF THE SOLVENCY AND FINANCIAL STABILITY OF A COMMERCIAL
ORGANIZATION

Filippovich Ruslan Mikhailovich

Gosudarstvennoye avtonomnoye uchrezhdeniye Kaluzhskoy oblasti Agentstvo razvitiya biznesa,
rus.filippovich.01@mail.ru

Аннотация: В данной статье представлен анализ платежеспособности и финансовой устойчивости АО «Брянскавтодор», одного из ключевых участников дорожной отрасли региона. Основное внимание уделяется методам оценки финансового состояния предприятия, включая анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. На основе финансовых отчетов за несколько лет исследуется динамика и структура активов, обязательств и собственного капитала, а также выявляются основные факторы, влияющие на финансовую стабильность компании.

Ключевые слова: платежеспособность, финансовая устойчивость, ликвидность, финансовый анализ, динамика, методика.

Abstract: This article presents an analysis of the solvency and financial stability of JSC Bryanskavtdor, one of the key participants in the road industry in the region. The main focus is on methods for assessing the financial condition of an enterprise, including analysis of liquidity, insolvency and financial stability. Based on financial reports for several years, the dynamics and structure of assets, liabilities and equity are investigated, as well as the main factors affecting the financial stability of the company are identified.

Keywords: solvency, financial stability, liquidity, financial analysis, dynamics, methodology.

В условиях динамично меняющегося экономического ландшафта, оценка финансового состояния компаний становится не просто актуальной, но и необходимой задачей для инвесторов, аналитиков и руководства предприятий. Комплексная оценка финансового состояния компаний представляет собой системный подход, который учитывает множество факторов, включая ликвидность, рентабельность, финансовую устойчивость и другие ключевые показатели.

В этой статье мы рассмотрим основные методики и инструменты, используемые для комплексной оценки финансового состояния, а также их применение на практике. Осознание финансовой устойчивости предприятия не только помогает определить существующие риски и возможности, но и закладывает фундамент для стратегического планирования и принятия обоснованных деловых решений. Мы также рассмотрим значение анализа в процессе инвестирования и его влияние на создание имиджа компании на рынке. В итоге, всесторонняя оценка финансового положения является ключевым аспектом, способствующим эффективному управлению и развитию бизнеса в условиях современной экономики.

Методика комплексной оценки финансового состояния, разработанная Савицкой Г.В., представляет собой уникальное сочетание классических финансовых анализов и современных подходов к оценке корпоративной устойчивости. В своей работе Савицкая Г.В. акцентирует внимание на системном подходе, который позволяет учитывать не только традиционные финансовые показатели, но и нематериальные активы, такие как репутация компании и уровень инноваций.

Основными этапами данной методики являются сбор и анализ данных, оценка ликвидности, рентабельности и финансовой стабильности. Особое значение придается построению прогностических моделей, позволяющих предсказать финансовые риски и выявить скрытые резервы. Савицкая Г.В.

вводит элементы сравнительного анализа на основе отраслевых стандартов, что обеспечивает более глубокое понимание финансового положения компании в контексте рынка.

Методика не только облегчает процесс принятия управленческих решений, но и служит основой для стратегического планирования. Важным достижением Глафиры Викентьевны стало внедрение практических рекомендаций, которые помогают компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и повышать свою конкурентоспособность.



Рисунок 1. Методика Савицкой Г.В.

В данной статье мы рассмотрим 1 и 2 пункты из методики Савицкой Г.В.

Анализ представленных данных в таблице 1 показывает динамику изменения структуры активов и пассивов за три года. Внутри активов наблюдается значительное увеличение доли оборотных активов, что свидетельствует о росте ликвидности компании и возможном улучшении оборота средств. Основные средства, несмотря на абсолютный рост, сократили свою долю в структуре активов, что может указывать на смещение фокуса в сторону более ликвидных активов.

С точки зрения пассивов, заметным является снижение удельного веса уставного капитала, что может подразумевать изменения в финансовой политике компании. Однако рост нераспределенной прибыли является положительным сигналом, так как компания сохраняет прибыль и инвестирует в развитие. Увеличение краткосрочных обязательств также указывает на необходимость более тщательного управления краткосрочной ликвидностью.

В целом, данные свидетельствуют о процессе адаптации бизнеса к новым экономическим условиям, а увеличенные оборотные активы предполагают потенциал для быстрого реагирования на рыночные изменения. Однако важно обратить внимание на будущие обязательства и их влияние на финансовую стабильность компании.

Анализ динамики отношения показателей, представленных за 2023 год, демонстрирует значительные изменения в структуре активов и капитала компаний. Основные средства увеличились на 15,17%, что указывает на активные инвестиции в развитие и обновление производственных мощностей. Увеличение отложенных налоговых активов на 39,81% подтверждает рост ожидаемых налоговых преимуществ, что в свою очередь может говорить о стабилизации финансового положения предприятий.

В разделе оборотных активов наблюдается неоднородная картина. В частности, запасы возросли на 15,00%, что может свидетельствовать о наращивании товарных запасов в ожидании роста спроса. Однако дебиторская задолженность сократилась на 20,81%, что сигнализирует о более жестком контроле за кредиторской задолженностью клиентов и улучшении объемов поступлений.

Среди пассивов особое внимание привлекают увеличения резервного капитала и нераспределенной прибыли, что указывает на стремление компаний укрепить свои финансовые ресурсы в условиях неопределенности рынка. В свою очередь, существенный рост отложенных налоговых обязательств

на 150,01% может означать увеличение долговых обязательств, что требует внимательного мониторинга и управления финансовой устойчивостью.

Таблица 1 - Состав, структура и динамика данных бухгалтерского баланса
АО «Брянскавтодор»

Наименование показателя	2021 г.	Удельный вес, %	2022 г.	Удельный вес, %	2023 г.	Удельный вес, %	2023/ 2022 гг.	2023/ 2022 гг.
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	659529,00	47,69	870424,00	37,75	1002443,00	41,95	115,17	151,99
Отложенные налоговые активы	2578,00	0,19	3660,00	0,16	5117,00	0,21	139,81	198,49
Итого по разделу I	662107,00	47,88	874084,00	37,91	1007560,00	42,16	115,27	152,17
II. Оборотные активы								
Запасы	283617,00	20,51	581609,00	25,22	668875,00	27,99	115,00	235,84
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3783,00	0,27	1009,00	0,04	325,00	0,01	32,21	8,59
Дебиторская задолженность	101423,00	7,33	279343,00	12,11	221207,00	9,26	79,19	218,10
Денежные средства и денежные эквиваленты	317904,00	22,99	556987,00	24,15	477244,00	19,97	85,68	150,12
Прочие оборотные активы	13982,00	1,01	12890,00	0,56	14656,00	0,61	113,70	104,82
Итого по разделу II	720709,00	52,12	1431838,00	62,09	1382307,00	57,84	96,54	191,80
БАЛАНС	1382816,00	100,00	2305922,00	100,00	2389867,00	100,00	103,64	172,83
III. Капитал и резервы								
Уставный капитал	720735,00	52,12	935435,00	40,57	935435,00	39,14	100,00	129,79
Резервный капитал	8151,00	0,59	8524,00	0,37	10990,00	0,46	128,93	134,83
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	283933,00	20,53	418092,00	18,13	780947,00	32,68	186,79	275,05
Итого по разделу III	1012819,00	73,24	1362051,00	59,07	1727372,00	72,28	126,82	170,55
IV. Долгосрочные обязательства								
Отложенные налоговые обязательства	8232,00	0,60	18463,00	0,80	27697,00	1,16	150,01	336,46
Итого по разделу IV	8232,00	0,60	18463,00	0,80	27697,00	1,16	150,01	336,46
V. Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	-	-	-	-	70073,00	2,93		
Кредиторская задолженность	324507,00	23,47	874269,00	37,91	491087,00	20,55	56,17	151,33
Оценочные обязательства	37258,00	2,69	51139,00	2,22	73638,00	3,08	144,00	197,64
Итого по разделу V	361765,00	26,16	925408,00	40,13	634798,00	26,56	68,60	175,47
БАЛАНС	1382816,00	100,00	2305922,00	100,00	2389867,00	100,00	103,64	172,83

Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости организации проводится на основе расчёта коэффициентов. Анализ финансовых данных группы за три года (2021-2023) показывает тенденции изменения ликвидных активов и обязательств в таблице 2.

Наиболее ликвидные активы (А1) сначала значительно возросли, достигнув пика в 2022 году, но затем снизились, что указывает на возможные финансовые проблемы или изменение стратегии управления активами.

Быстрореализуемые (А2) и медленнореализуемые активы (А3) демонстрируют рост, однако их динамика противоречива: А2 снизились в 2023 году, тогда как А3 продолжили расти. Это может свидетельствовать о том, что компания стала более осторожной в отношении краткосрочных инвестиций, возможно, в условиях изменения рыночной ситуации.

Обязательства также показывают интересную динамику. Наиболее срочные обязательства (П1) сначала достигли максимума в 2022 году, а затем упали, что может обозначать успешные мероприятия по управлению долгами. Напротив, краткосрочные (П2) и долгосрочные обязательства (П3) имеют общий растущий тренд, указывая на увеличение долговой нагрузки по мере развития компании.

Таблица 2 - Группировка статей активов и пассивов бухгалтерского баланса организации

Название группы	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Наиболее Ликвидные активы А1	317 904,00	556 987,00	477 244,00
Быстрореализуемые активы А2	101 423,00	279 343,00	221 207,00
Медленнореализуемые активы А3	301 382,00	595 508,00	683 856,00
Труднореализуемые активы А4	662 107,00	874 084,00	1 007 560,00
Наиболее срочные обязательства П1	324 507,00	874 269,00	491 087,00
Краткосрочные обязательства П2	37 258,00	51 139,00	143 711,00
Долгосрочные обязательства П3	8 232,00	18 463,00	27 697,00
Постоянные пассивы П4	1 012 819,00	1 362 051,00	1 727 372,00

Наиболее ликвидные активы (А1) сначала значительно возросли, достигнув пика в 2022 году, но затем снизились, что указывает на возможные финансовые проблемы или изменение стратегии управления активами.

Быстрореализуемые (А2) и медленнореализуемые активы (А3) демонстрируют рост, однако их динамика противоречива: А2 снизились в 2023 году, тогда как А3 продолжили расти. Это может свидетельствовать о том, что компания стала более осторожной в отношении краткосрочных инвестиций, возможно, в условиях изменения рыночной ситуации.

Обязательства также показывают интересную динамику. Наиболее срочные обязательства (П1) сначала достигли максимума в 2022 году, а затем упали, что может обозначать успешные мероприятия по управлению долгами. Напротив, краткосрочные (П2) и долгосрочные обязательства (П3) имеют общий растущий тренд, указывая на увеличение долговой нагрузки по мере развития компании.

Выполнение неравенств абсолютных показателей ликвидности баланса организации будут выглядеть следующим образом:

Таблица 3 – Выполнение неравенств абсолютных показателей ликвидности баланса организации

Неравенство	2021 г.	2022 г.	2023 г.
$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$
$A2 \geq П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
$A3 \geq П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 \leq П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

Исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод о ликвидности баланса. Первое неравенство не выполняется ежегодно в анализируемом периоде и показывает на возможные финансовые проблемы в области наиболее ликвидных активов, так как это неравенство показывает, что организации стоит обратить внимание на срочные обязательства.

Анализ таблицы демонстрирует изменения ликвидности компании за три года. Коэффициент общей ликвидности, который должен находиться в нормативных пределах (1-2), возрос с 0,97 в 2022 году до 1,39 в 2023 году, что свидетельствует о положительной динамике и улучшении финансовой стабильности. При этом значение за 2021 год составило 1,33, что говорит о наличии устойчивости в этом показателе.

Коэффициент текущей ликвидности также показывает положительную тенденцию, увеличившись с 1,55 в 2022 году до 2,18 в 2023 году, что превышает установленный норматив в 2. Это позволяет предположить, что компания стала более способной выполнять свои текущие обязательства, что благоприятно воспринимается кредиторами и инвесторами.

Коэффициент критической ликвидности остался в допустимых пределах, однако его незначительное снижение с 1,16 в 2021 году до 1,10 в 2023 году может вызвать некоторые опасения, так как он опускается ниже верхней границы нормы. Коэффициент абсолютной ликвидности также демонстрирует негативное смещение, упав с 0,88 до 0,75, что указывает на потенциальные проблемы с наличными средствами и требует повышенного внимания руководства для поддержания финансовой стабильности.

Таблица 4 - Коэффициенты ликвидности

Показатель	Нормативное значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент общей ликвидности	Кол = {1-2}	1,33	0,97	1,39
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл \geq 2	1,99	1,55	2,18
Коэффициент критической (промежуточного покрытия) ликвидности	Кал = {0,6-0,8}	1,16	0,90	1,10
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал = {0,2-0,25}	0,88	0,60	0,75

Анализ показателей в таблице 5 показывает значительные колебания в уровне собственных оборотных средств и источников их формирования за три года. В 2021 году наблюдается излишек собственных оборотных средств (ΔСОС) в размере 63 312 тыс. руб., что свидетельствует о положительном финансовом состоянии компании. Однако в 2022 году компания столкнулась с дефицитом собственных оборотных средств, который достиг рекордных -94 651 тыс. руб. Это резкое ухудшение могло быть вызвано различными факторами, включая экономическую нестабильность или изменения в рыночной среде.

В 2023 году, в отличие от предыдущего года, компания вновь выходит на положительную траекторию с излишком собственных оборотных средств в 50 612 тыс. руб. Это может указывать на успешные меры по оптимизации расходов и увеличению доходов.

Также стоит отметить устойчивый рост излишка долгосрочных заемных источников формирования запасов (ΔДИ) на протяжении исследуемого периода, что может говорить о том, что компания активно инвестирует средства в расширение своих запасов, что является положительным знаком для долгосрочных финансовых перспектив. В целом, динамика показателей свидетельствует о необходимости глубокого анализа причин валютных колебаний, чтобы понимать возможности и риски в дальнейшем развитии бизнеса.

Таблица 5 - Динамика абсолютных показателей финансовой устойчивости

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств (ΔСОС), тыс. руб.	63 312,00	- 94 651,00	50 612,00
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников формирования запасов (ΔДИ), тыс. руб.	387 819,00	779 618,00	611 772,00

Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов (ДОИ), тыс.	433 309,00	849 220,00	713 107,00
Трехмерный показатель финансовой устойчивости (S)	1 1 1	0 1 1	1 1 1
Тип финансовой устойчивости	абсолютная	устойчивое	абсолютная

Показатели финансовой устойчивости показывают, что организация имеет абсолютный тип финансовой устойчивости в 2023 году и в 2021 году.

Важность анализа финансовой стороны компании нельзя недооценивать. Устойчивый финансовый профиль открывает возможности для привлечения инвестиций, расширения бизнеса и внедрения новых технологий. Компании, обладающие высокой платежеспособностью и финансовой устойчивостью, способны адаптироваться к изменениям на рынке и эффективно управлять экономическими вызовами. Таким образом, тщательный анализ и мониторинг финансовых показателей становятся неотъемлемой частью стратегического планирования и долгосрочного развития организации.

Список литературы:

1. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 378 с.
2. АО «Брянскавтодор», проверка по ИНН 3250510627.[Электронный ресурс]. – https://www.audit.ru/contragent/1093254003226_ao-bryanskavtodor
3. Кистанов В.Ю. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости коммерческой организации // Концепт. 2021. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-platezhesposobnosti-i-finansovoy-ustoychivosti-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения: 19.09.2024).

УДК 336.2

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО НАЛОГА И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ

Васюкова Ирина Денисовна¹, Кшенина Анна Евгеньевна², Чернова Юлия Владимировна³

¹ Калужский филиал Финуниверситета, irinkavacukovaa@gmail.com

² Калужский филиал Финуниверситета, AnnaKshenina@yandex.ru

³ Калужский филиал Финуниверситета, pilip0208@gmail.com

FOREIGN EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF THE TOURIST TAX AND THE POSSIBILITY OF ITS USE IN RUSSIA

Vasyukova Irina Denisovna¹, Kshenina Anna Evgenyevna², Chernova Yulia Vladimirovna³

¹ Kaluga branch of the Financial University, irinkavacukovaa@gmail.com

² Kaluga branch of the Financial University, AnnaKshenina@yandex.ru

³ Kaluga branch of the Financial University, pilip0208@gmail.com

Аннотация: в работе рассматривается опыт зарубежных стран в применении туристического налога, исследуется российская практика курортного сбора и оценивается возможность перехода с курортного сбора на туристический налог в России.

Ключевые слова: туристический налог, курортный сбор, зарубежный опыт, туристический налог в России с 2025 года, отличие курортного сбора от туристического налога.

Abstract: the paper examines the experience of foreign countries in the application of the tourist tax, examines the Russian practice of the resort fee and assesses the possibility of switching from the resort fee to the tourist tax in Russia.

Keywords: tourist tax, resort fee, foreign experience, tourist tax in Russia from 2025, the difference between the resort fee and the tourist tax.

Какие бы не были сложные и тяжелые времена, на протяжении многих лет актуальной потребностью общества являются путешествия, в которых человеческие ощущения становятся отдельной ценностью с собственным рынком и стоимостью. Это связано с желанием получить новые эмоции во время поездок, в ходе которых товары, услуги и прочие объекты с материальными или количественными характеристиками становятся объектами налогообложения.

Финансовая база государства может и должна пополняться доходами туристов, готовых платить за отдых, за свои позитивные эмоции от путешествий. Приведём для начала наиболее общепринятую классификацию налоговых платежей и сборов, применяющихся в туристической сфере (см. табл. 1).

Таблица 1 - Классификация мировых налогов и сборов, действующих в сфере туризма [1]

Раздел классификации	Виды взимаемых платежей
Туристические услуги	1. Налог на туристическое пребывание 2. Налог за посещение туристических объектов 3. Платное посещение государственных музеев 4. Покупка билетов за посещение культурных мероприятий
Досуг	1. Налог на игорный бизнес
Индустрия туризма	1. Покупка билетов за посещения национальных парков 2. Налоги за ночлег в отелях
Адаптивность	1. Оплата арендованных транспортных средств
Экологическая безопасность	1. Налог на альпинизм и пеший туризм 2. Покупка билетов в государственные природные парки 3. Налог за выезд в муниципалитеты, классифицируются как туристические 4. Уплата налогов для сохранения окружающей среды в муниципалитетах с основной деятельностью в виде экологического туризма

Данная классификация наглядно демонстрирует разнообразие туристических налогов и сборов, используемых во всём мире.

В Новой Зеландии генеральный менеджер министерства по туризму И. Коссар полагает: «Цель налога не в том, чтобы отвести путешественников от приезда, а скорее в том, чтобы улучшить впечатления для путешественников и для местных жителей, помогая финансировать критически важную инфраструктуру, помогая дестинации поддерживать биоразнообразие и защитить окружающую среду» [6].

Ряд учёных и практиков предлагают различные методы урегулирование вопросов, связанных с налогообложением туристической сферы является одним из административных и экономических инструментов для решения проблем, которые возникают в связи с деятельностью в области туризма. К тому же, используя налоговые рычаги для поддержки туризма, государство может решать и другие задачи, которые касаются развития экономики на определенных территориях, охраны окружающей среды и создания новых рабочих мест.

Платежи путешественников в экономике не новы: первый туристический налог появился более 100 лет назад, ещё в 1910 году во Франции. Сумма могла быть как постоянной, так и сезонной, её величина определялась на уровне коммун.

В настоящее время в мире туристический налог применяют такие страны, как: Бутан, Великобритания, Индонезия, Карибские острова, Малайзия, Новая Зеландия, ОАЭ, США, Таиланд, Япония. Взимают деньги с путешественников и государства Евросоюза: Австрия, Бельгия, Венгрия, Германия, Греция, Испания, Италия, Португалия, Франция, Хорватия, Чехия, Швейцария и др. [2]. Используют туристический налог и страны Прибалтики: Литва, Латвия.

В России в формате курортного сбора данный вид налога был введен в Краснодарском, Ставропольском, Алтайском краях.

Ряд стран стали вводить туристический налог в 2022-2024 годах, их опыт его применения пока что ограничен. Поэтому стоит обратить внимание на практику тех государств, которые применяют туристический налог достаточно давно и успешно. Наиболее распространено взимание туристического налога при въезде-выезде из страны, либо определённого города. Чаще всего туристический сбор взимается при размещении в отелях, гостиницах, хостелах, туристических апартаментах, иных местах и объектах размещения гостей.

Как было сказано выше, «родоначальником» туристического налога является Франция, где на сегодняшний день действует «налог на недвижимость». Он зависит от конкретного города, где разместились туристы и взимается в виде надбавки к стоимости оплаты за отель, гостиницу, хостел. Установлен дифференцированный размер налога: от 0,20 до 4 евро за ночь с одного человека. Французские города, которые пользуются популярностью у туристов, такие как Лион, Париж и другие, используют свои средства для развития и поддержания туристической инфраструктуры. Так, например, в 2019 году в соборе Notre-Dame de Paris произошел масштабный пожар, который нанес значительные повреждения его конструкциям и внутреннему убранству. Для восстановления собора потребовались огромные финансовые средства. Исходя из данной проблемы, французское правительство ввело специальный туристический налог, взимаемый с посетителей Парижа и других популярных туристических мест во Франции. Поступления от этого налога целевым образом были направлены на восстановление Notre-Dame de Paris. Таким образом, данный налог помог властям Франции восстановить легендарный собор.

Ещё одним из актуальных для путешественников маршрутом является Индонезия, в частности Бали, ввела туристический налог в 2019 году. Чтобы посетить остров, путешественникам придется заплатить 1 евро за человека. Вырученные средства будут использованы для защиты окружающей среды и сохранения балийской культуры, а также для ремонта дорог, строительства новых объектов и отелей, и поддержания экологической и культурной привлекательности региона. Дополнительно, средства будут направлены на борьбу с мусором, на что жалуются многие туристы. В аэропорту Денпаса внедряется туристический налог на Бали. В терминалах аэропорта открыто 5 отделений Bank Rakyat Indonesia, где туристы смогут оплачивать сбор с 14 февраля 2024 года. Кроме того, налог можно будет оплатить заранее онлайн или непосредственно в отеле во время проживания. Размер сбора составляет 150,000 индонезийских рупий, что эквивалентно примерно 10 фунтам стерлингов [3].

Опыт введения туристического налога наблюдается и в Италии, которую иногда называют «туристической Меккой». С 1 января 2011 года путешественники обязаны уплачивать налог в следующих размерах: 1 евро за одну ночь в кемпингах; 2 евро за ночь в двух- и трехзвездочных отелях, апартаментах и гостиницах с системой В&В; 3 евро за ночь в четырех- и пятизвездочных отелях. Размер ту-

ристического налога в Италии варьируется в зависимости от региона, в котором находятся туристы (см. рис. 1).

	Рим	Милан	Венеция
Налог на человека в отелях	от 3 до 7 евро в сутки с человека, в зависимости от выбранного вами варианта размещения.	в высокий сезон сумма не превышает 5 евро в сутки для туристов, в низкий сезон в 2 раза меньше.	от 1 до 5 евро на человека за ночь и варьируется в зависимости от времени года
Налог за посещения города	-	-	4 евро с человека за посещение города в выходные и другие праздничные дни - всего 29 дней. Этот налог при посещении Венеции должны платить только туристы старше 14 лет в часы пик - с 08:30 утра до 16:00 вечера.

Рисунок 1. Уплачиваемые туристические налоги в Италии

Налог, который следует уплачивать при посещении Венеции, касается только туристов старше 14 лет и действует в часы пик – с 08:30 до 16:00. Чтобы войти в город и произвести оплату, путешественнику нужно посетить специальный веб-сайт, зарегистрироваться (учтите, что количество мест ограничено) и оплатить билет. После этого турист получит QR-код, который нужно будет предъявить при проверке. Штраф за нарушение новых правил составляет от 50 до 300 евро. Средства от туристического сбора направляются на поддержку инженерной инфраструктуры, благоустройство города, помощь жителям и улучшение качества жизни.

По данным Банка Италии, в 2019 году местные власти собрали в общей сложности 470 миллионов евро в виде туристических налогов. А уже в 2023 году сборы возросли примерно до € 775 млн.

За счет собранных средств, которые взимались с посетителей Ватикана и других популярных туристических объектов в Риме были восстановлены конструкции и элементы декора базилики Святого Петра. Еще одним примером, является Колизей - один из самых известных памятников Древнего Рима и главная достопримечательность итальянской столицы. Со временем этот грандиозный архитектурный комплекс начал разрушаться и нуждался в масштабных реставрационных работах. Благодаря средствам, полученным от туристического сбора, Италия смогла провести комплексную реставрацию Колизея. Были укреплены его конструкции, восстановлены разрушенные элементы, проведена очистка и консервация. В результате чего этот всемирно известный памятник Древнего Рима был сохранен для будущих поколений [4].

Таким образом, туристический налог в Италии показал свою эффективность и помог решить ряд проблем, связанных с сохранением культурного наследия.

В России вместо туристического сбора в настоящее время применяются курортные сборы и вводятся только в некоторых регионах, где есть места отдыха на курорте. В отличие от Италии, где туристические налоги взимаются по всей стране, в России курортные сборы были введены в небольшом числе субъектов Федерации, включая Крым, Алтайский, Ставропольский, Краснодарский край. Размер налога определяется соответствующими органами власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, но не может превышать 100 рублей на человека в день. Граждане России и иностранные туристы старше 18 лет обязаны уплачивать сбор в гостиницах, санаториях и отелях. Курортный сбор в городе Сочи составляет 50 рублей, а в Анапе, Айске, Геленджике, на федеральной территории Сириус и в ряде других муниципальных образований – 30 рублей за один день.

С 1 января 2024 года в Новороссийске и Туапсе также введен курортный сбор в размере 30 рублей в сутки.

В городах Эссентуки, Кисловодск, Железноводск и Пятигорск, которые расположены в Ставропольском крае, сбор взимается с 2018 года. В среднем за год собирается 1011,5 млн. рублей, из них 107,1 млн рублей - в январе-мае. Благодаря собранным средствам была проведена работа по благоустройству на территории вокруг Верхних минеральных ванн в Эссентуках, которые были построены в конце XIX века. Как уже упоминалось, в Пятигорске в 2019 году после обширного благоустройства открылся один из ключевых объектов города-курорта – парк «Цветник». С первого января 2023 года налог увеличился до ста рублей с человека за сутки. Как упоминалось ранее, в Алтайском крае действует курортный сбор, который взимается исключительно на территории курорта Белокуриха. Туристы обязаны платить 50 рублей с человека за одну ночь.

С 1 апреля 2024 года данный сбор был введен также для туристов в Санкт-Петербурге, где его размер составляет 100 рублей с человека в сутки [2].

Этот сбор в первую очередь предназначен для восстановления и развития туристической инфраструктуры. Он находится на начальном этапе внедрения и применяется только в нескольких курортных регионах. Все собранные средства, как и в других странах, будут использоваться для улучшения и развития туристической инфраструктуры данных территорий.

В текущем году в России активно обсуждается введение туристического налога на федеральном уровне, по всей стране, начиная с 2025 года. Поправки в закон уже приняты, в июле 2024 года их подписал президент.

Рассмотрим основные отличия туристического налога от курортного сбора в России (см. рис. 2)

Критерии сравнения	Курортный сбор	Туристический налог
Определение регионов, где действует налог	Регионы, где туристы оплачивают сбор определяло Правительство	Местные власти будут сами определять размер налога и районы
Плательщики налога и сбора	Туристы сами платят сбор при въезде в отель или выезде из него	Налог будет взиматься с предпринимателей или компаний, владеющей гостиницей
Стоимость налога и сбора	Не может превышать 100 рублей за сутки проживания	Не менее 100 рублей в сутки, но не более 1% от налоговой базы

Рисунок 2. Основные отличия туристического налога от курортного сбора в России

Таким образом, туристический налог будет региональным и решать на какие цели он будет расходоваться будут местные власти. Но Правительство поставило единственное условие, – траты должны быть целевыми. То есть денежные средства, полученные от налога можно направлять только на реконструкцию, строительство, обслуживание туристических объектов: парков, памятников и других объектов.

Следует провести анализ и выявить основные достоинства и недостатки туристического налога в России.

К преимуществу можно отнести:

1. Получение дополнительных средств для развития туристической инфраструктуры. Собранные деньги можно использовать для реставрации памятников, благоустройства городов, строительства новых объектов показа и туристского сервиса.

2. Повышение качества туристических услуг. Инвестиции в инфраструктуру позволят сделать путешествия по России более комфортными и привлекательными для гостей.

3. Увеличение туристического потока. Улучшение инфраструктуры и услуг будет стимулировать рост числа туристов, что положительно скажется на доходах местного бизнеса и пополнении доходной части региональных бюджетов.

4. Справедливое распределение нагрузки. Туристический налог ляжет на плечи гостей, а не местных жителей, что более справедливо.

Конечно, как любая экономическая категория, туристический налог не может быть только положительным. Выделим потенциальные недостатки введения туристического налога:

1. Риск снижения туристической активности. Введение дополнительных сборов может «отпугнуть» часть туристов, особенно чувствительных к ценам.

2. Трудности администрирования. Сбор налога потребует создания новых административных механизмов, что повлечет дополнительные бюджетные расходы.

3. Возможность нецелевого использования и «размывания» средств. Существуют риски, что собранные средства будут расходоваться не по назначению, а направляться на другие нужды, в особенности - экстренные.

4. Неравномерное распределение налоговой нагрузки по субъектам РФ и категориям налогоплательщиков. Туристический налог может «ударить» по отдельным регионам и категориям туристов сильнее, чем по другим.

В целом, введение туристического налога по всей России с 2025 года может стать важным шагом в развитии внутреннего туризма, но требует детального анализа и очень взвешенного подхода с учетом возможных рисков и негативных последствий.

Список литературы:

1. Лосева О.В. Факторы экономики впечатлений // БИЗНЕС. ОБРАЗОВАНИЕ. ПРАВО – 2022. – № 3(60). – С.168-172
2. В каких странах и городах в 2024 году придется заплатить туристический налог // interfax-russia-2024. – URL: https://www.interfax-russia.ru/tourism/travel_tips/v-kakih-stranah-i-gorodah-v-2024-godu-prividetsya-zaplatit-turisticheskiy-nalog (дата обращения 04.10.2024)
3. Иван Вишневецкий. От Венеции до Бали – какие города и страны заставляют туристов платить налог // 1prof.by – 2024. – URL: <https://1prof.by/news/stil-zhizni/ot-veneczii-do-bali-kakie-goroda-i-strany-zastavlyayut-turistov-platit-nalog/> (дата обращения 04.10.2024)
4. CNN: "Rome's Colosseum gets \$25 million restoration funded by tourists"// CNN-2018. – URL: https://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3669697/Romes-Colosseum-cleaner-magnate-funded-restoration.html (дата обращения 04.10.2024)
5. Альфа страхование. Еще один налог – туристический: кто и сколько заплатит за отдых в России // Альфа страхование. – 2024. – URL: https://www.alfastrah.ru/news/ya/16020043/?utm_referrer=https://www.google.com/ (дата обращения 13.10.2024)
6. Туристические налоги: идут ли они на пользу туризму? / [Электронный ресурс] // Profi+travel: [сайт]. – URL: <https://profi.travel/articles/43177/details?ysclid=m3g958r7a5348157694> (дата обращения: 13.10.2024).

УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 338.2

ПОДХОДЫ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ УЧЕТУ

Гришина Дарья Алексеевна,
Управление федерального казначейства по Калужской области, dashmoon@yandex.ru

APPROACHES OF FOREIGN COUNTRIES TO MANAGEMENT ACCOUNTING

Grishina Darya Alekseevna
Upravleniye federal'nogo kaznacheystva po Kaluzhskoy oblasti, dashmoon@yandex.ru

Аннотация: в статье изучается управленческий учет как с точки зрения зарубежных учетных принципов. Выделены и описаны наиболее распространенные методы зарубежного управленческого учета, а также проанализированы их ключевые преимущества относительно производственных и учетных целей зарубежных организаций.

Ключевые слова: управленческий учет, зарубежные методы, кастинг, производственные процессы, управленческие методы учета.

Abstract: The article examines management accounting both from the point of view of foreign accounting principles. The most common methods of foreign management accounting are identified and described, as well as their key advantages in relation to the production and accounting goals of foreign organizations are analyzed.

Keywords: management accounting, foreign methods, casting, production processes, management accounting methods.

Развитие современной экономики характеризуется достаточно высоким темпом и динамикой развития за счет ускоренного роста крупных производств, малого и среднего предпринимательства. В данных условиях важным является тот факт, что одну из главных ролей в рамках рассматриваемого процесса занимает деятельность организаций, обеспечивающих высокий уровень работоспособности рыночной системы хозяйствования. Данные организации, для обеспечения стабильности своего функционирования используют различные вспомогательные комплексные инструменты, такие, как управленческий учет.

Актуальность рассматриваемой тематики обуславливается, прежде всего, востребованностью управленческого учета организациями в целом, несмотря на их территориальное место функционирования. На данный момент управленческий учет является одним из ключевых систематических комплексов сбора и аналитики данных для выявления проблемных областей и потенциальных зон роста организаций. Однако несмотря на то, что управленческий учет применяется в организациях каждой отдельной страны с идентичными целями, принципы его использования и адаптации в деятельность компаний могут розниться в сравнении с привычной нам российской управленческой практикой, при этом не меняя его высокой степени результативности, что обуславливает необходимость рассмотрения управленческих учетных принципов за рубежом.

Как было указано выше, сущность управленческого учета в других государствах ничем не отличается от российской трактовки, т.е. в любой иностранной экономической системе управленческий учет будет котироваться как комплекс методик и систематизированных действий сбора, хранения, измерения, интерпретации, обобщения, представления и структурирования информации, необходимой для разработки, обоснования и принятия эффективных управленческих решений. Ключевая цель использования управленческого учета также является неизменной – повышение качества реализации управленческих процессов [1].

Говоря непосредственно о зарубежной практике использования управленческого учета в работе иностранных организаций, можно выделить следующие основные подходы, наиболее часто используемые в рамках иностранных управленческо-учетных принципов:

1. «Директ-кастинг» – метод управленческого учета, который фокусируется на учете только переменных затрат, непосредственно связанных с производством товаров или оказанием услуг. В отли-

чие от классического понимания полного учетного метода, который включает в себя все переменные и постоянные затраты, специфика директ-костинга базируется на анализе только тех затрат, которые варьируются параллельно с изменениями объемов производства и уровня совершаемых продаж. Среди ключевых характеристик директ-костинга можно обозначить:

1.1 себестоимость продукции формируется исключительно из переменных затрат, в то время как постоянные расходы включаются только в общий финансовый результат работы организации за конкретный период времени;

1.2 учетные процедуры производства и нереализованной продукции, процесс производственного планирования также ведется только на основе анализа переменных затрат;

1.3 осуществляемые на постоянной основе затраты не учитываются в себестоимости продукции, а списываются с конечного показателя прибыли за конкретный временной промежуток.

Среди преимуществ метода «директ-костинг» можно обозначить такие пункты, как возможность эффективного управления и четкого контроля за ценовой политикой компании, простотой расчета точки безубыточности в рамках работы компаний, возможностью выполнить точную оценку резервов организации постоянных затрат при актуальной на конкретную дату рентабельности производства и т.д. Однако стоит заметить, что директ-костинг может не всегда давать полную картину финансового положения компании, особенно в контексте долгосрочных инвестиций и фиксированных затрат ввиду неоднозначной дифференциации расходов.

Наиболее широкое распространение данный метод получил среди крупных производственных организаций в Германии и США, при том, что для российских компаний данный метод является относительно новым и, соответственно, непопулярным, пока что [3].

2. «Стандарт-костинг» – метод управленческого учета, который используется для планирования затрат и контроля их фактического уровня на основе уже установленных стандартов, т.е. сопоставление нормативных показателей с фактическими затратами за данный промежуток времени для выявления и анализа отклонений и потерь в структуре прибыли организаций.

Говоря о характерных чертах метода управленческого учета «стандарт-костинг», можно выделить:

2.1 использование бухгалтерской информации из синтетических счетов в качестве информационной базы;

2.2 регулирование прямых производственных затрат осуществляется путем анализа выявленных отклонений от установленных нормативных стандартов;

2.3 в отличие от описанного выше метода «директ-костинг», «стандарт-костинг» ориентирован на работу с прямыми затратами.

Ключевыми преимуществами стандарт-костинга является простота ведения учета за счет более четкого контроля затрат организаций, возможность оперативного выявления «проседающих» зон в производственном процессе организации, обеспечение полного информирования о планируемых издержках в рамках деятельности компаний. Однако, ведение управленческого учета методом стандарт-костинга является более сложным, чем «директ-костинг» за счет периодического возникновения сложности отделения постоянных затрат от переменных.

В российской практике методу «стандарт-костинг» существует похожая альтернатива – метод нормативного учета затрат на производства, который, хоть и имеет некоторые отличия, но базируется именно на ключевых принципах стандарт-костинговой учетной системы [3].

3. «Таргет-костинг» – учетно-управленческая методика управления себестоимостью товаров, базирующаяся на постоянном стремлении снизить показатель себестоимости продукции за счет внедрения в производственный процесс результатов научно-технического прогресса.

Согласно принципу таргет-костинга, наиболее распространенного в крупных производственных компаниях Японии, себестоимость продукции имеет непосредственную корреляцию с рыночным показателем цены на конкретные товары, т.е. первоначально определяется конечная цена товара (т.е. уровень цены, по которому каждая конкретная единица товара будет продаваться конечным потребителям), затем устанавливается желаемый размер итоговой прибыли за продажу определенного количества товаров из каждого вида поставляемой на рынок продукции и, на основе этих данных, рассчитывается максимально допустимый размер себестоимости одной единицы товара, чтобы, во-первых, оставаться в пределах ценовой рыночной вилки, во-вторых, обеспечивать компаниям соответствующую доходность от производства каждого вида продукции.

Ключевыми затратами, фигурирующими в рамках метода «таргет-костинг» являются текущие затраты, связанные с обслуживанием уже использующихся технологий в процессе производства, а так-

же с внедрением новых производственных новшеств с целью оптимизации производства в сторону масштабирования без потери конечного качества и, при этом, соответствия актуальным на конкретный период времени потребительским запросам относительно технологичности продукции.

4. «Кайзен-костинг» – японская управленческая модель управления затратами, основанная на поэтапном снижении издержек на всех этапах производства продукции за счет чего в конечном итоге определяется желаемый уровень себестоимости и, как следствие, уровень прибыльности каждого отдельного производственного процесса. Ключевыми особенностями модели являются:

4.1 актуальная производственная установка о том, что даже незначительные изменения могут привести к значительным результатам;

4.2 четкая ориентированность на производственный процесс;

4.3 постоянное обеспечение возможности снижения производственных затрат и их удержание на том уровне, который будет устраивать высший управленческий совет.

Как было указано выше, модель кайзен-костинга берет начало в японских производственных организаций и, фактически, является прямым дополнением с таргет-костингу, т.е. данные модели являются взаимодополняющими и, как правило, используются в совокупности с целью достижения наилучшего результата в области уровня себестоимости продукции и величины издержек, необходимых для ее производства [1].

5. Activity based costing (ABC-метод) – еще один достаточно распространенный метод зарубежного управленческого учета, базирующийся на формировании себестоимости продукции, исходя из исчисления объемов хозяйственной деятельности организаций.

Учетный метод ABC фокусируется на определении и анализе реализуемых направлений деятельности и бизнес-процессов внутри компании, которые приводят к возникновению затрат, которые, в свою очередь, распределяются на основе реального использования ресурсов компаний. Одним из неоспоримых преимуществ ABC-костинга является точное ценообразование себестоимости продукции, что позволяет улучшить процесс принятия решений о ценообразовании и управлении прибыльностью производственных процессов и выявить неэффективные бизнес-процессы, для реализации которых используется нерациональное количество ресурсов с малой конечной выгодой.

Данный метод управленческого учета имеет американское происхождение на предприятиях оборонной направленности, однако с течением времени стал распространен не только в ведущих крупных корпорациях США и Европейских странах, но и в менее масштабных организациях в основном за счет возможности реального и оперативного выявления неэффективных процессов и детального и наиболее полного (относительно других методов учета) анализа накладных расходов.

Также, можно заметить, что описанные выше методы зарубежного управленческого учета хоть и являются наиболее популярными, но не все же не единственными. Так, в зарубежной практике могут применяться такие методы, как «Just in time» (JIT) (основная концепция – «производство реализуется только исходя из очевидной необходимости»), «Бенчмаркинг» (изучение и применение опыта конкурентов каждой конкретной компании с целью оптимизации переменных и постоянных затрат в производственных процессах), «Кост-киллинг» (системный подход к управлению затратами, реализуемый высшим управленческим звеном организаций) [2].

Таким образом, можно отметить, что зарубежный опыт ведения управленческого учета предполагает достаточно широкое разнообразие учетных методов, каждый из которых базируется на, с одной стороны, изначально одинаковой фундаментальной базе, но с другой, на дифференцированном понимании и трактовании постоянных и переменных издержек в учетных системах. Каждый метод ориентирован на эффективную работу организации, но при этом ориентируется на их различные аспекты деятельности: производство, маркетинг, сбыт и т.д., что позволяет иностранному учету быть не только полезным инструментом в рамках ведения учета хозяйственной деятельности, но и выделять четкое стратегическое видение руководства соответствующих фирм за счет предметного понимания опорного вектора развития. Обобщая, все данные методы позволяют оптимизировать процесс принятия управленческих решений, за счет детального анализа, во-первых, процесса формирования и обоснования себестоимости продукции, во-вторых, совершаемых затрат и их итоговой результативности, отражающейся в форме конечной цены товара, целесообразной прибыльности производства и организации в целом, что, в свою очередь, является ключевой составляющей при оценке уровня конкурентоспособности организации, уровня эффективности ее деятельности относительно плановых показателей и деятельности основных конкурентов на рынке и, конечно, ее актуальной и последующей динамики развития.

Список литературы:

1. Насырова С.И., Управленческая экономика. Менеджмент. Международный маркетинг: учебное пособие / С.И. Насырова. – М.: КноРус, 2024. – 185 с.
2. Управленческий учет: учебное пособие / О.Д. Соловьев, А. В. Горбачева, Е. С. Игонина [и др.]; под общ. ред. О. Д. Соловьева. – М.: Русайнс, 2023. – 142 с.
3. Зарубежные методы учета затрат [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://lms2.sseu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=64950#ch2396> (Дата обращения: 19.09.2024)

УДК 338.2

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗИРОВАННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**Гришина Дарья Алексеевна¹, Губернаторова Наталья Николаевна²**¹ Калужский филиал Финуниверситета, dashmoon@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru**MANAGEMENT ACCOUNTING IN A DIGITALIZED RUSSIAN ECONOMY****Grishina Darya Alekseevna¹, Gubernatorova Natalia Nikolaevna²**¹ Kaluga branch of the Financial University, dashmoon@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, drozdik2006@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматривается актуальность цифровизации российской экономики с точки зрения на управленческий учет. Изучено влияние цифровизации на методы применения управленческого учета в современных российских организациях, а также описаны и проанализированы наиболее актуальные учетные системы, активно применяющиеся в российской практике автоматизированного управленческого учета.

Ключевые слова: управленческий учет, учетные системы, Excel, 1С, цифровизация.

Abstract: The article examines the relevance of digitalization of the Russian economy from the point of view of management accounting. The influence of digitalization on the methods of applying management accounting in modern Russian organizations is studied, and the most relevant accounting systems that are actively used in the Russian practice of automated management accounting are described and analyzed.

Keywords: management accounting, accounting systems, Excel, 1С, digitalization.

Современные условия, в которых функционирует и непрерывно развивается экономическая система Российской Федерации, постоянно обуславливают предпосылки к появлению новых трендов, которые каждый раз становятся новым этапом в становлении экономической эволюции. Одним из подобных трендов, который уже на протяжении десятка лет служит ключевым ориентиром для развития, является цифровизация российской экономики. Благодаря внедрению интернет-технологий в управление экономическими процессами, подавляющее их большинство стало автоматизировано, что позволило не только обеспечить более четкую, слаженную и, почти полностью исключаящую степень влияния человеческого фактора работу, но и глобальное перераспределение трудовых обязанностей. Позволив технологиям совершать базовые операции, а людям углубляться в более созидательно-творческую деятельность, был обеспечен синтез точности новейших технологий и погруженности «живых» сотрудников в ключевые аспекты управления.

Одним из наиболее ярких примеров влияния цифровизации в рамках различных экономических направлений деятельности стал автоматизированный учет, в частности в управленческом секторе. Актуальность рассматриваемой тематики обуславливается, во-первых, действительной востребованностью и популярностью цифровых технологий в реализации учетных комплексных систем российских организаций, во-вторых, значительным спектром действий, который стал доступен для современных организаций и их сотрудников именно благодаря внедрению цифровизированных новшеств. Также, нельзя не отметить и тот факт, что на данный момент, абсолютно каждая компания, будь то крупный производственный холдинг или индивидуальный предприниматель использует инструменты цифрового, как бухгалтерского, так и управленческого учета.

Управленческий учет для организации является одной из самых важных областей, т.к. именно благодаря его корректному ведению руководители организаций получают актуальную информацию о состоянии компании: качество и результативность работы различных отделов, степень рациональности использования денежных средств компании и ее ресурсов, уровень величины и динамики себестоимости продукции и ее маржинальной прибыли и др. Соответственно, для того, чтобы данная информация всегда была корректной и позволяла принимать действительно перспективные управленческие решения для дальнейшего развития, все управленческие отчетности и расчеты, проводимые для формирования этих отчетностей, должны быть точными и актуализированными на необходимую дату,

что может быть достаточно затруднительно с использованием исключительно ручного труда (в особенности, с учетом человеческого фактора, например, ошибок, переутомляемости сотрудников, отсутствия необходимого сотрудника/сотрудников на рабочем месте по причине больничного, отпуска, декрета и т.д.) [1]. Именно поэтому цифровизация управленческого учета стала действительно незаменимым нововведением.

Как упоминалось ранее, на сегодняшний день существует большое количество аналитических учетных систем, функционал которых позволяет не только осуществлять мониторинг текущей ситуации на основании уже полученных показателей, но и прогнозировать возможные исходы работы конкретного сотрудника/отдела/бизнес-процесса при заданных значениях. Обратимся к наиболее актуальным интернет-программам, задействованным в работе организаций для ведения управленческого учета:

1. Excel – данный инструмент является одним из самых популярных вариаций автоматизированных учетных программ не только для юридических, но и для физических лиц в том числе. На данный момент, вероятнее всего, уже невозможно найти хотя бы одну организацию, где не использовали бы возможности данной системы, разница будет лишь в объеме использования. Так, малый бизнес и индивидуальные предприниматели, с учетом того, что их денежные обороты, уровень расходов и издержек, как правило, являются относительно небольшими, свои управленческо-учетные задачи полностью проводят с помощью данного инструмента.

Функционал Excel позволяет формировать ключевые отчетности, необходимые для ведения управленческого учета, а именно: отчет по доходам и расходам (ОДР), отчет по движению денежных средств (ДДС), бухгалтерский баланс, т.е., фактически, может полностью позволять контролировать и отслеживать все доходные и расходные части в рамках относительно небольших объемов деятельности [2]. Среди преимуществ данной автоматизированной программы можно выделить:

- доступность (Excel встроен в любое программное обеспечение компьютера или ноутбука, а также имеет возможность мобильного использования);

- простота и многофункциональность в использовании (в программу Excel встроено большое количество автоматических функций, трактовки и принцип работы которых освещены как в официальной инструкции технического паспорта программы, так и на многочисленных интернет-сайтах);

Однако, ключевым минусом Excel является его ограниченность функций для крупных компаний с большим количеством постоянно обновляющихся данных, а также отсутствие возможности интеграции с другими учетными системами, что также является недостатком для масштабных организаций.

2. Продукты экосистемы 1С – «1С» является российской разработкой и самым востребованным программным обеспечением среди современных организаций. В экосистеме данного ПО входит огромное количество продуктов, в том числе и в области управленческого учета, например «1С:Финансист», «1С:УНФ», «1С:ERP» и др. Каждый отдельный продукт адаптирован под различные запросы и условия функционирования предприятий, например по критерию объема данных, по численности подключенных к программному обеспечению сотрудников, необходимому функционалу и т.д.

Преимуществ у продуктов «1С» действительно много, за счет того, что данное ПО было ориентировано именно на специфику работы российского бизнеса, например:

- возможность использования управленческих отчетностей не только с целью мониторинга и контроля, но и для максимально приближенного к реальности прогнозирования в кратко/средне/долго-срочных периодах, что позволяет формировать определенную информационную базу для принятия рациональных управленческих решений;

- возможность интеграции не только с публичными информационными порталами, но и с внутренними корпоративными информационными потоками, а также данными, интегрированными в систему за любой период времени с даты подключения продукта 1С к работе организации;

- возможность настройки автоматической связи и последующей интеграции данных управленческого учета с финансовыми, производственными и иными показателями (как следствие, возможности создания необходимого отчета с помощью нажатия одной клавиши без каких-либо расчетов и лишних действий) [3].

Также, помимо данных программ автоматизированного учета в российской практике встречаются и другие менее популярные, но также достаточно функциональные и удобно применимые в работе программные продукты, которые являются более универсальными (т.е. ориентированными не только на управленческий учет, но и содержащие подходящий функционал для его реализации), например

«БитФинанс» (позволяет осуществлять автоматизированное бюджетное планирование соответствующих отчетностей БДДС, БДР, ОФР; воспроизводить необходимый вид отчетности (в том числе и консолидированную) за любой необходимый временной промежуток и др.), «Управленка» (учет всех доходов и расходов организации, автоматическое сопряжение с данными из системы Excel и автоматизированный переброс данных из системы в систему для их выведения в установленные формы отчетности) и др.

В целом, можно отметить, что автоматизированные учетные системы действительно в значительной степени упрощают процесс осуществления управленческого учета внутри организации. На основе четко рассчитываемых показателей, руководство организаций может в оперативном формате принимать управленческие решения с целью повышения уровня производительности, прибыльности или стабилизации того или иного бизнес-процесса, что является особенно актуальным в условиях современного уровня острой конкурентной борьбы между компаниями на рынке. Необходимость принятия подобных решений обосновывается, как минимум, наличием четкой цели у абсолютно каждой действующей организации: поддержание такого уровня конкурентоспособности, который обеспечил бы не только лидирующие позиции по производственным и продающим показателям, но и эффективный и слаженный процесс работы компании в целом. Автоматизированные системы управленческого учета разнообразны, за счет чего произошла и происходит по сей день действительно глобальная трансформация всей российской и мировой практики ведения управленческого учета. Обилие функций, благодаря которым учет становится четким, оперативным и отрегулированным процессом, позволяет не только делегировать огромное количество рабочих задач электронно-вычислительным механизмам, но и иметь актуализированные на любой момент времени необходимые данные, что, в свою очередь, определяет качество принимаемых управленческих решений и их дальнейшую зону влияния на деятельность хозяйствующих субъектов. Именно поэтому, обобщая, можно сказать, что использование автоматизированных учетных систем является ключом не только к благоприятному формату работы внутри организации, но и к ее долгосрочному развитию на рынке в целом.

Список литературы:

1. Управленческий учет: учебное пособие / О.Д. Соловьев, А. В. Горбачева, Е. С. Игонина [и др.]; под общ. ред. О. Д. Соловьева. – М.: Русайнс, 2023. – 142 с.
2. Автоматизация управленческого учета [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://fintablo.ru/business> (Дата обращения: 19.09.2024)
3. Фирма 1С [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://1c.ru/> (Дата обращения: 19.09.2024)

УДК 338.2

АДАПТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ К НОВЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РЕАЛИЯМ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Губернаторова Наталья Николаевна¹, Федотова Елена Владимировна²,
Падерина Дарья Витальевна³, Яшина Анастасия Олеговна⁴

¹ Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru

² КФ ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, elena1972@yandex.ru

³ Калужский филиал Финуниверситета, paderinadaha@gmail.com

⁴ Калужский филиал Финуниверситета, yashic18@mail.ru

ADAPTATION OF MANAGEMENT DECISIONS TO NEW ECONOMIC REALITIES IN THE CONTEXT OF SANCTIONS.

Gubernatorova Natalia Nikolaevna¹, Fedotova Elena Vladimirovna²,
Paderina Daria Vitalievna³, Yashina Anastasia Olegovna⁴

¹ Kaluga branch of the Financial University, drozdik2006@yandex.ru

² KF FGBO IN RGAU-Moscow State Agricultural Academy
named after K.A. Timiryazev, elena1972@yandex.ru

³ Kaluga branch of the Financial University, paderinadaha@gmail.com

⁴ Kaluga branch of the Financial University, yashic18@mail.ru

Аннотация: В данной статье рассматривается адаптация управленческих решений в условиях санкций на примере двух организаций ПАО «ВТБ» и ПАО «Сбербанк». В статье анализируется влияние санкций на управленческие решения, и обсуждаются способы адаптации к изменяющимся экономическим условиям. Так же рассматривается роль управленческого учета в управлении рисками и принятии решений в этих новых условиях. Вследствие санкций возникают изменения в экономической среде, которые могут повлиять на финансовые результаты деятельности организации. Для эффективного управления в условиях санкций необходимо провести адаптацию системы управленческого учета, чтобы отразить изменения в экономической среде и принять необходимые управленческие решения. Это исследование представляет ценное чтение для менеджеров, бухгалтеров и исследователей, интересующихся влиянием санкций на бизнес и управленческие решения.

Ключевые слова: санкции, секторные санкции, управленческие решения, чистая валовая прибыль.

Abstract: This article discusses the adaptation of management accounting in the context of sanctions on the example of two organizations PJSC VTB and PJSC Sberbank. The article analyzes the impact of sanctions on management accounting, and discusses ways to adapt to changing economic conditions. The role of management accounting in risk management and decision-making in these new conditions is also considered. As a result of sanctions, there are changes in the economic environment that may affect the financial results of the organization's activities. For effective management under sanctions, it is necessary to adapt the management accounting system to reflect changes in the economic environment and make the necessary management decisions. This study provides valuable reading for managers, accountants and researchers interested in the impact of sanctions on business and management accounting.

Keywords: sanctions, sectoral sanctions, management decisions, net gross profit.

Санкции – меры, принимаемые одним государством против другого в целях наказания за нарушение международного права или политических норм, установленных международным сообществом [1]. Санкции могут включать в себя экономические ограничения, политическую изоляцию, запрет на поставку оружия и другие меры, направленные на ограничение возможностей нарушителя. Так же важно отметить, что существуют секторные санкции – меры экономического ограничения, которые применяются к определенным секторам экономики целевой страны с целью оказания давления на ее правительство или достижения политических целей. Такие санкции могут включать запрет на импорт или экспорт определенных товаров, запрет на инвестиции в определенные отрасли экономики, ограничения в финансовых операциях и т. д.

Российская Федерация начала специальную военную операцию в феврале 2022 года. Уже в марте были наложены ограничительные политические и экономические санкции, которые коснулись большого количества юридических и физических лиц, а также санкции расширяют список товаров, запрещенных к ввозу в нашу страну.

В большей степени под воздействие санкций, а именно под секторные санкции, попали организации, занимающиеся в сферах российской нефти, угля, золота, алмазов и множество других сфер.

Все предприятия по-разному справляются со всеми возможными ограничениями, какие то организации, боясь увеличения санкционного давления, решили уйти с рынка Российской Федерации. Другие, пытаясь расширить свои возможности, увеличили объем инвестиций, занимая освободившиеся ниши на рынке. Так или иначе, большому количеству компаний пришлось значительно перестраивать управленческие решения под новые реалии.

Цель данной статьи связана с тем, чтобы рассмотреть примеры адаптации управленческого учета к экономическим реалиям в условиях санкций.

Для всестороннего рассмотрения данной проблемы стоит начать с рассмотрением с понятийного аппарата.

Для начала надо определиться с тем, что вообще такое управленческий учет. Управленческий учет – это упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации [2].

Управленческий учет позволяет руководителям:

- определять текущее состояние организации, а также отдельных направлений деятельности или отдельных продуктов;
- разрабатывать долгосрочную стратегию для бизнеса и краткосрочные планы действий;
- контролировать исполнение плана, а так же контролировать расхождения, если фактический результат не соответствуют плану;
- проводить анализ принятых ранее управленческих решений;
- организовать внутренние процессы производства для достижения наилучшего результата в производственной деятельности организации.

Проанализируем управленческий учет в банковской сфере. Управленческий учет в банке это система сбора, анализа, обработки и представления основных показателей деятельности банка его специалистам и руководству.

Особенности управленческого учета включают в себя следующие аспекты:

- ориентация на внутренние потребности организации. Управленческий учет направлен на обеспечение информацией, необходимой для принятия стратегических и тактических решений на уровне управления предприятием;
- фокус на управлении затратами. Управленческий учет помогает выявлять и анализировать затраты, оптимизировать их и управлять производственными и операционными процессами;
- использование внутренних стандартов и методов. Управленческий учет может включать в себя специализированные методики и стандарты, адаптированные к конкретным потребностям организации;
- ориентация на более широкий круг пользователей. Управленческий учет предоставляет информацию для принятия решений не только топ-менеджменту, но и среднему управленческому звену, специалистам по операционной деятельности и т.д.;
- гибкость и адаптивность. Управленческий учет поддерживает оперативное реагирование на изменения внешних и внутренних условий, реагируя на новые требования и задачи организации;
- акцент на анализе и прогнозировании. Управленческий учет помогает не только анализировать текущее состояние организации, но и делать прогнозы развития и планировать стратегические шаги;
- интеграция с другими системами управления. Управленческий учет тесно взаимодействует с другими системами управления, такими как финансовый учет, управление персоналом, управление производством и др.

Стоит отметить особенности управленческого учета в банковской сфере. Во-первых, стоит отметить, что построение системы управленческого учёта зависит от особенностей, специализации, сложившихся традиций и практики управления, целей и задач управленческого учёта. Так же управленческий учёт позволяет выявлять процессы, снижающие эффективность деятельности банка. Например, за счёт анализа показателей доходности банка можно оперативно выявить неэффективную программу кредитования. Во-вторых, система управленческого учёта и отчётности позволяет консолиди-

ровать информацию, необходимую для стратегического и бюджетного планирования, распределения ресурсов, определения себестоимости финансовых инструментов, обеспечения оперативного контроля над влиянием управленческих решений на показатели деятельности банка. В-третьих, учитывая структуру банковской сети, важно обеспечить составление и согласование бюджетов, как по отдельным подразделениям, так и по сети в целом, выработать алгоритм для учёта движения всех финансовых потоков и аккумуляирования их в единую базу. Это позволит лучше обеспечить контроль материнской компании над дочерними компаниями.

Изучим проблемы, с которыми сталкиваются организации при настройке управленческого учёта:

- управленческие отчёты плохо структурированы, содержат избыточную информацию, либо в них не хватает необходимой информации. Использовать такие отчёты крайне затруднительно, они не обладают наглядностью и могут приводить к ошибочным управленческим решениям;
- отсутствие целей и плана постановки учёта. Управленческий учёт в этом случае не сможет дать полноценную информацию для анализа деятельности компании;
- отсутствует регламентация графика документооборота системы управленческого учёта, что может повлечь за собой срыв сроков предоставления отчётности;
- некорректно выбраны объекты формирования себестоимости, что приводит к некорректным расчётам показателей деятельности компании;
- отсутствие системы оптимизации учёта. Единожды внедрённая система управленческого учёта должна поддерживать возможные изменения, так как в течение времени могут меняться цели учёта, направление деятельности фирмы и прочее;

Существует несколько путей решения данных проблем:

- внедрение чёткого графика ведения и анализа управленческого учёта: еженедельно, ежемесячно или хотя бы ежеквартально в зависимости от специфики бизнеса, это поможет структурировать отчётности;
- автоматизация процесса. Современные программы для управленческого учёта могут значительно упростить сбор и обработку данных;
- обучение персонала. Убедитесь, что сотрудники понимают значение регулярного ведения учёта и умеют работать с необходимыми инструментами.

Стоит рассмотреть наложенные санкции на Российскую Федерацию. На данный момент времени на Россию наложили 14 пакет санкций в него входят:

- отдельные компания и физические лица;
- иностранные компании;
- запрет на ввоз в Россию ряда товаров;
- санкции против национальной системы платежных карт оператора платежных карт «Мир»;
- санкции против различных банков;
- санкции против девелопер ПИК;
- санкции против IT и фиктеха.

Данные санкции оказывают сильное негативное воздействие на предприятия.

К рассмотренным банкам в статье применили более строгий список, а именно SDN (Specially Designated Nationals List), к попавшим в этот список санкций применяют жесткие меры ограничения. Стоит перечислить, какие именно меры ограничений были приняты против ПАО «ВТБ» и ПАО «Сбербанк»:

- были заблокированы любые счета и имущества, которые находились на территории США и Евросоюза;
- заблокировали любые активы собственников, которые имеют на 50% или более, прямое или косвенное отношение к компаниям, которые вошли в список SDN;
- американские банки и физические лица не имеют право, проводит никаких операций с санкционными компаниями, попавшими в список SDN.

В данной статье рассмотрим, как именно ограничительные экономические санкции влияют на публичное акционерное общество «Банк ВТБ», а также рассмотрим, какие меры управленческого учёта применяются организацией для того, чтобы стабилизировать ситуацию.

ПАО «Банк ВТБ» попал под действие основного санкционного списка Белого дома – SDN. Это означает что, активы «Банка ВТБ» в США заморожены, а также данная финансовая организация не может участвовать в делах других американских компаний. Но стоит отметить, что Евросоюз санкций на «Банк ВТБ» не накладывал, однако на Россию были наложены санкции против платежных систем, это означает, что кроме РФ «Банк ВТБ» не может в полной мере осуществлять свою основную дея-

тельность. Приведенные выше события отразили сильное негативное влияние на данную финансовую организацию (Рис. 1).

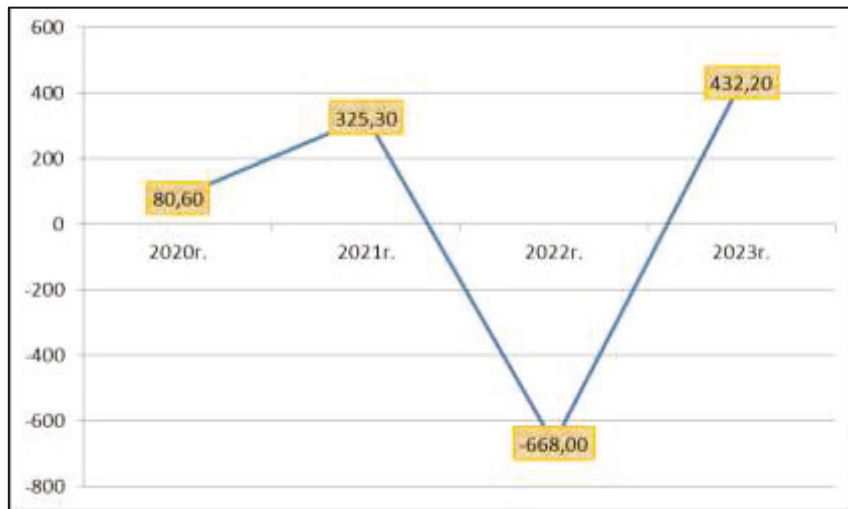


Рисунок 1. Показатели чистой валовой прибыли ПАО «Банк ВТБ» в млрд. руб. [3]

Из данного графика видно, что из-за наложенных секторных санкций в 2022 году был большой убыток по чистой валовой прибыли, а именно 668 млрд. рублей. Но по данным с 2023 года видно, что организация получила прибыль в размере 432,2 млрд. рублей, из этого следует, что организация приняла правильные управленческие решения в напряженной ситуации из-за наложенных на нее секторных санкций. В данной статье рассмотрим, какие именно решения были приняты руководством для того чтобы «Банк ВТБ» продолжил свое функционирование на рынках России.

Для того чтобы как то изменить ситуацию, связанную с санкциями управляющий персонал разработал несколько стратегий, которые помогли им исправить ситуацию и даже повысить объемы чистой прибыли в 2023г.

Рассмотрим более подробно данные стратегии для того, чтобы более подробно проанализировать ситуацию. Первая стратегия включала в себя вывод всех заблокированных активов из состава группы на специальное юридическое лицо. «Мы планируем выделить из состава как банка «Открытие», так и «Банка ВТБ» примерно на 183 млрд. рублей суммарно заблокированные активы и заблокированные обязательства», – пояснил первый заместитель председателя Пьянов. Вторая стратегия заключается в том, чтобы продать часть заблокированных активов другому контрагенту. В своем заявлении заместитель председателя Пьянов сказал: «Другие контрагенты позднее попадали под блокирующие санкции и имели другую бизнес-модель. Если у нас наблюдается недостаток обязательств с недружественными держателями или избыток заблокированных активов над этими обязательствами, то, возможно, на рынке найти контрагентов сторонних, у которых обратная ситуация и есть избыток этих обязательств перед держателями недружественных стран». Другими словами это означает что, если «Банк ВТБ» найдет подходящего контрагента, то они смогут заимовыгодно с дисконтом продать туда часть заблокированных активов и на размер дисконта получить прибыль в силу полного восстановления в рамках этого выделения: 100% заблокированные активы покрываются обязательствами недружественных держателей. Так же стоит отметить, что одной из стратегий стало объединение в одну общую группу банка «Открытие» и «Банк ВТБ» данную стратегию поддержал Банк России, это позволит расширить активы компании для дальнейшего восстановления ситуации. Однако можно отметить, что это объединение может стать и проблемой «Банка ВТБ» потому что придется заново пересматривать все управленческие решения. Неудачно проведенное слияние может привести к потере сотрудников компаний в том случае, если сотрудники не имеют гарантий, что в результате слияния их статус и материальное положение не ухудшатся. При этом показатели деловой активности объединенного банка значительно снижаются, ведь сотрудники уходят с наработанной клиентской базой, индивидуальными технологиями работы и ноу-хау.

Снижение лояльности персонала, уменьшение производительности труда - риски, обусловленные отрицательным восприятием перемен, ожиданием сокращений, другими факторами повышения морального напряжения в коллективе. Подобное влияние на человеческие ресурсы организации особен-

но губительно для слияний и поглощений, совершенных ради обмена специфическими навыками и умениями, представляющими основную рыночную ценность сделки [4].

Так же рассмотрим решения, принятые управленческим учетом в другой организации из данного сектора экономика. Как они справились с секторными санкциями, и какие именно решения принял управленческий персонал для улучшения ситуации. Как пример возьмем организацию ПАО «Сбербанк», они так же подверглись сильному влиянию секторных санкций со стороны США и Евросоюза. В день начала специальной военной операции, а именно 24 февраля 2022 года. Соединенные штаты включили Сбербанк в санкционный список CAFTA (Correspondent Account or Payable-Through Account Sanctions). Данный список предполагает введения ограничений на корреспондентские счета в Соединенных Штатах. Это означает, что гражданам данной страны запрещено взаимодействовать с ПАО «Сбербанк» без особого разрешения. Аналогичные санкции были наложены со стороны Евросоюза. В результате для банка были закрыты корреспондентские счета в иностранной валюте, а именно в долларах, евро и фунтах. Из-за этого клиенты ПАО «Сбербанк» не могут осуществлять переводы денежных средств в иностранной валюте за пределом Российской Федерации. Так же стоит отметить потерю инвестиций в зарубежных активах.

Стоит отметить, что от данных секторных санкций пострадал не только ПАО «Сбербанк», но и все компании в которых более 50% капитала принадлежало ПАО «Сбербанк», на фоне этого будет происходить изменение конфигурации экосистемы. Например, под эти санкции попал брокер ООО «Сбербанк Инвестиции» из-за этого клиенты данной организации не могут осуществлять сделки с иностранными акциями и облигациями. Теперь им доступен только рынок российский ценных бумаг. Однако клиенты, которые имели в своем распоряжении ценные бумаги в иностранной валюте перешли к другому брокеру, не попавшему под санкции. Это означает что дочерняя компания ПАО «Сбербанк» так же понесла огромные убытки и ей необходимо наращивать темпы для того, что бы не уйти с рынка насовсем.

Так же стоит уточнить то, что из-за санкций удалили приложения из маркетплейсов – это привело к тому, что обычным гражданам стало неудобно пользоваться ПАО «Сбербанк» и многие ушли к конкурентам, что тоже повлияло на показатель чистой прибыли в данной организации.

ПАО «Сбербанк» активно использовал программные решения в своей жизнедеятельности от чего после санкционного режима они дали сбой и работа ПАО «Сбербанк» прилично сократилась. Одним из управленческих решений по этому вопросу стало разработка и использование отечественных и собственных программных решений. Это позволит работать и выпускать продукцию без перебоев в работе.

Рассмотрев наложенные санкции на ПАО «Сбербанк», стоит рассмотреть, какими именно управленческими решениями воспользовалась организация для улучшения ситуации. Для этого рассмотрим показатель чистой валовой прибыли.

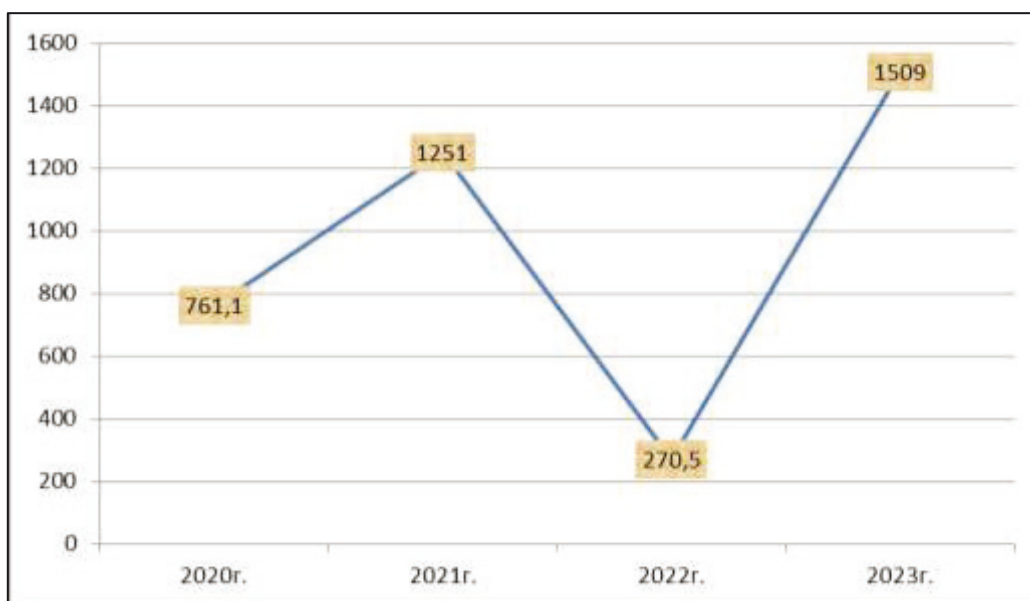


Рисунок 2. Показатели чистой валовой прибыли ПАО «Сбербанк» в млрд. руб. [5]

По данным рисунка видно, что чистая валовая прибыль заметно снизилась в год введения санкционного режима, а именно 270,5 млрд. руб. Однако если сравнивать этот показатель в обеих рассмотренных организациях, а именно ПАО «ВТБ» и ПАО «Сбербанк», можно заметить что у обеих организаций был спад в данном показателе, но ПАО «Сбербанк» смог удержать показатель чистой прибыли в положительной границе, чего нельзя сказать про организацию ПАО «ВТБ». Но, несмотря на данное различие обе организации в 2023 году смогли не только поднять свою чистую прибыль, но и улучшить результат по сравнению с 2021 годом.

Проанализируем управленческие решения принятые организацией для поднятия показателя чистой валовой прибыли в 2023 году.

В отличие от ПАО «ВТБ», ПАО «Сбербанк» не планирует переводить на специальное юридическое лицо активы и обязательства, заблокированные из-за санкций. Глава ПАО «Сбербанк» Герман Греф сообщил: «банк не рассматривает вариант проведения специальной реорганизации ради списания с баланса активов и обязательств, попавших в 2022 году под заморозку». Из этого следует, что ПАО «Сбербанк» готов понести убытки из-за замороженных активов и отказаться от получения возможной прибыли при продаже замороженных активов и обязательств.

Так же организация намерена перестроить свои процессы так, чтобы получить прибыль и выплатил своим акционерам рекордные дивиденды. Управленческий персонал был готов к таким последствиям и заблаговременно начал перестраивать свои процессы, однако влияние санкций все равно оказало свое негативное воздействие и перестраивание процессов пришлось ускорить. Перестройка процессов позволила организации улучшить работу на Российском рынке с использованием отечественных и собственных программ. Для того чтобы разработать свои программные решения или же подстроить для себя отечественные программные решения необходимо огромное количество усилий и денежных вложений, однако, это позволило организации усилить свое влияние на российском рынке, что так же поспособствовало увеличению показателя чистой валовой прибыли в 2023 году до показателя в 1509 млрд. руб.

Все выше перечисленное помогло ПАО «Сбербанк» не только повысить показатель чистой валовой прибыли, но и избавиться от критической зависимости от западных поставщиков в какой-либо сфере бизнеса. Так же ПАО «Сбербанк» смог усилить свое влияние на отечественном рынке.

Подводя итоги по всему выше сказанному можно сделать вывод о том, что зарубежные санкции могут негативно сказаться на финансовой стабильности и успешности российских компаний, однако они также приводят к появлению новых стратегий и методов их противодействия. Каждая компания в санкционный период пытается оптимизировать бизнес-процессы для нивелирования возникновения новых рисков и угроз для их финансовой стабильности. В данной статье проанализировали управленческие решения двух организаций, которые столкнулись с секторными санкциями. Результатом проведенного анализа стало то, что обе организации успешно смогли оптимизировать риски и наладить свои производственные процессы, несмотря на возложенный санкционный режим. Благодаря верным управленческим решениям они смогли не только выйти из давления секторных санкций, но и улучшить показатель чистой валовой выручки.

Список литературы

1. Еремина А.Е. Экономические санкции: понятие, типология, особенности // Постсоветский материк. 2019. №4 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-sanktsii-ponyatie-tipologiya-osobennosti> (дата обращения: 17.05.2024).
2. Аджиева Асият Ибрагимовна СИСТЕМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА // РППЭ. 2019. №10 (108). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-i-metody-upravlencheskogo-ucheta> (дата обращения: 28.05.2024).
3. Финансовая отчетность по МСФО «Банк ВТБ»: официальный сайт. – Санкт-Петербург, 2024. – URL: <https://www.vtb.ru/ir/statements/results/> (дата обращения 17.05.2024).
4. Н. Б. Балашев, А. Р. Денисова Слияние и присоединение в банковском секторе // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sliyanie-i-prisoedinenie-v-bankovskom-sektore> (дата обращения: 28.05.2024).
5. Финансовая отчетность по МСФО «Сбербанк»: официальный сайт. – Москва, 1997-2024. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs> (дата обращения 17.05.2024).

УДК 657.631.6

ДЕБИТОРСКАЯ И КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ: ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ТАЙФУН»)Багирова Светлана Михайловна¹, Чухрай Анна Александровна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, bagirova2011@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, annacuhraj788@gmail.com**ACCOUNTS RECEIVABLE AND ACCOUNTS PAYABLE: CAUSES OF OCCURRENCE, ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR OPTIMIZATION (USING THE EXAMPLE OF TYPHOON JSC)**Bagirova Svetlana Mikhailovna¹, Chukhrai Anna Alexandrovna²¹ Kaluga Branch of the University of Finance, bagirova2011@yandex.ru² Kaluga Branch of the University of Finance, annacuhraj788@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются сущность дебиторской и кредиторской задолженности, факторы, обуславливающие их возникновение. Исследована динамика и структура дебиторской и кредиторской задолженности, а также проведен анализ показателей ее оборачиваемости на примере конкретной организации. Выявлены недостатки и представлены практические рекомендации по эффективному управлению задолженностью. Исследование направлено на повышение финансовой стабильности и общей эффективности работы организации.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, факторы возникновения задолженности, финансовый анализ, оборачиваемость, управление задолженностью, рекомендации по оптимизации.

Annotation. The article examines the essence of accounts receivable and accounts payable, the factors that cause their occurrence. The dynamics and structure of accounts receivable and payable are studied, as well as an analysis of its turnover indicators on the example of a specific organization. The shortcomings are identified and practical recommendations on effective debt management are presented. The research is aimed at improving the financial stability and overall efficiency of the organization.

Keywords: accounts receivable, accounts payable, debt origination factors, financial analysis, turnover, debt management, optimization recommendations.

Дебиторская и кредиторская задолженность – ключевые элементы бухгалтерского учета и анализа, которые отражают финансовые показатели и права организации. Они играют важную роль в управлении денежными потоками и финансовом анализе организации [5].

Дебиторская задолженность – это сумма, которую должны организации ее клиенты или другие контрагенты за товары, работы или услуги, предоставленные на условиях отсрочки платежа [1]. Это актив компании, который отражает право на получение денежных средств в будущем.

Основные причины возникновения дебиторской задолженности представлены на рисунке 1.

Резюмируя сказанное, отметим, что дебиторская задолженность является важным показателем ликвидности компании. Высокий уровень задолженности может указывать на проблемы с взысканием долгов или на слишком либеральные условия кредитования. Эффективное управление дебиторской задолженностью позволяет улучшить денежные потоки и снизить риски неплатежей.

Кредиторская задолженность – это задолженность организации другим юридическим и физическим лицам [5]. Это обязательства компании, которые отражают ее финансовые обязательства перед третьими лицами (перед поставщиками и подрядчиками, своими работниками, финансовыми органами, банками, прочими кредиторами).

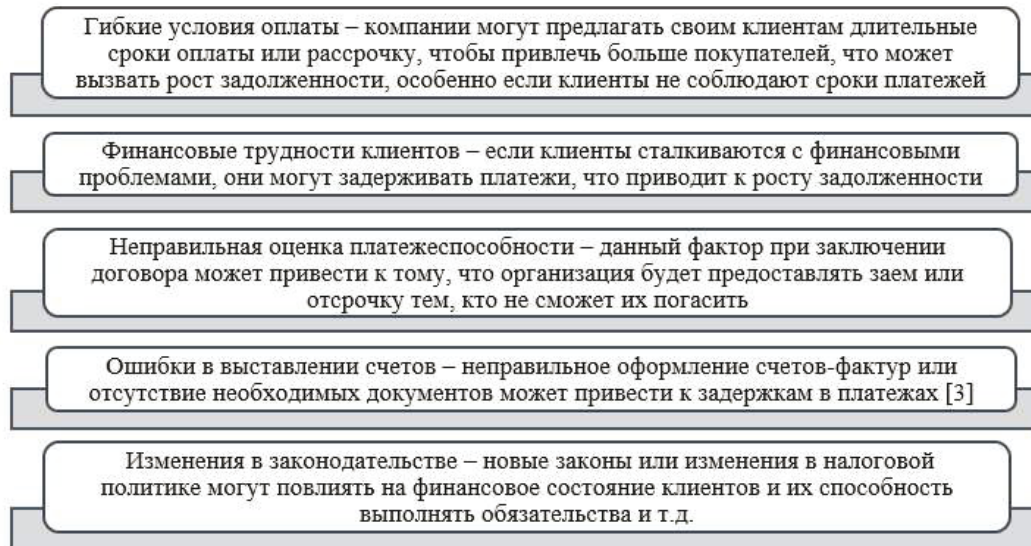


Рисунок 1. Основные причины возникновения дебиторской задолженности

Основные факторы, обуславливающие возникновение кредиторской задолженности, представлены на рисунке 2.

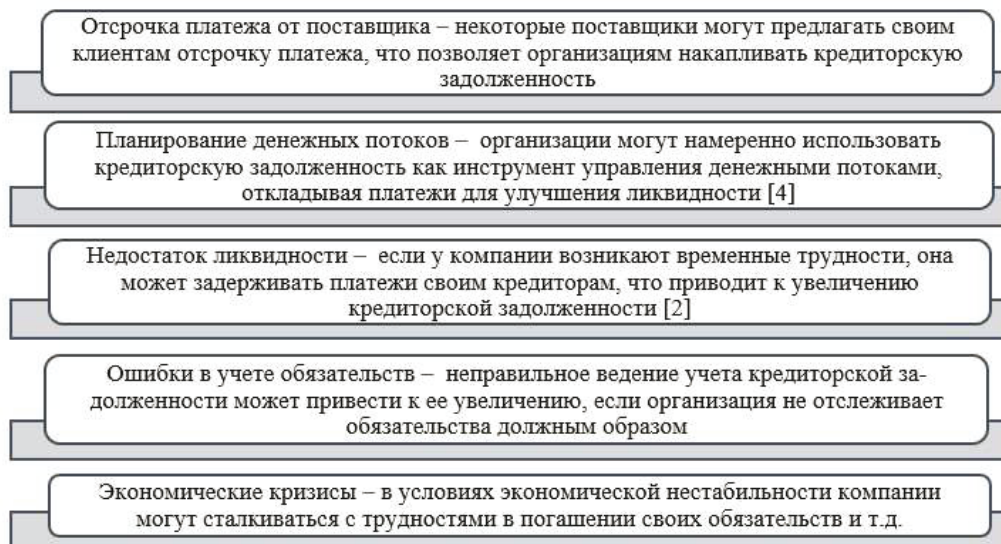


Рисунок 2. Факторы возникновения кредиторской задолженности

Как видим, кредиторская задолженность позволяет компании использовать средства, не прибегая к внешнему финансированию. Это может быть выгодно для управления денежными потоками. Однако высокий уровень задолженности указывает на финансовые трудности или проблемы с ликвидностью, если компания не может своевременно погасить свои обязательства [3].

Далее проведем краткий анализ дебиторской и кредиторской задолженности на примере АО «Тайфун». В первую очередь рассмотрим изменение дебиторской задолженности за период и ее структуру (таблица 1).

Таблица 1. Динамика и структура дебиторской задолженности (по состоянию на конец года)

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Дебиторская задолженность - всего, тыс. руб.	1 350 789	1 619 345	2 640 493	в 2 р.	в 1,6 р.
в том числе:					
- расчеты с покупателями и заказчиками	850 533	904 317	1 338 151	в 1,6 р.	147,97

- расчеты по авансам выданным	471 124	697 508	1 219 073	в 2,6 р.	в 1,7 р.
- прочая	22 455	13 355	82 486	в 3,7 р.	в 6,2 р.
Удельный вес в общей сумме дебиторской задолженности, %:					
- расчетов с покупателями и заказчиками	63	56	51	80,95	91,07
- расчетов по авансам выданным	35	43	46	131,43	106,98
- прочей	2	1	3	в 1,5 р.	в 3 р.

По данным таблицы видно, что в 2023 г. по сравнению с 2021 г. наблюдается практически двукратный рост общей суммы дебиторской задолженности, а по сравнению с 2022 г. она увеличилась в 1,6 раза. Можно отметить, что в динамике удельный вес расчетов с покупателями и заказчиками снижается (на 19% по сравнению с 2021 г. и на 9% по сравнению с 2022 г.), в то время как удельный вес расчетов по авансам выданным демонстрирует рост (на 31% и на 7% соответственно). На основе данных таблицы 1 можно выдвинуть предположение о том, что увеличение краткосрочной дебиторской задолженности свидетельствует о нарастающем спросе на продукцию организации, что может указывать на успешную маркетинговую стратегию. Однако не стоит забывать, что увеличение дебиторской задолженности требует более тщательного контроля и анализа дебиторов.

Теперь аналогичным образом проанализируем кредиторскую задолженность (таблица 2).

Таблица 2. Динамика и структура кредиторской задолженности (по состоянию на конец года)

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Кредиторская задолженность - всего, тыс. руб..	7 140 329	5 958 278	10 040 738	140,62	в 1,7 р.
в том числе:					
- авансы полученные	6 439 125	5 185 522	8 732 277	135,61	в 1,7 р.
- расчеты с поставщиками и подрядчиками	282 992	166 397	595 197	210,32	357,7
- расчеты по налогам и сборам	233 629	257 801	383 919	в 1,6 р.	148,92
зadolженность перед персоналом организации	126 538	130205	227 601	в 1,8 р.	в 1,7 р.
- прочая	985	4 450	4 582	в 4,7 р.	102,97
Удельный вес в общей сумме кредиторской задолженности, %:					
- авансов полученных	90	87	87	96,67	–
- расчетов с поставщиками и подрядчиками	4	3	6	в1,5 р.	в2 р.
- расчетов по налогам и сборам	3	4	4	133,33	–
- задолженности перед персоналом организации	2	2	2	–	–
- прочей	0,01	0,07	0,04	в 4 р.	57,14

По данным таблицы видно, что в 2023 г. по сравнению с 2021 г. наблюдается практически двукратный рост общей суммы дебиторской задолженности, а по сравнению с 2022 г. она увеличилась в 1,6 раза. Можно отметить, что в динамике удельный вес расчетов с покупателями и заказчиками снижается (на 19% по сравнению с 2021 г. и на 9% по сравнению с 2022 г.), в то время как удельный вес расчетов по авансам выданным демонстрирует рост (на 31% и на 7% соответственно). На основе данных таблицы 1 можно выдвинуть предположение о том, что увеличение краткосрочной дебиторской задолженности свидетельствует о нарастающем спросе на продукцию организации, что может указывать на успешную маркетинговую стратегию. Однако не стоит забывать, что увеличение дебиторской задолженности требует более тщательного контроля и анализа дебиторов.

В рамках конкретизации анализа оценим параметры оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (таблица 3).

Таблица 3. Показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	2,63	4,80	2,42	-0,21	-2,38
Период погашения дебиторской задолженности, дней	139	76	150	11	74
Темп роста средней дебиторской задолженности, %	102,85	75,83	143,42	х	х
Оборачиваемость кредиторской задолженности, оборотов	0,72	1,03	0,60	-0,12	-0,43
Период использования кредиторской задолженности, дней	504	354	609	105	255
Темп роста средней кредиторской задолженности, %	109,29	0,98	122,14	х	х

Согласно представленным данным можно сделать вывод о том, что оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности по сравнению с 2022 г. снизилась на 2,38 и 0,43 оборотов соответственно. Это может указывать на проблемы с платежеспособностью клиентов или эффективностью работы отдела по взысканию долгов.

Также стоит отметить, что снижение оборачиваемости кредиторской задолженности может указывать на то, что организация становится более зависимой от кредиторов, возможно, из-за увеличения объемов закупок в кредит или недостатка ликвидности для расчетов с поставщиками. Соответственно, происходит рост периода оборачиваемости (использования) задолженности, а количество оборотов, напротив, снижается. Причем относительно кредиторской задолженности эта трансформация более выражена. Темпы роста дебиторской и кредиторской задолженности АО «Тайфун» в целом увеличиваются за рассматриваемый период.

На основании полученных аналитических данных следует констатировать, что в АО «Тайфун» наблюдается рост дебиторской и кредиторской задолженности на протяжении нескольких лет, указанный факт может свидетельствовать о необходимости пересмотра финансовой стратегии и управления задолженностью организации.

Вот несколько рекомендаций, которые, по нашему мнению, могут способствовать улучшению данной ситуации:

- проведение анализа платежеспособности клиентов и их кредитной истории;
- установка более строгих условий кредитования для новых клиентов, а также для тех, кто имеет историю просрочек [1];
- рассмотрение возможности внедрения более коротких сроков оплаты или предложение скидок за досрочную оплату;
- внедрение системы регулярного мониторинга;
- оптимизация управления запасами, чтобы избежать избыточных закупок;
- проведение оценки выгоды условий, предлагаемых поставщиками.

Таким образом, взаимосвязь между дебиторской и кредиторской задолженностью является одним из ключевых аспектов управления финансами, требующим внимательного анализа и контроля. Эффективное управление задолженностью позволяет организациям оптимизировать денежные потоки, минимизировать финансовые риски и обеспечивать устойчивость на рынке [4]. Понимание этой взаимосвязи помогает управленцам организации принимать более обоснованные решения в области кредитования, закупок и управления активами.

Список литературы

1. Багирова, С. М. Формирование резерва по сомнительным долгам как элемент совершенствования учетной политики / С. М. Багирова, О. О. Салитанова // Аграрная наука и развитие отраслей сельского хозяйства региона : Сборник научных трудов по материалам научно-практической конференции с международным участием, приуроченной к 100-летию института, с. Калужская, 09 апреля 2020 года. – Калуга: Калужский НИИСХ – филиал «ФИЦ картофеля им. А. Г. Лорха», 2020. – С. 239-243. – EDN LOATKN.
2. Гамулинская, Н. В. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Н. В. Гамулинская, Н. В. Семенова. – Киров: Вятская ГСХА, 2020. – 271 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/129606> (дата обращения: 05.04.2024).

3. Иваев, М. И. Бухгалтерский и управленческий учет: учебное пособие / М. И. Иваев, Н. В. Никульников. – Самара: ПГУТИ, 2022. – 184 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/411395> (дата обращения: 28.10.2024).
4. Тепикин, А. А. Анализ денежных потоков в ООО «Стрельня» Мосальского района Калужской области / А. А. Тепикин, С. М. Багирова // Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, посвящённой дню основания Российского государственного аграрного университета - Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, 05–15 декабря 2022 года / Калужский филиал РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева. Том 2. – Калуга: ИП Якунина В.А., 2023. – С. 189-193. – EDN PIYGPX.
5. Учет и анализ: учебное пособие / составители М. П. Сарунова [и др.]. – Элиста: КГУ, 2023. –196 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/427076> (дата обращения: 11.11.2024).

ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 005

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Араратян Арарат Артакович¹, Араратян Арман Артакович², Мардоян Шант Арменович³¹ ООО Фуд-Логистик (магистрант Калужского филиала Финуниверситета
lubov.zalubovina@food-log.ru² ООО «Фуд-логистик» (магистрант Калужского филиала Финуниверситета a-a-
araratyan@yandex.ru³ ООО «Экопрод» (магистрант Калужского филиала Финуниверситета Smardoian@mail.ru

CONCEPT AND TYPES OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES

Araratyan Ararat Artakovich¹, Araratyan Arman Artakovich², Mardoyan Shant Armenovich³¹ ООО Food-Logistic (graduate student of the Kaluga branch of the Financial University
lubov.zalubovina@food-log.ru² ООО Food-Logistic (graduate student of the Kaluga branch of the Financial University a-a-
araratyan@yandex.ru³ ООО Ecoproduct (graduate student of the Kaluga branch of the Financial University
Smardoian@mail.ru

Аннотация: в статье рассматриваются показатели эффективности бизнес-процессов, являющиеся важными инструментами для анализа и оценки работы компании. Эти показатели позволяют определить, насколько успешно реализуются цели и задачи бизнеса, а также выявить проблемные зоны и возможности для улучшения процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, показатели эффективности, прибыльность, финансовое состояние, измерение эффективности.

Abstract: The article examines business process performance indicators, which are important tools for analyzing and evaluating a company's performance. These indicators help determine how successfully the business's goals and objectives are being achieved, as well as identify problem areas and opportunities for process improvement.

Key words: business processes, performance indicators, profitability, financial condition, performance measurement.

Показатели оценки эффективности бизнес-процессов – это показатели, которые оценивают эффективность организаций, ориентированных на процессы. Показатели эффективности процессов необходимы для отслеживания и анализа бизнес-процессов с целью повышения эффективности и продуктивности. Эти показатели дают ценную информацию о том, насколько хорошо работает организация, позволяя определить области, требующие улучшения или принятия корректирующих действий.

Существует множество различных показателей, которые можно использовать для оценки эффективности бизнес-процессов. Однако, все они делятся на несколько категорий в зависимости от того, какие аспекты работы компании они отражают.

Первая категория показателей – финансовые. Они дают возможность оценивать финансовое состояние предприятия и его прибыльность. К таким индикаторам относятся показатели выручки, прибыли, рентабельности, величины оборотных средств, дебиторской и кредиторской задолженности и др.

Показатели производительности отражают эффективность производственных процессов и позволяют определить, насколько хорошо компания управляет своими ресурсами. В числе таких показателей производительность труда, загрузка оборудования, количество брака, эффективность использования сырья и материалов и др.

Еще одна категория – качество продукции или услуг, которые предоставляет компания. О нем судят по количеству жалоб, уровню удовлетворенности клиентуры, числу возвратов и т.д.

Показатели управления персоналом отражают эффективность работы HR-отдела и уровень удовлетворенности персонала. Речь идет о таких показателях, как текучесть кадров, уровень зарплат и премий, количество обученных сотрудников и др.

Показатели маркетинга и продаж демонстрируют эффективность стратегий компании. Это число и уровень лояльности клиентов, объем продаж и др.

Каждая из названных категорий имеет свои особенности и требует использования определенных методик для оценки показателей. Однако, в целом, классификация показателей оценки эффективности бизнеса позволяет получить полное представление о работе компании и выявить проблемы, которые могут быть решены.

В целом, для измерения эффективности процессов существует три основных вида показателей: ключевые показатели эффективности (KPI), опережающие показатели и запаздывающие показатели.

Каждый из этих показателей служит разным целям и может помочь понять различные аспекты эффективности процесса.

1. Ключевые показатели эффективности – это наиболее часто используемый тип показателя эффективности процесса.

Это конкретные, измеримые и поддающиеся количественной оценке показатели, которые используются для отслеживания прогресса в достижении конкретных целей. Ключевые показатели эффективности часто используются для оценки общей эффективности процесса, отдела или организации.

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

- KPI результата – сколько и какой результат произвели;
- KPI затрат – сколько ресурсов было затрачено;
- KPI функционирования – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
- KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
- KPI эффективности (показатели эффективности) – это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

2. Запаздывающие показатели. Запаздывающие показатели отражают эффективность действий, которые уже были предприняты. Они демонстрируют то, что уже свершилось: полученная прибыль за конкретный период или убытки. Эти показатели просто измерить и сравнить, а следовательно, ими очень удобно пользоваться.

Недостаток запаздывающих показателей в том, что они отражают итоги предпринятых действия за прошедший период. Они дают оценить текущее состояние только по факту свершения, а значит, оперативно отреагировать на ситуацию уже не получится. Например, менеджер не может повлиять на объем реализации за прошлый месяц или на количество новых клиентов за квартал.

Большинство финансовых показателей: доход, прибыль, затраты — являются результатами деятельности компании, то есть это запаздывающие показатели. К запаздывающим показателям относятся: количество продаж, ассортимент товаров, издержки, доходы, потеря клиентов, объем встреч с потенциальными покупателями, степень удовлетворенности клиентов продуктом и сервисом.

Итак, запаздывающие метрики отражают полученный результат. Их просто рассчитать, но оказать на них влияние и изменить к лучшему в текущем моменте сложно.

3. Опережающие показатели. Опережающие показатели — это предпринимаемые усилия, влияющие на конечный результат. Преимущество таких метрик в возможности прогнозирования намеченного результата и возможности улучшить текущее положение дел. Если запаздывающая метрика ушла в минус и что-то изменить вряд ли получится, то опережающие метрики помогут избежать предполагаемые неудачи. Но если первые легко поддаются измерению, то опережающие показатели измерить довольно трудно.

К опережающим показателям относятся: количество подписчиков, запланированный объем встреч с клиентами, количество телефонных звонков и отправленных электронных писем, ассортимент товаров и услуг, количество просмотров, среднее время на ответ.

Измерение опережающих показателей деятельности помогает увидеть назревающие сложности и поможет избежать провала, предоставляя возможность разработать план по улучшению ситуации. Таким образом, опережающие показатели являются отправной точкой для оперативного управления

текущей ситуацией. Такой подход в бизнесе позволяет обнаруживать и решать проблемы до того, как их последствия отразятся на запаздывающих показателях.

Опережающие показатели иногда называют прогнозирующими, так как они прогнозируют будущий результат. Например, количество холодных звонков, которое сделает менеджер, или среднее время на обработку заказа.

Работать с опережающими показателями сложнее, но они чрезвычайно важны для развития организации. Важно определить, какие конкретно опережающие метрики будут влиять на масштабирование и успешность компании.

В современном постоянно меняющемся мире бизнеса важно измерять эффективность бизнес-процессов и управлять ею. Использование показателей эффективности бизнес-процессов имеет решающее значение для оценки операционного успеха организаций, ориентированных на процессы. Используя эти показатели, компания может измерять достижение стратегических и операционных целей и повышать общую производительность своих бизнес-процессов.

Важно отметить, что выбор показателей оценки эффективности должен основываться на конкретных потребностях организации. Показатели должны соответствовать бизнес-стратегии и целям. При выборе показателей также следует учитывать доступность и качество данных.

Список литературы

1. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 54 с.
2. Столярова, И. Ю. Менеджмент: учебное пособие / И. Ю. Столярова. – М.: ФЛИНТА, 2021. – 28 с.
3. Тимченко, Т. Н. Системный анализ в управлении: Учебное пособие / Т.Н. Тимченко. – М.: ИД РИОР, 2020. – 98 с.
4. Орлов, А. А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. А. Орлов. – Москва: РУТ (МИИТ), 2020. – 121 с.

УДК 658.012.2

SWOT-АНАЛИЗ ПАО «АЭРОФЛОТ»: СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА АВИАПЕРЕВОЗОК

Давыдова Анастасия Михайловна
Калужский филиал Финуниверситета, dav.stasya@gmail.com

SWOT ANALYSIS OF PJSC "AEROFLOT": STRENGTHS AND WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS IN THE MODERN AIR TRANSPORTATION MARKET

Davydova Anastasiia Mikhailovna
Kaluga branch of the Financial University, dav.stasya@gmail.com

Аннотация: данная работа посвящена проведению SWOT-анализа крупнейшей российской авиакомпании «Аэрофлот». В работе рассматриваются ключевые сильные и слабые стороны компании, а также анализируются возможности и угрозы, с которыми она сталкивается на современном рынке авиаперевозок.

Ключевые слова: оценка эффективности, стратегическое планирование, стратегический анализ, аналитика, риски, угрозы, сильные и слабые стороны, прогнозирование, менеджмент.

Abstract: this work is devoted to conducting a SWOT analysis of the largest Russian airline Aeroflot. The paper examines the company's key strengths and weaknesses, and also analyzes the opportunities and threats it faces in the modern air transportation market.

Keywords: performance assessment, strategic planning, strategic analysis, analytics, risks, threats, strengths and weaknesses, forecasting, management.

Авиаперевозки играют ключевую роль в современной глобальной экономике, обеспечивая быстрый и удобный способ перемещения людей и грузов между различными точками мира. В последние десятилетия отрасль претерпела значительные изменения под влиянием технологических инноваций, роста спроса на международные путешествия и усиления конкуренции среди авиакомпаний.

В России авиационная индустрия имеет стратегическое значение, учитывая огромные размеры страны и необходимость обеспечения связи между удаленными регионами. Крупнейшие российские авиакомпании, такие как «Аэрофлот», выполняют важную функцию в обеспечении транспортной доступности и интеграции различных регионов внутри страны, а также поддерживают международное сообщение.

Однако рынок авиаперевозок в России и мире сталкивается с рядом вызовов. Экономические кризисы, колебания цен на нефть, политические санкции и пандемия COVID-19 оказали значительное влияние на операционную деятельность авиакомпаний. В этих условиях успешная адаптация к изменяющимся условиям становится критически важной задачей для поддержания конкурентоспособности и устойчивого развития.

SWOT-анализ – это метод стратегического анализа, который помогает систематизировать сильные и слабые стороны бизнеса, а также возможности и угрозы внешней среды. Фундаментом названия анализа являются английские слова, такие как: S-trengths (сильные стороны), W-eaknesses (слабые стороны), O-pportunities (возможности) и T-hreats (угрозы). Основная цель SWOT-анализа заключается в том, чтобы выявить наиболее важные аспекты деятельности организации и использовать эту информацию для разработки эффективных стратегий [2].

Рассмотрим 4 основных фактора SWOT-анализа компании более подробно (рисунок 1):

1. Strengths (Внутренние сильные стороны компании) – это преимущества, которыми обладает организация и которые помогают ей успешно справляться с вызовами, добиваться поставленных целей и получать конкурентные преимущества на рынке. Эти сильные стороны могут включать различные аспекты деятельности компании, такие как ресурсы, компетенции, процессы, культура и другие. В качестве примера сильных сторон компании можно привести: квалифицированные кадры, эффективные бизнес-процессы, финансовая устойчивость, бренд и репутация, технологическое превосходство и т.д.

2. Weaknesses (Внутренние слабые стороны компании) – это недостатки или ограничения внутри самой организации, которые мешают ей эффективно функционировать, достигать своих целей и конкурировать на рынке. Эти слабости могут касаться различных аспектов деятельности компании, таких как управление, финансы, ресурсы, технологии, процессы и даже корпоративная культура. В качестве примера слабых сторон можно привести недостаток квалифицированных кадров, низкая производительность труда, неэффективные бизнес-процессы, финансовые трудности, ограниченный доступ к ресурсам и т.д.

3. Opportunities (Внешние возможности компании) – это благоприятные условия или факторы внешней среды, которые могут способствовать росту и развитию компании, предоставляя ей дополнительные шансы для достижения успеха. Эти возможности могут возникать из изменений на рынке, в законодательстве, технологиях, экономике и других внешних факторах. В качестве примера рыночных возможностей можно привести Рост спроса на продукцию или услуги, появление новых технологий, социальные тренды, доступ к государственным программам поддержки и т.д.

4. Внешние угрозы авиакомпании (Threats) - это неблагоприятные факторы окружающей среды, которые могут негативно влиять на деятельность компании, ограничивать её потенциал роста и создавать риски для достижения целей. Эти угрозы возникают вне контроля компании и могут затрагивать различные сферы, такие как экономика, политика, законодательство, социальные тенденции, технологии и экология. Примером таких угроз может служить: политическая нестабильность и санкции, ужесточение конкуренции, социальные и культурные изменения, естественные катаклизмы и т.п. [1].

SWOT – анализ

Внутренний вид	<p>Сильные стороны (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Какие преимущества мы предлагаем? (УТП) • Какие синергии могут быть созданы? • Какие факторы ведут к успеху? • Что делает нас уникальными? • Какие ресурсы делают нас лучше? 	<p>Слабые стороны (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Какие у нас есть недостатки? • В чем мы хуже других? • В чем наши слабые стороны? • Какие ресурсы нам не хватает?
	<p>Возможности (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Какие существуют тенденции? • Какие возможности еще не использованы? • Есть ли положительные изменения в обществе? • Есть ли на горизонте полезные законодательные изменения? • Есть ли новые технологии? 	<p>Угрозы (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что делают конкуренты? • Существуют ли законы или нормативные акты, которые могут измениться? • Существуют ли новые технологии? • Другие внешние факторы, представляющие риск? (Политика, экономическая ситуация и т.д.)
Внешний вид		

Рисунок 1. На какие вопросы отвечает SWOT-анализ

Таким образом, SWOT-анализ является эффективным инструментом оценки текущего состояния компании и выявления ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

«Аэрофлот» – одна из старейших и крупнейших авиакомпаний в мире, основанная в 1923 году. За годы своего существования «Аэрофлот» прошел через множество этапов трансформации, от становления до глобального игрока на международном рынке авиаперевозок.

После распада СССР «Аэрофлот» был приватизирован и начал активно расширять свою сеть маршрутов, включая международные направления. Компания стала одной из первых российских авиакомпаний, вступивших в альянс SkyTeam, что позволило ей значительно увеличить количество рейсов и предложить пассажирам удобные стыковочные маршруты по всему миру.

За свою долгую историю «Аэрофлот» получил множество наград и признаний за качество своих услуг. Например, он неоднократно становился лауреатом престижной премии Skytrax World Airline Awards в категории «Лучшая авиакомпания Восточной Европы».

Компания также известна своими инновациями в области авиации. Она была одним из первых операторов, внедривших систему онлайн-бронирования билетов и предлагавших своим клиентам широкий спектр дополнительных сервисов, таких как мобильное приложение для управления бронированием и программой лояльности «Аэрофлот Бонус».

На сегодняшний день «Аэрофлот» занимает лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок. Он обслуживает более 150 направлений по всему миру, включая внутренние и международные рейсы. Эти цифры могут варьироваться в зависимости от сезонности и текущих условий на рынке авиаперевозок. Парк воздушных судов компании насчитывает около 200 самолетов, которые представляют современные модели Airbus 320/321/330/350 и Boeing 737\777.

Несмотря на сложные экономические условия и внешние вызовы, «Аэрофлот» продолжает укреплять свои позиции на рынке. Компания активно инвестирует в модернизацию флота, внедрение новых технологий и улучшение сервиса для пассажиров. Это позволяет ей оставаться конкурентоспособной и привлекать новых клиентов как на внутреннем, так и на международном рынках.

Таким образом, «Аэрофлот» представляет собой одну из ключевых фигур в мировой авиационной индустрии, сочетая богатое наследие и стремление к инновациям.

На основании вышеизложенного проведем комплексную оценку состояния внутренних и внешних факторов компании ПАО «Аэрофлот» с использованием SWOT-анализа (таблица 1).

Таблица 1. SWOT-анализ ПАО "Аэрофлот"

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Стабильное финансовое положение; 2. Широкая маршрутная сеть; 3. Низкие операционные затраты; 4. Качество услуг; 5. Современный парк воздушных судов; 6. Международное признание.	1. Высокая зависимость от внешних факторов; 2. Рентабельность бизнеса; 3. Социальная ответственность; 4. Конкуренция.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Рост спроса на авиаперевозки; 2. Экспорт транспортных услуг; 3. Цифровая трансформация; 4. Зелёные технологии.	1. Изменение законодательства и регуляторные риски; 2. Технологические угрозы; 3. Экономические кризисы и нестабильность; 4. Возрастающая конкуренция.

Опишем факторы SWOT-анализ ПАО «Аэрофлот» более подробно:

- Сильные стороны компании (Strengths):

1. Стабильное финансовое положение: Компания обладает значительными ресурсами и устойчивым финансовым положением, что позволяет ей успешно справляться с кризисами и конкуренцией.

2. Широкая маршрутная сеть: Аэрофлот имеет одну из самых обширных сетей авиаперелетов среди российских авиакомпаний, охватывая множество направлений внутри страны и за рубежом.

3. Низкие операционные затраты: Благодаря эффективному управлению и оптимизации процессов, компания добилась снижения операционных расходов, что положительно влияет на её конкурентоспособность.

4. Качество услуг: Высокое качество обслуживания пассажиров и безопасность полётов являются одними из ключевых преимуществ Аэрофлота.

5. Современный парк воздушных судов: Обновление парка самолетов и внедрение новых технологий способствуют повышению эффективности и комфорта пассажирских перевозок.

6. Международное признание: Наличие множества международных наград и признаний подтверждает высокий уровень качества предоставляемых услуг.

- Слабые стороны организации (Weaknesses):

1. Высокая зависимость от внешних факторов: Аэрофлот сильно подвержен влиянию экономической ситуации, политических решений и изменениям валютных курсов.

2. Рентабельность бизнеса: Уровень рентабельности авиакомпании находится под давлением из-за роста цен на топливо и прочих расходов.

3. Социальная ответственность: Некоторые аспекты социальной ответственности, такие как забота об окружающей среде и социальные программы, требуют дополнительных ресурсов и внимания.

4. Конкуренция: Компании приходится конкурировать с другими крупными игроками рынка, такими как S7 Airlines и Utair, что требует постоянного улучшения предложений и сервиса.

- Возможности авиакомпании (Opportunities):

1. Рост спроса на авиаперевозки: Ожидается увеличение спроса на авиаперелеты в связи с ростом благосостояния населения и развитием туристической индустрии.

2. Экспорт транспортных услуг: Расширение международного сотрудничества и выход на новые рынки предоставляют возможности для увеличения доли экспорта транспортных услуг.

3. Цифровая трансформация: Внедрение современных IT-технологий и цифровизация бизнес-процессов позволяют повысить эффективность работы и улучшить взаимодействие с клиентами.

4. Зелёные технологии: Инвестиции в экологические инициативы и использование зелёных технологий могут привлечь дополнительное финансирование и создать положительный имидж компании.

- Угрозы общества (Threats):

1. Изменение законодательства и регуляторные риски: Новые законы и правила могут существенно повлиять на деятельность компании, что потребует адаптации и дополнительных затрат.

2. Технологические угрозы: Развитие беспилотного транспорта и других инноваций может изменить рынок авиаперевозок и снизить спрос на традиционные услуги.

3. Экономические кризисы и нестабильность: Экономическая нестабильность и международные конфликты могут негативно сказаться на спросе на авиаперевозки.

4. Возрастающая конкуренция: Конкуренция со стороны лоукостеров и новых игроков на рынке требует постоянного обновления стратегий и повышения качества услуг.

Таким образом, «Аэрофлот» является лидером воздушных перевозок в стране. Она обладает большим потенциалом, а именно: новый авиапарк, своя школа подготовки летного персонала, разветвленная инфраструктура, соглашения с альянсом SkyTeam, что дает ей дополнительные преимущества, способность развития и повышения финансового потенциала компании, поддержка государства. В условиях современного рынка авиаперевозок "Аэрофлот" занимает важное место среди мировых авиакомпаний.

Геополитическая обстановка и введенные против России санкции оказывают определенное давление на "Аэрофлот", ограничивая его возможности для развития на некоторых международных направлениях. Однако компания продолжает искать пути адаптации и диверсификации своей деятельности.

Как и многие другие крупные авиакомпании, "Аэрофлот" стремится соответствовать современным экологическим стандартам, внедряя меры по снижению выбросов углекислого газа и переходу на более энергоэффективные самолеты.

На международном рынке "Аэрофлот" конкурирует с такими крупными игроками, как Lufthansa, Emirates, Qatar Airways и другими. Внутри России основными конкурентами являются S7 Airlines и UTair.

Таким образом, "Аэрофлот" сохраняет свое место среди ведущих мировых авиакомпаний благодаря своему опыту, широкому географическому присутствию и высокому уровню сервиса. Однако для сохранения и укрепления своих позиций на рынке ему необходимо продолжать адаптироваться к внешним вызовам и внедрять инновации.

Список литературы:

1. Губанова Е.В., Полярина Е.М., Демичева М.А. Исследование тенденций развития ПАО "Сбербанк" с помощью swot-анализа // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 6. – С. 272-276.
2. Губанова Е.В., Самошенко К.А. Методы принятия финансовых решений. – М.: ООО "ТРП", 2021. – 25 с.
3. Гурьянов П.А. Принципы эффективного управления и структура инновационной среды предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2022. № 4. С. 84-96.
4. Орловцева О.М., Губанова Е.В. Влияние инноваций на стоимость транспортных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14. № 2. С. 213-228.
5. Мардас А. Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 293 с.
6. Мельник М. В. Теория экономического анализа: учебник и практикум для вузов / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 225 с.
7. Мельник М. В. Экономический анализ: учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 225 с.

МАРКЕТИНГ

УДК 65.012.23

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ООО «МАНУФАКТУРЫ БОСКО»

Денисова Елена Владимировна¹, Петрова Галина Владимировна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

ASSESSMENT OF BUSINESS PROCESS EFFICIENCY IN «BOSCO MANUFACTURERS»

Denisova Elena Vladimirovna¹, Petrova Galina Vladimirovna²¹ Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

Аннотация: в статье представлены теоретические аспекты измерения показателей эффективности бизнес-процессов, выявлена роль проведения анализа таких показателей для организации. Актуальность данной темы заключается в том, что универсальные показатели оценки позволяют руководству принимать обоснованные управленческие решения, направленные на улучшение ключевых процессов организации. Авторы приводят пример анализа показателей эффективности бизнес-процессов на примере ООО «Мануфактуры Боско».

Ключевые слова: показатели эффективности, бизнес-процесс, коэффициент, производственный процесс, модель бизнес-процесса.

Abstract: the article presents theoretical aspects of measuring the performance indicators of business processes, reveals the role of analyzing such indicators for the organization. The relevance of this topic is that universal assessment indicators allow management to make informed management decisions aimed at improving the key processes of the organization. The authors provide an example of analyzing the performance indicators of business processes using the example of Bosco Manufactures LLC.

Keywords: performance indicators, business process, coefficient, production process, business process model.

В условиях глобальной конкуренции компании постоянно ищут способы повышения результативности своей деятельности. Современные организации имеют множество взаимосвязанных бизнес-процессов, что усложняет их анализ и оптимизацию. Четкие универсальные показатели помогают объективно оценить текущее состояние и выявить возможности для улучшений. Они обеспечивают единый подход к оценке эффективности различных процессов.

Измерение эффективности бизнес-процессов важно для того, чтобы организации оставались конкурентоспособными и обеспечивали долгосрочный успех. Существует несколько ключевых показателей, которые можно использовать для определения эффективности бизнес-процессов.

Некоторые показатели эффективности бизнес-процессов фокусируются на времени, необходимом для завершения процесса от начала до конца. Отслеживая эти показатели, организации могут определить области, в которых процессы можно рационализировать и оптимизировать, чтобы сократить время цикла, сократить время выполнения заказов и повысить общую эффективность [1].

Важным набором показателей для полного контроля бизнес-процессов считаются показатели эффективности затрат. Эти показатели ориентированы на стоимость выполнения процесса. С помощью этих показателей компании могут выявить области, в которых можно снизить затраты, например, за счет улучшения управления цепочками поставок или сокращения отходов в производственном процессе.

Показатели качества также необходимы для измерения эффективности бизнес-процессов. Данные показатели ориентируются на качество производимого продукта или услуги. Анализируя их, организации могут определить направления, где качество можно улучшить, например, путем внедрения мер контроля качества или улучшения обслуживания клиентов [2].

Проведем анализ показателей эффективности бизнес-процессов на примере ООО «Мануфактуры Боско». В таблице 1 показаны показатели с демонстрацией их расчетов и нормативными значениями коэффициентов.

Таблица 1. Показатели эффективности бизнес-процесса, их расчет и значения

Показатели эффективности бизнес-процессов	Вид коэффициента	Формулы расчёта коэффициентов	Значение коэффициента
Сложность	$k_{сл}$	$k_{сл} = \Sigma \Pi_{ур} / \Sigma \Pi_{экз}$	$k_{сл} \leq 0,66$
Процессность	$k_{пр}$	$k_{пр} = \Sigma \Pi_{раз} / \Sigma \Pi_{кп}$	$k_{пр} < 1$
Контролируемость	$k_{отв}$	$k_{отв} = \Sigma \Pi / \Sigma \Pi_{кп}$	$k_{отв} = 1$
Ресурсоемкость	k_p	$k_p = P / \Sigma \Pi_{вых}$	$k_p < 1$
Регулируемость	$k_{рег}$	$k_{рег} = \Sigma \Pi_{рег} / \Sigma \Pi_{кп}$	$k_{рег} \geq 1$

Сумма показателей бизнес-процессов должна соответствовать следующему нормативу: $1 \leq \Sigma k < 2,86$

При значении суммы коэффициентов равной или более 1 можно полагать, что анализируемый бизнес-процесс эффективен. При значении суммы коэффициентов больше 2,8 – неэффективная модель бизнес-процесса.

Бизнес-процессы организации ООО «Мануфактуры Боско» можно разделить на две основные группы:

1. Производственные бизнес-процессы;
2. Коммерческо-сбытовые бизнес-процессы.

Для предоставления возможности произвести расчет по пяти показателям были разработаны модели двух групп бизнес-процессов с использованием методологии SADT, с применением стандартов моделирования IDEF и DFD [3]. В данном случае использованная методология наиболее удобно сочетается с применяемыми в расчете эффективности пятью показателями.

Далее были выявлены и занесены в приложение 8 следующие количественные значения искомых параметров.

Полученные значения будут использованы для расчетов коэффициентов показателей эффективности бизнес-процессов [4, 23]. Далее рассчитаем показатели эффективности согласно формулам, представленным в таблице 1.

- Коэффициент сложности рассчитывается как отношение количества уровней бизнес-процессов к количеству экземпляров, т.е. $k_{сл} = \Sigma \Pi_{ур} / \Sigma \Pi_{экз}$, тогда $k_{сл} = 10/340 = 0,03$

- Коэффициент процессности рассчитывается как отношение количества «разрывов» в бизнес-процессах к количеству классов процессов, т.е. $k_{пр} = 15/70 = 0,29$

- Коэффициент контролируемости определяется как отношение собственников процесса к количеству классов бизнес-процесса – $k_{отв} = \Sigma \Pi / \Sigma \Pi_{кп}$. Тогда $k_{отв} = 27/80 = 0,34$

- Коэффициент ресурсоемкости вычисляется как отношение количества используемых ресурсов к количеству «выходов» бизнес-процессов, т.е. $k_p = 530/740 = 0,72$

- Коэффициент регулируемости можно определить как отношение количества имеющихся регламентной документации к количеству классов бизнес-процессов, т.е. $k_{рег} = \Sigma \Pi_{рег} / \Sigma \Pi_{кп}$. Тогда получим $k_{рег} = 94/80 = 1,175$.

Ниже приведены расчеты по пяти показателям (таблица 2).

Таблица 2. Показатели эффективности бизнес-процессов

Показатели эффективности бизнес-процессов	Вид коэффициента	Формулы расчета коэффициентов	Нормативное значение коэффициента	Полученное значение коэффициента
Сложность	$k_{сл}$	$k_{сл} = \Sigma \Pi_{ур} / \Sigma \Pi_{экз}$	$k_{сл} \leq 0,66$	0,03

Процессность	$k_{пр}$	$k_{пр} = \Sigma P_{раз} / \Sigma P_{кп}$	$k_{пр} < 1$	0,29
Контролируемость	$k_{отв}$	$k_{отв} = \Sigma П / \Sigma П_{кп}$	$k_{отв} = 1$	0,34
Ресурсоемкость	k_p	$k_p = P / \Sigma П_{вых}$	$k_p < 1$	0,72
Регулируемость	$k_{рег}$	$k_{рег} = \Sigma П_{рег} / \Sigma П_{кп}$	$k_{рег} \geq 1$	1,175

Полученную таблицу со значениями показателей следует «расшифровать» на предмет выявления характеристик пяти показателей.

1. Если значение $k_{сл} = 0,03$, то в этом случае бизнес-процесс считается сложным.

2. При минимальном значении $k_{пр} = 0,5$ модель бизнес-процессов следует считать процессной. В рассматриваемом примере значение коэффициента равно 0,29, следовательно модель бизнес-процессов считается процессной.

3. В случае, когда количество собственников процессов равно количеству классов бизнес-процессов ($k_{отв} = 1$) — процесс контролируемый. В данном случае $k_{отв} < 1$ (0,34), что характеризуется недостаточной контролируемостью процесса

4. Чем ниже значение коэффициента ресурсоемкости, тем выше значение эффективности использования ресурсов в бизнес-процессе. В данном случае — ресурсоемкость высокая, что характеризуется, как неэффективное использование ресурсов ($k_p = 0,72$).

5. В данном варианте представлен высокий показатель регулируемости бизнес-процесса — $k_{рег} > 1$ ($k_{рег} = 1,175$). Это говорит о высокой регламентации бизнес-процесса [5].

Для определения эффективности анализируемого бизнес-процесса следует найти сумму всех вычисленных коэффициентов. Таким образом, сумма коэффициентов равна 2,55, то есть анализируемые бизнес-процессы эффективны.

Таким образом, проведя анализ показателей эффективности бизнес-процессов в ООО «Мануфактуры Боско» следует сделать выводы о том, что исследованные бизнес-процессы являются достаточно эффективными.

Показатели эффективности бизнес-процессов являются важными инструментами для анализа и оценки работы компании. Эти показатели позволяют определить, насколько успешно реализуются цели и задачи бизнеса, а также выявить проблемные зоны и возможности для улучшения процессов.

Эффективное управление бизнес-процессами является ключевым фактором успешной деятельности организации в современных рыночных условиях. Для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности компаниям необходимо применять объективные и комплексные методики оценки эффективности бизнес-процессов.

Список литературы:

1. Бизнес-процессы промышленного предприятия: учебное пособие / Н. Р. Кельчевская, С. А. Сироткин, И. С. Пельмская [и др.]; под общ. ред. Н. Р. Кельчевской. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2020. – 339 с.
2. Кириллина, Ю. В. Управление бизнес-процессами: учебное пособие / Ю. В. Кириллина. – М.: РТУ МИРЭА, 2022. – 159 с.
3. Закирова, О. В. Оценка финансового состояния организации: учебно-методическое пособие к выполнению курсовой работы / О. В. Закирова, Е. Е. Гамова. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2022. – 64 с.
4. Тюкавкин, Н. М. Аналитика и управление бизнес-процессами предприятий и организаций: учебное пособие / Н. М. Тюкавкин, Е. А. Миронова. – Самара: Самарский университет, 2022. – 80 с.
5. Сиганков, А. А. Управленческий контроллинг бизнес-процессов: учебное пособие / А. А. Сиганков. – М.: РТУ МИРЭА, 2020. – 72 с.

УДК 336.153.11

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Денисова Елена Владимировна ¹, Петрова Галина Владимировна ²
¹ Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru
² Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

COMPETITIVENESS AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A COMPANY

Denisova Elena Vladimirovna ¹, Petrova Galina Vladimirovna ²
¹ Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru
² Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

Аннотация: в статье представлены теоретические аспекты конкурентоспособности коммерческой организации, приведены и визуализированы современные методики оценки и анализа конкурентоспособности коммерческой организации с сопутствующими рекомендациями по трактованию результатов. Выявлена роль и важность проведения оценки и анализа конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, коммерческая организация, оценка конкурентоспособности, анализ конкурентоспособности, SWOT-анализ, Матрица БКГ, Матрица GE McKinsey.

Abstract: the article presents theoretical aspects of the competitiveness of a commercial organization, provides and visualizes modern methods of assessing and analyzing the competitiveness of a commercial organization with accompanying recommendations for interpreting the results. The role and importance of assessing and analyzing competitiveness are revealed.

Keywords: competitiveness, commercial organization, competitiveness assessment, competitiveness analysis, SWOT analysis, BCG Matrix, GE McKinsey Matrix.

В наиболее общем и полноценном понимании конкурентоспособность коммерческой организации – это способность определённого хозяйствующего субъекта превзойти конкурентов в заданных рыночных условиях. Анализируя понятийный аппарат конкурентоспособности отечественных авторов, можно выделить следующие определения:

1. «Конкурентоспособность – способность товаров отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке» (Борисов А.Б.) [1];

2. «Конкурентоспособность – это способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами (Коротков А.В.) [1].

Оценка конкурентоспособности является одним из ключевых элементов анализа для обеспечения эффективной и, главное, прибыльной хозяйственной деятельности коммерческих организаций. Важность проведения оценки и анализа конкурентоспособности обуславливается следующими аспектами:

1. Необходимость разработки и реализации оптимизационных мероприятий с целью постоянного обеспечения повышения конкурентоспособности организации;

2. Привлечение дополнительных сторонних инвестиций для организации производства конкурентоспособной продукции;

3. Реализацию новых маркетинговых кампаний для выхода организации на новые рынки сбыта с целью увеличения занимаемой доли рынка;

4. Своевременное принятие решений об оптимальных изменениях товарного ассортимента, разработке и производстве новой или модернизированной продукции, расширении и создании производственных мощностей и др. [2].

На данный момент существует достаточно большое количество методологий, используемых для оценки конкурентоспособности коммерческой организации в зависимости от объема и источников имеющейся информации, способа проведения оценки, учитываемых при оценке факторов конкурентоспособности и иных критериев оценки.

Наибольшее распространение получил метод стратегического планирования – SWOT-анализ. Ключевая суть данного метода заключается в выявлении факторов внешней среды анализируемой организации, благоприятствующих или препятствующих эффективному функционированию и развитию организации. Факторы внутренней среды соотносятся с сильными и слабыми сторонами анализируемой организации, а факторы внешней среды подразделяются на угрозы и возможности. В рамках формируемой таблицы, пункты в каждом из блоков необходимо вписывать в порядке убывания, т.е. первым идет наиболее важный пункт, вторым менее значимый и т.д. [3]

SWOT-анализ можно визуализировать в двух форматах: общем (4 блока: сильные и слабые стороны (strengths и weakness), угрозы и возможности (opportunities и threats)) и расширенном (4 основных блока + 2 дополнительных блока с обозначением связи между внутренней и внешней средой исследуемой организации). (табл. 1)

Таблица 1. Расширенная матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле СИВ Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей развития организации?	Поле СИУ Как использовать сильные стороны для минимизации угроз и потерь от реализации данных угроз?
Слабые стороны	Поле СЛВ Как минимизировать слабые стороны организации, используя выявленные возможности?	Поле СЛУ Как минимизировать слабые стороны организации, избежав при этом выявленных угроз?

Как указано в таблице выше, в каждом из совмещенных полей указываются всевозможные парные комбинации (СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ) и, по завершению проведения анализа, исходя из полученных комбинаций формулируются дальнейшие стратегические действия организации.

Достаточно популярным методом анализа конкурентоспособности организации наравне со SWOT-анализом, является матрица БКГ, разработанная основателем Бостонской консалтинговой группы Хендерсоном Б.Д. Данный инструмент стратегического анализа используется для определения положения компании/ее продукции и занимаемой доли относительно конкурентов на рынке. Визуально матрица БКГ представлена на рис.1.



Рисунок 1. Матрица БКГ

Обратимся к расшифровке обозначений в рамках данного метода:

1. «Звезды» – обладают высокими темпами роста и занимают высокую долю на рынке, являются перспективными для инвесторов и привлекательными для потребителей, при этом требуют значи-

тельных инвестиционных вложений для развития. Когда жизненный цикл достигает стадии зрелости темпы роста «организаций-звезд» замедляется и они становятся «дойными коровами»;

2. «Дойные коровы» для компаний, занимающих данную позицию характерны низкие темпы роста и высокая доля рынка. «Дойные коровы» приносят стабильный и высокий доход, не требуя вложения дополнительных инвестиций для развития;

3. «Трудные дети» – занимают низкую долю рынка или имеют низкий спрос, но, при этом, высокие темпы роста и развития. Как правило, данные компании имеют большой потенциал, для реализации которого требуются большие инвестиции, не только в финансовом выражении, но также и в форме человеческих и временных ресурсов. При удачном выборе направления стратегического развития «компаний-трудные дети» могут стать «звездами», в противном случае они становятся «собаками»;

4. «Собаки» – данное положение является самым невыгодным из всех представленных в матрице. Подобные компании занимают сравнительно низкую долю рынка и низкие темпы роста, они работают, как правило, «в ноль», т.е. их функционирование окупается, но не приносит дохода. В случае, если выявляется, что компания или определенный сегмент ее продукции занимает данное поле, то, необходимо пересмотреть производственную/организационную/сбытовую политику компании или же, в случае неудачи пересмотра, продать [4].

Так, с помощью данного метода портфельного анализа в принятии управленческих, стратегических и коммерческих решениях. Однако, стоит отметить, что в процессе составления матрицы БКГ оцениваются только 2 основных фактора, а оставшиеся, не менее важные, упускаются из рассмотрения.

Более совершенным аналогом матрицы БКГ является матрица рост-доля рынка, разработанная совместными наработками компаний McKinsey и General Electric. Данная модель представляет собой двумерную матрицу, в которой компания или ее продукты оцениваются по критериям их конкурентоспособности и перспективности выбранной для развития ниши. Схематично данный метод представлен на табл. 2.

Таблица 2. Матрица GE McKinsey (рост-доля рынка)

		Конкурентоспособность компании		
		Высокая (8-10 баллов)	Средняя (4-7 баллов)	Низкая (0-3 балла)
Привлекательность рынка	Высокая (8-10 баллов)	Победитель 1	Победитель 2	?
	Средняя (4-7 баллов)	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1
	Низкая (0-3 балла)	Созидатель при- были	Проигравший 2	Проигравший 3

Опираясь на таблицу, представленную выше, следует использовать следующие трактования:

1. Победитель 1 – максимальное вложение инвестиций в развитие, поддержание доминирующей позиции на рынке (при необходимости реализация оборонительных действий конкурентов, стремящихся занять позицию);

2. Победитель 2 – укрепление слабых сторон организации, инвестиции в сильные стороны компании;

3. Победитель 3 – выбор наиболее привлекательного для развития направления, инвестирование в него с целью наращивания рыночной активности;

4. Знак вопроса – слабые конкурентные преимущества и высокая привлекательность рынка. В данном случае возникает развилка в формулировке дальнейшей стратегии: удержание и поддержание данной рыночной позиций при условии высоких инвестиционных вложений в рост или осуществление инвестиционных вложений только в наиболее рентабельные товары для увеличения доли рынка;

5. Средний бизнес – поддержание функционирования компании, выбор минимально рискованных инвестиций в наиболее прибыльное направление;

6. Созидатель прибыли – в приоритете сохранение конкурентных позиций, рекомендуется пересмотр производственной политики или рынков сбыта;

7. Проигравший 1 – пересмотр направления развития компании, обеспечение роста за счет повышения производительности в новом направлении;

8. Проигравший 2 – переход на более прибыльные сегменты рынка, разработка и оптимизация ассортиментной политики организации;

3. Проигравший 3 – уход с рынка, распродажа запасов на складе, вынужденная ликвидация компании [5].

Так, с помощью использования данной матрицы можно определить конкурентоспособность компании на конкретном рынке, определить наиболее приоритетные направления деятельности организации, определить наиболее востребованные направления деятельности организации для вложения инвестиций с целью дальнейшей прибыльности, определение убыточных аспектов в работе организации и др.

В целом, в процессе рассмотрения методов анализа и оценки конкурентоспособности коммерческой организации было выявлено достаточно большое количество разнообразных методик. Каждый из представленных способов имеет собственные преимущества и недостатки, поэтому, при проведении оценки конкурентоспособности коммерческой организации целесообразно подбирать методы, исходя из специфики самой компании, а также отрасли, в рамках которого она функционирует.

Список литературы

1. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 242 с.
2. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко, О.В. Ефимова, В. В. Бердников [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. – М.: КноРус, 2022. – 270 с.
3. Комарова И.П., Устойчивая конкурентоспособность компаний высокотехнологичных отраслей: монография / И.П. Комарова. – М.: Русайнс, 2020. – 118 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 375 с.
5. Усенко Л.Н. Бизнес-анализ деятельности организации: учебник / Л.Н. Усенко, Ю.Г. Чернышева, Л.В. Гончарова [и др.]; под ред. проф. Л.Н. Усенко. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2021. – 560 с. + Доп. Материалы

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.41

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
В УПРАВЛЕНИИ САМООБУЧАЮЩИМИСЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИГубанова Евгения Дмитриевна¹, Акименко Вера Анатольевна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, gubanova23111970@gmail.com² Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ruUSING THE CAPABILITIES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT
OF SELF-LEARNING ORGANIZATIONSGubanova Evgenia Dmitrievna¹, Akimenko Vera Anatolyevna²¹ Kaluzhsky branch of the Financial University, gubanova23111970@gmail.com² Kaluzhsky branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается роль искусственного интеллекта в управлении самообучающимися организациями, стремящимися к непрерывному обучению, а также способности адаптации к введению инноваций в современном мире. В статье анализируется сопоставление появления ИИ до и после в образовательных учреждениях.

Ключевые слова: искусственный интеллект, самообучающиеся организации

Annotation. This article examines the role of artificial intelligence in the management of self-learning organizations seeking continuous learning, as well as the ability to adapt to the introduction of innovations in the modern world. The article analyzes the comparison of the appearance of AI before and after in educational institutions.

Keywords: artificial intelligence, self-learning organizations

В нынешнем обществе искусственный интеллект стал необходимой составляющей в различных сферах деятельности, в том числе обучение. В обстоятельствах стремительно меняющейся внешней среды и значительных темпах формирования научно-технологического прогресса, стремительная адаптация организаций к переменам содержит колоссальную значимость, и здесь внедрение нейросети является главным помощником [1].

Основной целью использования искусственного интеллекта на сегодняшний день является улучшение человеческих возможностей и содействие принятию наиболее аргументированных заключений, что достигается через взаимодействие человеческого разума с цифровыми технологиями, приводящие к оптимальным результатам. Искусственный интеллект обладает тремя основными характеристиками. Во-первых, в отличие от традиционных технологий, он умеет самообучаться, что позволяет ему регулярно совершенствоваться. Во-вторых, процесс самообучения способствует ускорению прогресса: с ростом объема данных обучение становится более эффективным, что уменьшает расходы на внедрение новых решений. В-третьих, это приводит к снижению количества ошибок при принятии решений [2].

Рассмотрим роль искусственного интеллекта в формировании и развитии самообучающимися организациями. Понятие «самообучающиеся организации» – было предложено К. Арджирисом в 1950 году. Оно относится к организациям, которые способны извлекать уроки из своих ошибок и предугадывать будущее, активно участвуя в его создании. Михаил Бакунин акцентирует внимание, то что подобные организации не только создают и хранят знания, но и передают их, адаптируя свое поведение к новым вызовам.

Рассмотрим примеры отечественных компаний, обладающие особенностями самообучающейся организации. К примеру, в ОАО «РЖД» в рамках профессиональной ориентации кадров стремительно формируется площадка дистанционного образования. Главная цель усовершенствованного механизма – предоставить новые горизонты для саморазвития и сформировать культуру обмена знаниями и опытом внутри компании. Был создан бессознательный доходчивый интерфейс, доступный с любых цифровых устройств. В концепции, кроме того, учтено обслуживание с целью проведения вебинаров и

инструменты для порождения персональных онлайн-курсов работниками. В настоящее время доступны более 100 дистанционных курсов по разным темам, включая офисные программы и информационные технологии, а также расположено внедрение с онлайн-библиотекой бизнес-литературы «Альпина».

Вторым ярким примером подобных отечественных компаний, является «Лукойл», где принципы самообучающейся организации реализуются через дистанционное обучение и систему управления знаниями. Преемственность опыта и укрепление корпоративной культуры активно развиваются за счет особых программ для сотрудников и институт наставничества [3].

Самообучающаяся организация считается эталоном, к которому следует стремиться, так как это позволяет поддерживать актуальные знания и технологии для достижения успеха в профессиональной деятельности.

Ключевые характеристики самообучающихся организаций включают: адаптивную плоскую структуру, привлекающий аспект к развитию стратегий, гибкость в системе вознаграждений, открытость информации и обмен знаниями, взаимодействие с внешней средой, исследование опыта других фирм, интеграцию основной деятельности с исследовательскими функциями и создание позитивного психологического климата.

Принцип работы самообучающихся организаций аналогичен умению езде на велосипеде, В начале может показаться это практически невозможным – сохранять баланс, крутить педали и следить за дорогой одновременно. Но со временем данная деятельность становится всё более решительной, теперь можно ездить, не задумываясь о процессе.

Самообучающаяся организация функционирует по подобному принципу. Она не просто собирает информацию, а активно экспериментирует, анализирует свои ошибки и успехи, приспосабливается к переменам. В данном процессе цифровое изменение выступает в роли учебных колесиков на детском велосипеде – помогает сохранить равновесие и набраться опыта, прежде чем организация сможет уверенно "ехать" самостоятельно.

До появления искусственного интеллекта, организации зачастую применяли традиционные методы обучения и анализа данных, что ограничивало их умение стремительно приспособиться к изменениям в находящейся вокруг сфере. С внедрением ИИ, компании получили возможность автоматизировать процессы обучения, обрабатывать большие объемы данных в реальном времени и оперативно реагировать на новые условия. Это не только увеличивает эффективность работы, но и раскрывает ранее не известные горизонты для инноваций и развития.

Рассмотрим ключевые изменения, произошедшие в самообучающихся организациях до и после внедрения нейросетей:

- Обработка большого размера сведений вручную представляет собой значительные трудности, однако современные технологии позволяют быстро и эффективно преодолеть эту задачу.

- Ранее обучение сотрудников проводилось в едином форме для всех, но теперь возможно учитывать индивидуальные особенности каждого человека, что в свою очередь повышает мотивацию и общую продуктивность как сотрудников, так и компании.

- Внедрение систем искусственного интеллекта облегчает доступ к информации и знаниям, создавая удобные базы данных, которые легко искать и использовать.

- Искусственный интеллект способен помочь организациям в генерации новых идей и решений, анализируя имеющиеся данные и выявляя возможности для улучшений.

- Нейросети могут предоставлять сотрудникам обратную связь в процессе работы, что способствует постоянному обучению и улучшению навыков.

- ИИ может быть использован для автоматизированного принятия решений на основе анализа данных и моделей самообучения. Это позволит организациям оперативно реагировать на изменения в окружающей среде и принимать более обоснованные решения.

В условиях роста информации и стремительных изменений на рынке компаниям необходимо адаптироваться и совершенствоваться. Модель искусственного интеллекта считается значимым инструментом для повышения конкурентоспособности и стабильности. Внедрение ИИ в процессы управления знаниями, преподавания и коммуникации закладывает фундамент для формирования адаптивной и инновационной культуры, способной реагировать на современные вызовы. Для создания такой организации необходим комплексный подход и готовность к изменениям как со стороны руководства, так и сотрудников [4].

Таким образом, в развитии самообучающихся организаций искусственный интеллект играет важную роль, обеспечивая условия для непрерывного развития и адаптации к изменяющимся условиям.

Интеграция ИИ в такие организации существенно увеличивает их эффективность, гибкость и потенциал для внедрения нововведений. Это содействует оптимизации действий преподавания и управления знаниями.

Благодаря способности ИИ выявлять закономерности и прогнозировать результаты деятельности организации, возможно наиболее эффективно распределять ресурсы, улучшить бизнес-процессы и развивать инновационные постановления.

В целом, интеграция искусственного интеллекта в регулировании самообучающимися организациями не только усиливает их конкурентные позиции, но и открывает новые возможности для роста и развития в быстро меняющемся мире. В будущем можно ожидать, что роль ИИ будет только прогрессировать, становясь неотъемлемой частью успешных бизнес-стратегий.

Библиографический список

1. Скопина Ирина Васильевна. Использование ИИ в управлении образовательными организациями // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. – №3 (107). Номер статьи: 10702. Дата публикации: 25.07.2024. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/10702/0>
2. Коданева С. И. Искусственный интеллект как основа смарт-бизнеса // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. №15-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-kak-osnova-smart-biznesa>
3. Василисов, М. Е. Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт / М. Е. Василисов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 47 (337). – С. 88-90. – URL: <https://moluch.ru/archive/337/75232/>
4. Донцов Н. С., Рыбальченко А. С., Ягодник А. М. Создание самообучающейся организации. Сущность понятия "самообучающаяся организация" // Молодой исследователь Дона. 2021. №2 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-samoobuchayuscheysya-organizatsii-suschnost-ponyatiya-samoobuchayuschayasya-organizatsiya>
5. Идрисова Альбина Раисовна Понятие самообучающейся организации // Вестник ВятГУ. 2009. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-samoobuchayuscheysya-organizatsii>
6. Попова Е. В. Российский опыт внедрения искусственного интеллекта в менеджмент предприятия // Инновации и инвестиции. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-opyt-vnedreniya-iskusstvennogo-intellekta-v-menedzhment-predpriyatiya>
7. Устинова Ольга Евгеньевна Искусственный интеллект в менеджменте компаний // КЭ. 2020. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-menedzhmente-kompaniy>
8. Вербицкая В.В., Соколова Я.А. Применение систем искусственного интеллекта в управлении предприятием // Материалы МСНК "Студенческий научный форум 2024". – 2021. – № 8. – С. 104-107; URL: <https://publish2020.scienceforum.ru/ru/article/view?id=472>
9. Коровникова Наталья Александровна Искусственный интеллект в современном образовательном пространстве: проблемы и перспективы // Социальные новации и социальные науки. 2021. №2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-sovremennom-obrazovatelnom-prostranstve-problemy-i-perspektivy>
10. Кинтонова А. Ж., Сулейменова Б. Б., Шаньтбаева А. К. Искусственный интеллект в образовании // Yessenov science journal. 2024. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-obrazovanii-2>
11. Шаврей, А. Г. Роль искусственного интеллекта в оптимизации принятия решений продакт-менеджерами / А. Г. Шаврей. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 38 (537). – С. 59-63. – URL: <https://moluch.ru/archive/537/117823/>

УДК 316.46

ЛИДЕРСТВО В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ: НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРАМ**Кириухин Кирилл Александрович**

ГАПОУ КО «Калужский базовый медицинский колледж» kirillkiryukhin17@yandex.ru

LEADERSHIP IN THE ERA OF DIGITALIZATION: NEW REQUIREMENTS FOR MANAGERS**Kirill Kiryukhin**

GAPOU KO «Kaluzhskiy bazovyy meditsinskiy kolledzh», kirillkiryukhin17@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматриваются изменения требований к лидерским навыкам в условиях цифровой трансформации и особенно в контексте российского менеджмента. Быстро меняющаяся бизнес-среда требует от лидеров умения адаптироваться к новым технологиям и методам управления. В ходе исследования были выявлены ключевые компетенции цифровых лидеров, такие как управление изменениями и использование больших данных, а также мотивация команды.

Ключевые слова: лидерство, менеджмент, цифровизация, компетенции, инновации, цифровая трансформация, большие данные.

Abstract: the article discusses the changes in the requirements for leadership skills in the conditions of digital transformation and especially in the context of Russian management. The rapidly changing business environment requires leaders to be able to adapt to new technologies and management methods. The study identified key competencies of digital leaders, such as change management and the use of big data, as well as team motivation.

Keywords: leadership, management, digitalization, competencies, innovation, digital transformation, big data.

В современном российском обществе наблюдается множество вызовов, которые вызваны цифровой трансформацией, которая требует от лидеров и менеджеров новых подходов и навыков. За последнее время возросла роль цифровых технологий в бизнесе, что стало причиной необходимости изменения традиционных методов управления и подхода к лидерству. Для того чтобы успешно функционировать в условиях цифровой экономики, лидерам необходимо обладать рядом новых компетенций, которые помогут им успешно адаптироваться к меняющимся бизнес-возможностям и обеспечить устойчивое развитие своих организаций.

Уметь управлять изменениями – это одна из ключевых компетенций современного лидера. В условиях цифровой экономики, изменения происходят с такой стремительностью, что лидеры должны быть готовы быстро реагировать на возникающие вызовы и возможности. Высокая степень гибкости и способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям требуют от менеджеров способности применять новые подходы к решению проблем и внедрять инновационные решения, которые помогают компаниям оставаться конкурентоспособными на рынке. Нужно подчеркнуть, что успешное управление изменениями требует не только наличия технических знаний и навыков в области управления изменениями, но также умения работать с людьми, мотивировать их и вовлекать в процесс изменений [6].

Важной компетенцией современных лидеров стало использование больших данных. С помощью новейших технологий появилась возможность сбора, обработки и анализа больших объемов информации, что дает новые возможности для принятия управленческих решений. В обязанности лидеров входит эффективное использование данных в целях оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности и разработки новых продуктов и услуг. В связи с этим, менеджерам необходимо обладать не только знаниями в области анализа данных, но и способностью интерпретировать результаты такого анализа и применять их на практике [7].

В российском контексте, применение больших данных становится все более актуальным. Предприятиям важно совершенствовать свои операционные процессы и принимать обоснованные решения, когда они сталкиваются с большими объемами информации. К примеру, на сегодняшний день ПАО «Сбербанк» активно занимается внедрением технологий искусственного интеллекта для повышения эффективности своей деятельности, а также для улучшения клиентского опыта. Для осуществ-

ления цифровой трансформации банком были организованы специальные подразделения, которые занимались сбором и анализом больших данных. ПАО «Сбербанк» активно применяет анализ данных в целях оптимизации своих продуктов и услуг, а также их прогнозирования потребностей клиентов [4].

В качестве примера успешной цифровой трансформации также можно привести компанию ООО «Яндекс». По мере развития технологий, Яндекс все больше использует данные для совершенствования своих сервисов, таких как «Яндекс Go» и «Яндекс Маркет», что позволяет компании оставаться одним из лидеров в этой области [5].

Далее если отмечать другие качества, то во все времена повышение гибкости и адаптивности являлось одним из ключевых факторов для лидеров, в том числе и в эпоху цифровой среды. Необходимость быстро реагировать на изменения в условиях неопределенности, а также принимать нестандартные решения помогает лидерам эффективно решать возникающие проблемы и расширять возможности для дальнейшего развития бизнеса [8]. В последние несколько десятков лет исследователи отмечали высокую изменчивость внешней среды, которая в свою очередь была обусловлена цифровой трансформацией экономики и общества. В связи с этим возникает необходимость изменения подхода к управлению организациями, так как бизнес-среда становится все более динамичной и меняющейся. В условиях цифровой экономики можно проанализировать новый контекст управления, сопоставляя его с опытом управления 2000-х годов.

Таблица 1. Сравнение моделей лидерства начала 2000-х

Критерий сравнения традиционной и современной модели	Лидерство начала 2000-х	Лидерство в эпоху цифровизации
Основа принятия управленческих решений	Опыт и интуиция; Управление – искусство; Цена ошибки очень высока; Эксперименты дороги и недоступны	Большие данные; Управление на основе быстрого анализа и расчета; Широкое экспериментирование и в больших масштабах
Основа преимущества руководителей	Доступ к информации; Обладание недоступной другим информацией	Доступ к информации есть у всех; Ценится гибкости и способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям
Модель взаимодействия	Вертикальная модель (сотрудники разных сегментов организации взаимодействуют через своих руководителей)	Горизонтальная модель (сотрудники разных организационных сегментов могут взаимодействовать напрямую)
Ценности	Достижение результата, победа	Смысл деятельности; Вовлеченность и свободное выражение мнения

В основу этого сравнения вошли учения С. В. Шекшня, лидеры 2000-х годов, по его мнению, были «атлетическими лидерами». В пример можно привести Г. Грефа, Е. Касперского, А. Дюкова и других, отмечая при этом их адаптивность и гибкость, а также ментальную устойчивость к целям, что и позволило им стать успешными лидерами [1]. На протяжении последних лет Россия является одним из лидеров по ускорению развития цифровых технологий. Однако в настоящее время атлетические лидеры не могут похвастаться тем, что их стиль лидерства идеально подходит для современного мира, ведь гибкость в эпоху цифровизации является не только способностью управлять изменениями, но и возможностью экспериментировать с новыми подходами и методами управления.

У современных лидеров должна быть способность вдохновлять и мотивировать своих коллег. В связи с цифровой трансформацией, необходимо не только проводить модернизацию оборудования и технологий, но и повышать степень вовлеченности сотрудников в процесс изменений. Лидеры должны содействовать профессиональному росту и развитию своих сотрудников, а также поддерживать открытый обмен знаниями между сотрудниками. Успешное лидерство включает в себя не только эффективное управление процессами, но и создание благоприятной атмосферы для сотрудников, которая способствует их осознанию своей значимости и вклада в общее дело [3].

Во время цифровой трансформации, руководители должны обладать навыками работы в условиях глобализации и межкультурного общения. Благодаря современным технологиям компании могут расширять свой бизнес, а также выходить на новые рынки, для этого им необходимо знать особенности различных культур и уметь эффективно взаимодействовать с клиентами и партнерами по всему миру. Лидеры должны иметь способность адаптироваться к новым идеям и подходам, а также быть открытыми для новых культурных контекстов. Они должны уметь строить взаимовыгодные отношения на международном уровне [2].

На практике в России часто можно наблюдать то, что руководители крупных компаний (например, ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть»») адаптируют свои стратегии к международным стандартам и практикам, чтобы оставаться конкурентоспособными на глобальном рынке.

Предстоящая цифровая трансформация требует от лидеров новых умений и навыков, которые будут необходимы для осуществления новой деятельности. Компетенции, необходимые для успешного управления в условиях цифровой трансформации: способность к управлению изменениями и работе с большими объемами информации; гибкость, умение управлять и мотивировать коллектив; а также способность эффективно работать в условиях глобализации. Лидеры, которые имеют эти навыки, смогут не только адаптироваться к новым условиям, но и использовать возможности цифровизации для того, чтобы достигать стратегические цели и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

Российские условия требуют учитывать особенности местного рынка и культуры, а также применять международные подходы к отечественным реалиям. Такой подход позволит руководителям организаций более эффективно управлять ими, а также достигать успеха в цифровой экономике.

Список литературы:

1. Шекшня С.В., Улановский А., Загиева В. Руководители-чемпионы. Практики атлетического лидерства. М: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 288 с.
2. Зотов В.В., Петросян А.Д. Лидерство в условиях цифровизации экономики // Дизайн и технологии. 2022. № 87 (129). С. 91-98.
3. Феофанова О.Ю. Лидерство в эпоху цифровой трансформации // Менеджмент сегодня. – 2019. – №4. – С.276–282.
4. Чегурова М.М. Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2021. Т. 14. Вып. 3. С. 208–223. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. Учебное пособие. М.: Юрайт, 2013. – 592 с.
5. Панин С. В., Паниотто В. А. Цифровизация бизнеса в России [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznesa-v-rossii/viewer> (дата обращения: 22.09.2024).
6. АСТ Академия. Лидерство в эпоху цифровой трансформации: лучшие практики [Электронный ресурс]. URL: https://ast-academy.ru/blog/liderstvo_v_epohu_cifrovoj_transformacii_lucsie_praktiki/ (дата обращения: 21.09.2024).
7. Сбер. Sber.pro [Электронный ресурс]. URL: <https://sber.pro/digital/promo/> (дата обращения: 22.09.2024).
8. Teachbase. Гибкость и адаптивность в условиях цифровой трансформации [Электронный ресурс]. URL: <https://content.teachbase.ru/liderstvo-v-epokhu-tsifrovoi-transformatsii-359> (дата обращения: 21.09.2024).

УДК 338.242

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ
КОММЕРЦИИ****Мирабян Давид Гайкович**
ООО «ФИРМА КАРАТ», davidmirabyan@gmail.com**PROJECT MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION OF AN E-COMMERCE ENTERPRISE****Mirabyan David Gaikovich**
ООО «FIRMA KARAT», davidmirabyan@gmail.com

Аннотация: Развитие электронной коммерции (e-commerce) дает компаниям определенные преимущества, поскольку создает возможности для активного роста бизнеса на тех сегментах, которые ранее не были доступны в силу территориальной ограниченности сбытовых возможностей. В статье автор предлагает разработку и реализацию проекта по продаже монетно-медальной продукции через магазин электронной коммерции и росту выручки до уровня не менее 1 миллиарда рублей к 2030 году (в ценах 2015 года) с рентабельностью продаж не менее 10 %.

Ключевые слова: проектное управление, электронная коммерция, Интернет-торговля, бизнес-планирование.

Abstract: The development of e-commerce gives companies certain advantages, as it creates opportunities for active business growth in those segments that were not previously available due to the territorial limitations of sales opportunities. In the article, the author proposes the development and implementation of a project to sell coin and medal products through an e-commerce store and increase revenue to at least 1 billion rubles by 2030 (in 2015 prices) with a return on sales of at least 10%.

Keywords: project management, e-commerce, e-commerce, business planning.

Российский рынок электронной коммерции с каждым годом растет, так, например, в 2023 году оборот интернет – торговли вырос на 28% и составил более 6,4 трлн руб., что составляет 13,8% от общего объема розничной торговли. Аналогичная тенденция наблюдается и с объемами трансграничной интернет – торговли [1]. Вместе с тем, по мнению многих практиков электронной коммерции, «лишь небольшая часть продавцов развивается и получает прибыль». Кроме того, специалисты – практики считают, что открыть интернет-магазин не сложно, «сайт можно собрать на конструкторе за пару часов, загрузить товары, настроить интеграции с доставкой и онлайн-оплатой, но основная работа начинается после запуска», так как рынок очень насыщен.

В условиях конкурентного рынка товаров и услуг каждой компании, желающей выйти на лидирующие позиции, необходимо использовать разнообразные каналы продвижения своего продукта [2], а также иметь разработанный бизнес-план проекта, помогающий установить и выполнить конкретную задачу к назначенному времени [3-5]. Бизнес-планирование позволяет не только решить проблему неотложных дедлайнов, но и максимально эффективно спланировать предстоящую деятельность с целью оптимизировать внедрение и минимизировать затраты.

Цель предлагаемого проекта:

- увеличение доли выручки АО «Гознак» от реализации розничной продукции за счет создания электронного магазина;
- вывод на рынок розничной продукции АО «Гознак» нового бренда сувенирной продукции;
- расширение каналов продаж и организация онлайн - торговли.

Предлагается вывести на рынок новый бренд подарочной продукции – «Монетные двory России». История «Монетных двory России» берет начало на рубеже 17-18 веков. Для страны это было время больших военных побед и важных культурных событий. В 1724 году Петр 1 основал монетный двор в Санкт-Петербурге, навсегда связав его не только с чеканкой монет, но и с медальерным искусством.

В этой связи предлагается создание нового бренда подарочной продукции под названием «Монетные двory России» для его продажи в интернет – магазине, имеющем аналогичное название.

Показателями результатов данного проекта должны стать:

- разработанная номенклатура линейки продуктов;
- разработанный план маркетинговых мероприятий по продвижению линейки продуктов;
- открытие интернет – магазина «Монетные двory России» АО «Гознак»;
- реализация продукции через интернет – магазин на сумму не менее 100 млн.руб.

Определим основной состав работ для достижения поставленных целей. Для достижения указанных показателей необходима реализация таких задач, как: разработка ассортиментной политики, разработка плана маркетинговых мероприятий по продвижению бренда и брендированного интернет – магазина, формирование системы интернет – продаж, презентация ювелирной продукции, реализация продукции через электронный магазин «Монетные двory России».

Определение состава работ включает в себя три этапа: сбор требований стейкхолдеров, определение содержания проекта и создание ИСР (иерархической структуры работ). В последующих параграфах будет подробное рассмотрение данных вопросов.

Первый этап – это начало проекта. На этом этапе составляется план анализа всей деятельности проекта, формируется экономическое обоснование, осуществляется поиск ключевых участников рынка и устанавливается четкий план между заказчиком и исполнителем.

Следующим этапом является планирование. Качественное распределение последовательных действий является неотъемлемой частью любого проекта. Хорошо спланированный алгоритм определяет успех выбранной стратегии на 70%. Правильное распределение ответственности, определение желаемых показателей и анализ рисков определяют путь реализации идеи. Календарный план помогает подытожить полученные данные.

Далее следует реализация. Это самый важный этап всего процесса. Он включает в себя подбор квалифицированных специалистов, подготовку необходимого оборудования, а также разработку и тестирование продукции.

Для того чтобы заслужить доверие клиента, необходимо уделять достаточно времени на выполнение работы, чтобы создать надежный продукт, который будет вызывать уважение и желание использовать его.

Четвертый этап – это контроль. Без эффективного контроля над проектом, даже при наличии хорошо продуманного плана, фазы могут выполняться гораздо медленнее. Поэтому в каждой организации нужен механизм контроля.

Пятый этап заключается в запуске и окупаемости проекта в запланированные сроки. После завершения проекта необходимо произвести выпуск продукта, а также оценить результаты производства в соответствии с установленными показателями.

Выявление групп стейкхолдеров, их основных требований и анализ влияния на рассматриваемый проект представлен в таблице 1.

Таблица 1. Реестр заинтересованных сторон и анализ их влияния

Группа стейкхолдеров	Роль в проекте	Требования	Влияние
Генеральный директор	Функциональный заказчик	Достижение цели и результатов проекта	Очень сильное
Заместитель генерального директора	Куратор проекта	Реализация стратегии разработки и вывода на рынок нового продукта	Очень сильное
Руководитель проекта	Руководитель	Реализация проекта и достижение его показателей. Соблюдение сроков и бюджета проекта	Очень сильное
Команда проекта	Специалист по электронной коммерции	Конкурентоспособная продукция, имеющая высокую ценность для потребителя и высокую оборачиваемость Обеспечение работы электронного магазина	Очень сильное
Команда проекта	Специалист по разработке продукта	Соответствие разработанной продукции ожиданиям потребителей	Сильное

ГИИСМ ДМДК	Заинтересованная сторона в правильном учете оборота драгоценных металлов	Своевременный правильный учет в системе ГИИС ДМДК оборота драгоценных металлов и камней	Среднее
Команда проекта	Специалист по производственно-технологическим вопросам монетно-орденского и ювелирного производства	Своевременная поставка ресурсов, высокое качество произведенной продукции	Сильное
Пресс-служба	Освещение хода проекта	Предоставление качественной информации и заинтересованность потребителей	Среднее
Управление маркетинга	Менеджмент компании	Разнообразный ассортимент продукции, Привлекательность продукции для потенциальных клиентов	Сильное
Управление экономического и финансового планирования	Менеджмент компании	Прибыльность и результативность проекта	Сильное
Главный бухгалтер	Менеджмент компании	Соблюдение бюджета проекта	Сильное
Потребители	потребители	Высокое качество и эстетичность продукта	Сильное
Поставщики	Поставщики материалов и оборудования	Своевременная оплата материалов, расширение объема закупок	Среднее

Таким образом, мы выявили заинтересованные стороны. Большинство заинтересованных сторон имеют сильное влияние на проект. Мы также отметили требования заинтересованных сторон к проекту.

Список операций проекта. Таблица оценки длительности операций

Прежде всего необходимо определиться с контрольными точками по данному проекту. Для рассматриваемого проекта это могут быть:

- разработка ассортиментной политики,
- план маркетинговых мероприятий,
- разработка концепции нового розничного бренда продукции «Монетные дворы России»,
- разработка нового розничного бренда,
- формирование визуальной и технической концепции интернет-магазина,
- разработка и реализация Концепции реализации розничной продукции через интернет – магазин,
- презентация ювелирной коллекции,
- продажа продукции через интернет – магазин (таблица 2).

Таблица 2. Контрольные точки проекта

№	Наименование контрольной точки	Дата	Описание результата, достигнутого в контрольной точке
1.	Разработана ассортиментная политика	12.12.2024	Разработана и утверждена функциональным заказчиком ассортиментная политика, продукция поставлена на производство

2.	Разработан план маркетинговых мероприятий по продвижению бренда и продукции	24.12.2024	Разработан и утвержден функциональным заказчиком план маркетинговых мероприятий
3.	Разработан новый розничный бренд продукции АО «Гознак»	09.01.2025	Разработан и зарегистрирован новый розничный бренд продукции АО «Гознак»
4.	Формирование визуальной и технической концепции интернет-магазина	15.02.2026	Сформирована визуальная и техническая концепция корнера в одном из торговых центров г. Москвы
5.	Разработана Концепция реализации розничной продукции через интернет - магазин	14.01.2025	Концепция системы реализации розничной продукции утверждена функциональным заказчиком
6.	Начата розничная реализация продукции под новым брендом через интернет - магазин	30.11.2025	Продукция представлена в каналах реализации
7.	Презентация ювелирной коллекции	30.06.2026	Организована презентация ювелирной коллекции
8.	Осуществлена реализация продукция на сумму 100 млн руб. Проект завершен	16.09.2026	Осуществлена реализация продукции под новым брендом на сумму 100 млн руб.

Таким образом, планируемый срок реализации проекта составляет 3 года.

Экономическое обоснование проекта.

Для оценки эффективности предлагаемого проекта рассчитаем показатели: NPV проекта (чистая приведенная стоимость проекта), IRR (внутренней нормы доходности) и срок окупаемости проекта.

Математически расчетные формулы и полученные результаты представлены ниже. Для расчета NPV в Excel используется формула ЧПС (чистая приведенная стоимость).

	01.06.2022	01.07.2022	01.08.2022	01.09.2022	01.10.2022	01.11.2022	01.12.2022	01.01.2023	01.02.2023	01.03.2023	01.04.2023	01.05.2023	Итого
Затраты	-325,00	-680,00	-1165,00	-680,00									-2850,00
Выручка	0,00	0,00	0,00	0,00	1519,08	1596,00	2278,63	2387,00	2396,00	2670,00	2724,00	3129,00	15570,71
Денежный поток	-325,00	-680,00	-1165,00	-680,00	1519,08	1596,00	2278,63	2387,00	2396,00	2670,00	2724,00	3129,00	12720,71
Ставка дисконтирования (10%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
NPV	=ЧПС(\$C\$18;	-674,38	-1155,37	-674,38	1506,53	1582,81	2259,79	2367,27	2376,20	2647,93	2701,49	3103,14	12614,70
IRR	34%												
Срок окупаемости	12 месяцев												

Рисунок 1. Расчет NPV в Excel

По результатам расчета, NPV больше нуля, а значит проект на текущий момент является выгодным для заказчика. Для расчета IRR в Excel используется формула ВСД (внутренняя ставка доходности).

	01.06.2022	01.07.2022	01.08.2022	01.09.2022	01.10.2022	01.11.2022	01.12.2022	01.01.2023	01.02.2023	01.03.2023	01.04.2023	01.05.2023	Итого
Затраты	-325,00	-680,00	-1165,00	-680,00									-2850,00
Выручка	0,00	0,00	0,00	0,00	1519,08	1596,00	2278,63	2387,00	2396,00	2670,00	2724,00	3129,00	15570,71
Денежный поток	-325,00	-680,00	-1165,00	-680,00	1519,08	1596,00	2278,63	2387,00	2396,00	2670,00	2724,00	3129,00	12720,71
Ставка дисконтирования (10%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
NPV	-322,31	-674,38	-1155,37	-674,38	1506,53	1582,81	2259,79	2367,27	2376,20	2647,93	2701,49	3103,14	12614,70
IRR	=ВСД(С17:К17)												
Срок окупаемости	12 месяцев												

Рисунок 2. Расчет IRR в Excel

По результатам расчета, IRR составляет 34%. По условию если сравнить IRR с WACC (ставка дисконтирования), которая равна 10%, то 34% > 10%. Из этого можно сделать вывод, что проект является прибыльным и его стоит принять.

Срок окупаемости проекта равен 12 месяцев, так как денежный поток лишь в мае 2025 года будет превышать суммарное значение затрат на внедряемый проект.

	01.06.2022	01.07.2022	01.08.2022	01.09.2022	01.10.2022	01.11.2022	01.12.2022	01.01.2023	01.02.2023	01.03.2023	01.04.2023	01.05.2023	Итого
Затраты	-325,00	-680,00	-1165,00	-680,00									-2850,00
Выручка	0,00	0,00	0,00	0,00	1519,08	1596,00	2278,63	2387,00	2396,00	2670,00	2724,00	3129,00	15570,71
Денежный поток	-325,00	-680,00	-1165,00	-680,00	1519,08	1596,00	2278,63	2387,00	2396,00	2670,00	2724,00	3129,00	12720,71
Ставка дисконтирования (10%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
NPV	-322,31	-674,38	-1155,37	-674,38	1506,53	1582,81	2259,79	2367,27	2376,20	2647,93	2701,49	3103,14	12614,70
IRR	34%												
Срок окупаемости	12 месяцев												

Рисунок 3. Расчет NPV и IRR в Excel

Можно сделать вывод, что проект является привлекательным за счёт высокого показателя своей прибыльности и рентабельности.

Таким образом, целью данного проекта стала разработка интернет – магазина, обеспечение конкурентоспособности выпускаемой монетно-медальной продукции на коммерческом рынке за счет эффективного использования существующей производственной инфраструктуры, управления себестоимостью, повышения операционной эффективности и активной маркетинговой работы, увеличение выручки от продаж монетно-медальной продукции через магазин электронной коммерции до уровня не менее 1 миллиарда рублей к 2030 году (в ценах 2015 года) с рентабельностью продаж не менее 10 %. Также определены заинтересованные стороны проекта и выбрана модель взаимодействия с ними.

Список литературы:

1. Марченко Т.И., Ряховский А.О. Особенности управления компанией в сфере электронной коммерции // Управленческие науки. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-kompaniey-v-sfere-elektronnoy-kommertsii> (дата обращения: 14.10.2024).
2. Губанова Е.В. Повышение эффективности использования интернет-маркетинга в деятельности организации / Е.В. Губанова // Калужский экономический вестник. 2022. № 1. – С. 50-56.
3. Губанова Е.В., Самошенкова К.А. Резервы автоматизации цифровой трансформации бизнес-процессов организации в контексте бережливого производства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-3. – С. 367-373.
4. Сулов С.А., Чолак И. Применение информационных систем для совершенствования работ с клиентами в организации малых предпринимательств // Цифровой регион. Социально-экономическое развитие сельских территорий: опыт, компетенции, проекты. 2021. – С. 93-94.
5. Губанова Е.В., Фатеева Т.Н., Елкина М.А. Проблемы и перспективы развития искусственного интеллекта в сфере культуры, науки и образования // Калужский экономический вестник. 2022. № 4. С. 29-34.

УДК 338.26

РОЛЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА В ФОРМИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ ФУТБОЛЬНОЙ КОМАНДЫ

Топчин Михаил Юрьевич¹, Акименко Вера Анатольевна²

¹ Калужский филиал Финансового университета, Topchin.2004@yandex.ru

² Калужский филиал Финансового университета, akimenko.vera.a@yandex.ru

ROL' SPORTIVNOGO MENEDZHERA V FORMIROVANII I UPRAVLENII FUTBOL'NOY KOMANDY

Topchin Mikhail Yuryevich¹, Akimenko Vera Anatolyevna²

¹ Kaluga branch of the Financial University, Topchin.2004@yandex.ru

² Kaluzhsky branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru

Аннотация: в работе рассматриваются деятельность футбольного менеджера в управлении командой, качества, которыми должен обладать футбольный менеджер, а также влияние, которое оказывает футбольный менеджер на эффективность команды.

Ключевые слова: футбольный менеджер, команда, ключевые обязанности, управление командой, мотивация, эффективность

Abstract: The paper examines the activities of a football manager in team management, the qualities that a football manager should possess, as well as the influence that a football manager has on the effectiveness of the team.

Keywords: football manager, team, key responsibilities, team management, motivation, efficiency

Подбор игроков является одной из основных функций футбольного менеджера. Для успешного управления командой необходимо определить потребности команды и стратегическое направление развития. В этом процессе менеджер анализирует различные аспекты, такие как позиции на поле и тактические требования.

Футбольный менеджер – это человек, отвечающий за успех и развитие футбольной команды. Он определяет стратегию и тактику игры, проводит анализ соперников, подбирает игроков для трансферов и формирует общую культуру команды. Эта роль требует отличного понимания футбола, способности адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и принимать решения под давлением [3].

Профессиональный футбольный менеджер должен обладать следующими качествами:

1. Коммуникабельность.
2. Пунктуальность.
3. Сдержанность.
4. Стрессоустойчивость.
5. Многозадачность.
6. Гибкость.
7. Аналитический склад ума.

Также важными качествами для спортивного менеджера являются лидерские качества и интерес к спортивной индустрии.

Одним из ключевых инструментов в подборе игроков является сотрудничество с скаутами и агентами. Благодаря их помощи футбольные менеджеры имеют доступ к широкому кругу перспективных игроков, которые соответствуют требованиям команды. Также, для более глубокого понимания игрового потенциала игроков, менеджеры могут ознакомиться с их досье и прошлыми [4].

Ключевые обязанности футбольных менеджеров:

- Формирование команды: выбор игроков на основе их навыков, тактик и совместимости с командой.

- Стратегическое планирование: разработка игровых планов, схем расположения игроков и тактических расстановок.

- Инструктаж игроков: передача указаний игрокам перед и во время матчей, обеспечивая соблюдение игрового плана.

- Мотивация игроков: вдохновение и побуждение игроков к достижению высоких результатов, как индивидуально, так и в команде.
- Анализ оппонентов: изучение стратегий и составов соперников для разработки эффективных тактических решений.
- Подбор игроков: поиск и оценка талантливых игроков для усиления состава команды.
- Управление контрактами: ведение переговоров и заключение контрактов с игроками и членами тренерского штаба.
- Работа с медиа: общение с журналистами и фанатами, представление команды и продвижение ее имиджа.
- Связь с дирекцией клуба: предоставление отчетов и рекомендаций по спортивным вопросам руководству или владельцам клуба.

Кроме того, современные футбольные менеджеры часто используют передовые технологии, такие как системы отслеживания игроков и анализ данных, чтобы улучшить производительность команды [4].

Тренировка и развитие игроков являются неотъемлемой частью работы футбольного менеджера. Целью этой функции является повышение игрового потенциала каждого игрока в команде. Футбольный менеджер разрабатывает индивидуальные тренировочные программы для каждого игрока, учитывая их сильные и слабые стороны. Он определяет специализированные упражнения и практики, которые могут развить навыки, физическую форму и тактическую подготовку. Организация тренировочных сессий и игровых практик также лежит на плечах футбольного менеджера. Он контролирует процесс тренировок, обеспечивает правильную нагрузку и соблюдение тренировочного режима. Кроме того, менеджер активно взаимодействует с тренерским штабом и медицинским персоналом для мониторинга состояния игроков и предотвращения возможных травм.

Мотивация и поддержка игроков также играют важную роль в их развитии. Футбольный менеджер создает благоприятную атмосферу, вдохновляет игроков на достижение новых высот и помогает им преодолевать трудности. Регулярные разговоры и обратная связь помогают поддерживать мотивацию и стимулируют игроков к продолжительным усилиям и улучшению своих навыков. Управление составом команды является ключевой функцией футбольного менеджера, позволяющей собрать наиболее сильную и эффективную команду для достижения поставленных целей.

Для начала, менеджер проводит анализ текущего состояния игроков. Это включает оценку их игровых навыков, физической формы и адаптации к тактике команды. На основе этого анализа менеджер принимает решения о заменах и перестановках игроков в составе команды. Управление контрактами является также важной частью управления составом команды. Футбольный менеджер обсуждает контрактные условия с игроками, принимает участие в переговорах и подписывает контракты. Кроме того, менеджер отслеживает сроки контрактов и принимает решения о продлении или не продлении соглашений [1].

Основная задача футбольного менеджера в управлении составом команды состоит в создании сбалансированного и гармоничного коллектива, где каждый игрок способен выполнять свои функции и вносить вклад в общий успех команды.

Работа с командой и командной динамикой является неотъемлемой частью функций футбольного менеджера. Это направление включает в себя различные аспекты, которые направлены на создание единства и эффективного функционирования команды.

- Лидерство и мотивация: футбольный менеджер играет важную роль в развитии командного духа и вдохновляет игроков на достижение общих целей. Он выступает в качестве лидера и стремится мотивировать игроков на высокие результаты.

- Коммуникация и координация: установление эффективных коммуникационных каналов внутри команды играет решающую роль в успехе. Футбольный менеджер обеспечивает своевременную и четкую связь с игроками, тренерским штабом и другими участниками команды. Координация действий игроков на поле так же является важной задачей менеджера.

Если у футбольного менеджера не получается повысить результат команды, можно попробовать следующее:

1. Изменить и адаптировать расстановку. Стоит подумать, имеет ли смысл использовать разных игроков в стартовом составе. Например, заменить атакующего игрока в пользу более оборонительного, если правильная установка против соперника требует концентрации на обороне.

2. Убедиться, что игроки полностью отдохнули и их моральный дух высок. Чем лучше настроение футболистов, тем лучше они будут играть на поле. Если же они слишком устали, то не смогут играть с максимальным потенциалом.

3. Адаптироваться к действиям соперника. Если видно, что он делает изменения в последнюю минуту, чтобы противостоять составу команды, можно вмешаться и сделать изменения в последнюю минуту самому.

4. Не ставить игроков на позиции, на которых им некомфортно играть. Например, игрок оборонительного плана может не подойти для позиции нападающего.

5. Стимулировать командную работу. Если вывести на поле игроков разных стилей, одного возраста или одной национальности и стимулировать потенциал сотрудничества между ними, можно повысить эффективность команды.

Регулярные разговоры и обратная связь с игроками помогают установить понимание и взаимодействие внутри команды. Футбольный менеджер помогает организовать тренировочные сессии и матчи таким образом, чтобы максимально раскрыть потенциал каждого игрока и достичь коллективных целей. Основные функции футбольного менеджера играют важную роль в управлении командой, развитии игроков и строительстве тактики. Каждая из этих функций имеет свою значимость и влияет на успех команды в соревнованиях.

Управление командой включает подбор игроков, тренировку и развитие игроков, а также управление составом команды. Футбольный менеджер занимается анализом и подбором талантов, разрабатывает тренировочные программы и координирует состав команды, создавая сильную и сбалансированную команду. Строительство тактики включает анализ противника и установку тактики команды. Футбольный менеджер изучает игровые особенности соперников, определяет формацию и распределение позиций игроков, исходя из анализа противника, а также работает над комбинированными атаками и обороной. Работа с командой и командной динамикой включает лидерство, мотивацию, коммуникацию и координацию. Футбольный менеджер стремится развивать командный дух, мотивировать игроков на достижение общих целей, обеспечивать эффективную коммуникацию и координацию на поле [3].

В целом, понимание и грамотное выполнение основных функций футбольного менеджера позволяют достичь успеха в управлении командой, развитии игроков и построении тактики игры.

Список литературы

1. Обожина, Д. А. Особенности маркетинга в спорте: учеб. пособие; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. унта, 2017. – 75 с.
2. Панферов, Д. Д. Анализ финансирования футбольных клубов России в условиях цифровизации экономики / Актуальные проблемы современной финансовой науки. – М.: КноРус, 2019. – С. 74-78.
3. Современный менеджмент: методы и технологии исследований: учебное пособие / И.И. Савельев, О.И. Смирнова, С.В. Никифорова; под ред. И.И. Савельева. – Москва: КНОРУС, 2023. – 150 с.
4. Спортивный маркетинг в футболе [Электронный ресурс]. – URL: http://s-market-football.blogspot.com/p/blog-page_7860.html (дата обращения: 03.11.2024).
5. Технологии управления в футболе: учебное пособие / С.И. Изаак. – М.: РУСАЙНС, 2024. – 122 с.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 796.011.1

ПРИБОЩЕНИЕ К СПОРТУ, КАК ОДИН ИЗ ВЕКТОРОВ СОЦИАЛЬНОГО СТАНОВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕКАРожнов Андрей Александрович¹, Акимова Ирина Владимировна²,
Пономарева Александра Павловна²¹ Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ru² Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ruINTRODUCTION TO SPORTS AS ONE OF THE VECTORS OF HUMAN SOCIAL
DEVELOPMENTRozhnov Andrey Alexandrovich¹, Akimova Irina Vladimirovna², Ponomareva Alexandra Pavlovna²¹ Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru² Kaluga Branch of the University of Finance, ivakimova@fa.ru

Аннотация: в статье раскрывается важность процесса социального становления человека. Определены его основные векторы, сформирована некая последовательность реализации данного процесса, основой которого выступают занятия спортом. Обозначена роль семьи, как одного из важнейших социальных институтов в приобщении подрастающего поколения к спорту с целью оптимизации социального становления. Сделан вывод согласно которому спорт выступает одним из важнейших инструментов социализации.

Ключевые слова: социальное становление, институт семьи, социум, спорт, личность

Abstract: the article reveals the importance of the process of human social formation. Its main vectors have been determined, a certain sequence of implementation of this process has been formed, the basis of which is sports. The role of the family as one of the most important social institutions in introducing the younger generation to sports in order to optimize social development is outlined. It is concluded that sport is one of the most important tools of socialization.

Key words: Social formation, family institution, society, sport, personality

Первое знакомство с моральными ценностями, социальными нормами и ролями, характерными для данного общества, происходит в институте семьи, связь с которым человек ощущает на протяжении всей своей жизни. Дальнейшие знакомства и социальные взаимодействия, а также социальное становление личности происходит непосредственно в социуме, путём непосредственного подражания и запоминания.

По определению С. Н. Панковой, социальное становление - это процесс, который в современных условиях рассматривается через анализ вариантов социальной реализации личности, характеризующихся ролью индивида в этом процессе в том «социальном пространстве», в котором предполагается развитие его личностного потенциала [6]. Таким образом под социальным становлением следует понимать не только приобретение социального опыта, но и трансформацию самих схем его восприятия, что в итоге обеспечивает результат вхождения индивида в определенные социальные сферы.

С точки зрения А. В. Грибанова, социальное становление является неким результатом, отражающимся в уровне социального развития человека [2]. Судя по данному уровню можно судить о таких характеристиках личности как:

- социальная зрелость человека;
- способность идентификации себя личностью в социуме;
- целеполагание и достижение результата;
- уровень осознания собственного достоинства;
- чувство уверенности в своем положении в обществе.

Е. Н. Лекомцева рассматривает социальное становление в качестве процесса по формированию общественного существа, реализованного через такие потребности как: «быть как все» (отождествляя

себя с миром вокруг), «быть личностью» (обосновывая собственное «Я»), «быть другим» (пытаться выйти за пределы собственного «Я») [4].

Таким образом был сделан вывод, что социальное становление является начальной ступенью для постижения человеком механизма сложной системы социальных отношений в различных сферах деятельности (экономическая, духовная, политическая и т.д.).

Отмечено что в настоящее время родители ребенка предпринимают попытки найти для него тот вид деятельности к которому он приспособлен. По данным современных исследований, многие современные родители отдают предпочтение спортивной деятельности. Как известно, спорт является одним из векторов социального становления человека, способствуя формированию личности, развитию общения и умению работать в команде [7]. Данной тенденции способствует и мотив достижения определенных утилитарных целей, например, с целью научить ребенка плавать, укрепить здоровье, постоять за себя, развить лидерские качества. В тоже время с точки зрения многих родителей занятия определенным видом спорта может развить определенные качества у ребенка (мужественность-женственность, гибкость, сила, выносливость и т.д.) Также среди родителей отмечаются такие, которые выбирают для ребенка спорт ради приобретения им определенных навыков, которые понадобятся ему в дальнейшей жизни. Также стоит упомянуть и тех родителей которые хотят приобщить ребенка к спорту ради использования его лишней энергии.

В тоже время необходимо отметить и проблемы социального становления, среди которых есть и такие из-за которых процесс приобщения к спорту теряет свою эффективность либо с вовсе останавливается. К числу таковых современными исследователями отмечаются:

1. низкий уровень коммуникативности, проявляющейся в слабом взаимодействии между членами общества;
2. неумение работать в команде, причиной которого может быть, как отсутствие достаточного контакта с социумом, так и отсутствие навыков совместной деятельности;
3. безответственность, как следствие отрицания общепринятых норм и правил либо искаженная оценка важности выполнения определенных обязанностей;
4. низкая амбициозность, выражающаяся в отсутствии достижения поставленных целей, либо несформированности механизма целеполагания;
5. невозможность адаптации человека к особенностям поведения, свойственным членам новой социальной группы. В качестве причины может выступать как «отсутствие характера», несформированные навыки по разрешению проблемных ситуаций.

Отмечается что для эффективного становления личности особую важность представляет саморазвитие. Саморазвитие в спорте включает в себя ряд аспектов: развитие уверенности и самооценки, самодисциплина, контроль времени, физическое здоровье, неутрачивание энергии, развитие лидерских навыков. И как раз-таки саморазвитие в деятельности спорта поможет справиться с вышеперечисленными проблемами. Спорт является одним из путей, с помощью которых можно добиться независимости, окрепнуть духом и телом. Например, посещение спортивных секций помогает развить навыки лидерства, самодисциплины и управления временем. Также развитию соревновательного духа, дружбы и сотрудничества способствует участие в спортивных мероприятиях и соревнованиях и т.д.

Также есть некоторые особенности видов спорта в контексте становления личности. Они подразделяются на общие и частные.

Если рассматривать в общем аспекте, то человек, занимаясь спортом, формирует в себе такие качества, как стойкость и самообладание, выносливость, целеустремленность, решительность, самостоятельность, ответственность, внимательность, а также формируется и развивается воля.

В зависимости от вида спорта формируются определённые личностные качества. Например: в командных видах спорта развиваются такие черты, как: дисциплина; ответственность; настойчивость и честность; уверенность, полученная в результате успешной игры, она переносится на другие аспекты жизни; некоторые моменты в спортивной деятельности становятся отличной тренировкой для лидерских навыков; участники учатся поддерживать друг друга, вкладывать общие силы для достижения одной цели, и это помогает развивать у каждого игрока навыки коллективной работы, что полезно не только на поле, но и в жизни и т.д.

В индивидуальных видах спорта развиваются такие личностные особенности, как: целеустремленность (сосредоточенность на поставленной цели, распределение задач и достижение её); умение совладать с внешним выражением эмоций; способность быстро принимать решения, преодолевать сомнения внутри себя; самостоятельность (быстрота мышления в действиях, направленных на до-

стижение цели, отсутствие ориентировки на помощь извне, устойчивость по отношению к внушающему влиянию других людей и их действий); упорство [3].

Важное значение имеет и конкретный вид спорта, так как именно от выбранной дисциплины складывается определённый набор качеств. Например, баскетболистам в большей степени присуще уважение, ответственность и коммуникабельность, так как это командный вид спорта [5]. А плавание развивает следующие важные личностные качества: решительность, смелость, дисциплинированность, самостоятельность, самообладание, настойчивость, целеустремлённость [1].

Занятие спортом является важным вектором социального становления человека. Оно прививает ряд немаловажных ценностей. Спорт способствует формированию характера, социализации, развитию личности, здоровому образу жизни и интеграции в общество. Спортивная деятельность помогает людям раскрыть свой потенциал, обрести уверенность в себе и стать активными членами общества. Поэтому так важно, чтобы спорт играл ключевую роль в жизни каждого человека.

Список литературы:

1. Белевский, В. Н. Плавание как средство повышения физической активности и сохранения здоровья студентов / В. Н. Белевский, В. В. Холоденко, А. А. Константинова // Вестник Калужского университета. – 2019. – № 4(45). – С. 158-159.
2. Грибанова, А. В. Изучение безработицы в молодёжной среде методом нарративного интервью / А. В. Грибанова, Ж. В. Кривоносова // Дискурс социальных проблем в социокультурном, образовательном, языковом пространстве в период пандемии коронавируса : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Брянск, 10 февраля 2021 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2021. – С. 155-161.
3. Ларин, С. Э. Психологические и социальные аспекты занятий плаванием для студентов: влияние на стрессоустойчивость, уровень самооценки и социальную адаптацию / С. Э. Ларин, В. Н. Белевский // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 5(74). – С. 1921-1929.
4. Лекомцева Елена Николаевна К вопросу о формировании информационной компетенции педагогов дополнительного образования // Проблемы современного педагогического образования. 2023. №81-2.
5. Макеева, В. С. Сравнительная характеристика индекса жизненной удовлетворённости китайских и российских студентов, обучающихся по профилю "баскетбол" / В. С. Макеева, Е. А. Широкова, Г. Цай // Психология и педагогика спортивной деятельности. – 2023. – № 1(64). – С. 66-70.
6. Панкова Светлана Николаевна, Колмогорова Ксения Анатольевна Корпоративная культура в учреждениях социального обслуживания // Телескоп. 2024. №1.
7. Широкова, Е. А. Разработка программы восстановительных мероприятий в подготовке баскетболистов для профилактики травматизма / Е. А. Широкова, В. С. Макеева, М. Кэхан // Научный вестник Академии физической культуры и спорта. – 2021. – Т. 3, № 4. – С. 91-96.

УДК 796.92

ЭВОЛЮЦИЯ ЛЫЖНЫХ ГОНОК НА ЗИМНИХ ОЛИМПИЙСКИХ ИГРАХ

Матчинова Нина Викторовна¹, Жирная Ольга Владимировна²¹ Калужский филиал Российского государственного аграрного университета Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, matchinovan@yandex.ru² Калужский филиал Российского государственного аграрного университета Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, olga.zhirnaya@yandex.ru

EVOLUTION OF CROSS-COUNTRY SKIING AT THE WINTER OLYMPIC GAMES

Nina Viktorovna Matchinova¹ Olga Vladimirovna Zhirnaya²¹ Kaluga Branch of the Russian State Agrarian University of the Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Kaluga, matchinovan@yandex.ru² Kaluga Branch of the Russian State Agrarian University of the Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Kaluga, olga.zhirnaya@yandex.ru

Аннотация: В статье представлены хронологические факты развития лыжных гонок как олимпийского вида спорта, анализируются причины появления новых дисциплин. В результате проведенного исследования нами были выделены перспективные направления в подготовке лыжников-гонщиков в зависимости от дисциплины.

Ключевые слова: лыжные гонки, Олимпийские игры, программа соревнований, методика подготовки

Abstract: The article presents the chronological facts of the development of cross-country skiing as an Olympic sport, analyzes the reasons for the emergence of new disciplines. As a result of the study, we identified promising areas in the training of cross-country skiers depending on the discipline.

Keywords: cross-country skiing, Olympic Games, competition program, training methods

Лыжные гонки – циклический зимний вид спорта, в котором соревнуются по времени прохождения дистанции по специально подготовленной снежной трассе с использованием беговых лыж и лыжных палок.

На протяжении 100 лет лыжные гонки входят в программу всех зимних Олимпиад [5]. Постепенно количество стран принимавших участие в Олимпийских играх по лыжным гонкам, количество участников и программных дисциплин увеличивалась (табл.1, 2).

По нашему мнению, более объективными являются показатели 2018 года, так как в 2022 г. ряд спортсменов не смогли принять участие в Олимпийских играх из-за антиковидных ограничений. За период с 1924 по 2018 год количество НОК стран, участвующих в зимних Олимпийских играх в лыжных гонках, увеличилось почти в 5,5 раз. Значительно расширилась география НОК, участвующих в лыжных гонках в Зимних Олимпийских играх. Если раньше принимали участие только спортсмены из Европы и Северной Америки, то сейчас они представляют также Австралию, Южную Америку, Азию и Африку. За 94 года проведения лыжных гонок в Зимних Олимпийских играх показатель числа участников соревнований вырос в 5,3 раза (с 59 до 313).

В настоящее время одним из приоритетов деятельности различных структурных подразделений Международного олимпийского комитета является создание равных возможностей для включения в программы Олимпийских игр мужских и женских видов спорта и спортивных дисциплин.

За временной период проведения Олимпийских игр значительно возросла величина долевого участия женщин в соревнованиях по лыжным гонкам. Если на первых Олимпийских играх соревновались только мужчины, то в Пекине на XXIV Олимпийских играх (2022 г.) представительство мужчин и женщин составило 50%.

Таблица 1. Основные количественные характеристики лыжных гонок на зимних Олимпийских играх

№ Олимпиад Год и место проведения	Кол-во НОК стран	Кол-во участников	Кол-во дисциплин
I (1924 г.) Шамони	12	59	2
II (1928 г.) Санкт-Мориц	15	74	2
III (1932 г.) Лейк-Плэсид	11	58	2
IV (1936 г.) Гармиш-Партенкирхен	22	109	3
V (1948 г.) Санкт-Мориц	15	106	3
VI (1952 г.) Осло	19	108 118 - м; 20 - ж	3 –м 1 -ж
VII (1956 г.) Кортина д'Ампеццо	20	150	4 –м 2 -ж
VIII (1960 г.) Скво-Вэлли	19	112 88- м; 24 - ж	4 –м 2 -ж
IX (1964 г.) Инсбрук	24	151 113 - м; 38 - ж	4 –м 3 -ж
X (1968 г.) Гренобль	25	147 110 - м; 37 - ж	4 –м 3 -ж
XI (1972 г.) Саппоро	19	152 104 - м; 48 - ж	4 –м 3 -ж
XII (1976 г.) Инсбрук	24	165 114 - м; 51 - ж	4 –м 3 -ж
XIII (1980 г.) Лейк-Плэсид	24	131 86- м; 45 - ж	4 –м 3 -ж
XIV (1984 г.) Сараево	32	179 114 - м; 65 - ж	4 –м 4 -ж
XV (1988 г.) Калгари	35	197 120 - м; 77 - ж	4 –м 4 -ж
XVI (1992 г.) Альбервиль	40	223 139 - м; 84 - ж	5 –м 5 -ж
XVII (1994 г.) Лиллехаммер	35	197 117 - м; 80 - ж	5 –м 5 -ж
XVIII (1998 г.) Нагано	37	228 126 - м; 102 - ж	5 –м 5 -ж
XIX (2002 г.) Солт-Лейк-Сити	44	260 153 - м; 107 - ж	6 –м 6 -ж
XX (2006 г.) Турин	53	307	6 –м 6 -ж
XXI (2010 г.) Ванкувер	55	292	6 –м 6 -ж
XXII (2014 г.) Сочи	54	310	6 –м 6 -ж
XXIII (2018 г.) Пхёнчхан	65	313	6 –м 6 -ж
XXIV (2022 г.) Пекин	52	296 148 - м; 148 - ж	6 –м 6 -ж

Изменения в программе проходят в четырёх направлениях: численность участников соревнований, протяженность дистанции, стиль передвижения и особенности старта (таб.2).

На I зимних Олимпийских играх в Шамони участвовали только мужчины в индивидуальных гонках на 18 км и 50 км. Участники принимали отдельный старт с интервалом в 30 секунд. Первые изменения произошли в 1936 году в Гармиш-Партенкирхене, где появилась новая дисциплина у мужчин – эстафета 4x10 км (командная гонка).

Впервые женщины начали бороться за олимпийские медали в 1952 в Осло на короткой индивидуальной гонке 10 км, а уже на следующих олимпийских играх в 1956 году в программу у женщин была добавлена эстафета 3x5 км.

В 1956 году у мужчин индивидуальная гонка на 18 км была заменена на 15 км дистанцию, а также была добавлена дисциплина – индивидуальная гонка на дистанцию 30 км.

В 1964 году количество программных видов у женщин возросло за счет добавления гонки на 5 км. В 1976 году поменялся формат женской эстафеты, который стал 4x5 км.

На Олимпийских играх в 1988 г. в дисциплинах стал указываться стиль передвижения (у мужчин 15 и 30 км, у женщин 5 и 10 км – классический стиль; у мужчин гонка на 50 км у женщин 20 км и эстафеты – свободный стиль). В этом году последний раз у женщин проводилась индивидуальная гонка на 10 км.

Динамика роста программных видов в 1992 году произошла из-за добавления новой дистанции у женщин 15 км, гонка у мужчин на 15 км и у женщин на 20 км были заменены на 10 и 30 км соответственно, а также проведенной впервые на Олимпийских играх гонки преследования по системе Гундерсена. Гонка проходила в два этапа. Первый этап – это гонка у мужчин 10 км, у женщин – 5 км классическим стилем с раздельного старта, второй этап – гонка 15 км у мужчин и 10 км у женщин свободным стилем. Каждый лыжник стартовал в соответствии с результатами классической гонки с гандикапом (победитель первой гонки стартует первым, остальные в зависимости от времени отставания от лидера). Итоговый результат гонки преследования складывается из суммы времени прохождения первой гонки классическим стилем и второй гонки свободным стилем. Победителем является тот, кто пересечет финишную черту первым.

В 2002 году в программе произошел ряд изменений. Впервые в истории Олимпийских игр стартовали с общего старта женщины на 15 км, а мужчины на 30 км. Изменения коснулись гонки преследования: у мужчин – 10+10; у женщин 5+5. В этом же году была введена новая дисциплина - спринт.

Индивидуальный спринт – забег на короткую дистанцию. Длина дистанции в зависимости от места проведения Олимпийских игр может немного отличаться: у мужчин от 1000 до 1500 метров, у женщин – от 800 м до 1300.

Соревнования проходят в четыре этапа: квалификация, четвертьфинал, полуфинал и финал. В квалификационном забеге спринтеры стартуют раздельно, с интервалом 15 секунд. В следующий раунд соревнований выходят 30 сильнейших спортсменов. На всех последующих этапах лыжники бегут с общего старта группами по 6 человек. Из четвертьфинального раунда в полуфинал выходят по два лучших спортсмена из каждого забега, а также два спортсмена с лучшим временем (12 лыжников). В финал отбираются шесть сильнейших спортсменов. Они разыгрывают медали.

Последние изменения в зимних Олимпийских играх по лыжным гонкам произошли в 2006 году, тогда был добавлен командный спринт на 1,5 километра. Команда состоит из двух человек. В ходе гонки лыжники сменяют друг друга, после каждого круга. Каждый спортсмен пробегает по 3 круга. Командный спринт начинают с масс-старта.

В этом же году гонка преследования проводилась в новом формате – скиатлон. Гонка начинается с общего старта и проходит без перерыва между этапами. Спортсмены пробегают половину трассы классическим стилем, затем, в специально оборудованной зоне меняют лыжи и продолжают гонку коньковым ходом.

Таблица 2. Программы соревнований по лыжным гонкам на Олимпийских играх.

№ и год О.И.	Индивидуальная гонка (км)		Эстафета		Гонка преследования		Скиатлон		Спринт		Командный спринт	
	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
I 1924 г.	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50											
II 1928 г.	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50											
III 1932 г.	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50											
IV 1936 г.	18	-	4x10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50											
V 1948 г.	18	-	4x10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50											
VI 1952 г.	18	10	4x10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50											
VII 1956 г.	15	10	4x10	3x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											

VIII 1960 г.	15	10	4x10	3x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
IX 1964 г.	15	5	4x10	3x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
X 1968 г.	15	5	4x10	3x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XI 1972 г.	15	5	4x10	3x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XII 1976 г.	15	5	4x10	4x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XIII 1980 г.	15	5	4x10	4x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XIV 1984 г.	15	5	4x10	4x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XV 1988 г.	15	5	4x10	4x5	-	-	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XVI 1992 г.	10	5	4x10	4x5	10+15	5+10	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XVII 1994 г.	10	5	4x10	4x5	10+15	5+10	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XVIII 1998 г.	10	5	4x10	4x5	10+15	5+10	-	-	-	-	-	-
	30											
	50											
XIX 2002 г.	15	10	4x10	4x5	10+10	5+5	-	-	+	+	-	-
	30											
	50											
XX 2006 г.	15	10	4x10	4x5	-	-	15+15	7.5+7.5	+	+	+	+
	50											
XXI 2010 г.	15	10	4x10	4x5	-	-	15+15	7.5+7.5	+	+	+	+
	50											
XXII 2014 г.	15	10	4x10	4x5	-	-	15+15	7.5+7.5	+	+	+	+
	50											
XXIII 2018 г.	15	10	4x10	4x5	-	-	15+15	7.5+7.5	+	+	+	+
	50											
XXIV 2022 г.	15	10	4x10	4x5	-	-	15+15	7.5+7.5	+	+	+	+
	50											

Анализируя данные, можно сделать вывод, что лыжные гонки за весь период развития Олимпийских игр расширили свою соревновательную программу с 2 дисциплин до 12, а также в больше всего было добавлено новых дисциплин на современном этапе (1992-2022 гг.).

Постоянно развиваясь и совершенствуясь, спорт заимствует в современном обществе многие его достижения. Развитие промышленности обеспечивает более высокий качественный уровень формирования материально-технической базы лыжного спорта, проявляющийся в строительстве более современных комфортабельных спортивных сооружений. Изменения во внутренней структуре лыжного

спорта зачастую зависят от прогресса техники, от результатов научных открытий, совершенствуются конструкции и качество спортивного инвентаря и оборудования, что ведет к появлению новых дисциплин и существенным изменениям правил соревнований.

Так, например, в 1974 году произошла революция в производстве беговых лыж – появились первые пластиковые лыжи. Вскоре трассы стали готовить машинным способом, они стали шире и жестче, что в начале 80-х годов привело к появлению конькового хода. Произошло разделение лыж и ботинок на классические и коньковые, появились новые смазочные материалы, парафины, ускорители.

Благодаря современным технологиям, лыжники намного быстрее преодолевают трассы любой сложности, несмотря на погодные условия. Отчетливо это прослеживается в гонке на 50 км у мужчин, так как эта дисциплина присутствовала на всех Олимпийских играх (табл.3)

Таблица 3. Результаты призовых мест в гонке на 50 км в 1924 г. и 2018г.

№ Олимпийских игр	Гонка 50 км		
	1 место	2 место	3 место
I	Т.Хауг 3:44.32	Т. Стрёмстад 3:46.23	Ю.Грёттуммебротен 3:47.46
XXIII	И. Нисканен 2:08.22.1	А. Большунов 2.08.40.8	А.Ларьков 2:10.59.6

Стоит отметить, что в настоящее время на крупных соревнованиях результаты участников фиксируются автоматически при помощи электронной системы с точностью до 0,01с.

На современном этапе развития лыжных гонок характерно интенсивное влияние внешних по отношению к спорту факторов (коммерциализация, СМИ). Так, в частности, развитие спутникового и кабельного телевидения способствовало формированию целой индустрии, связанной с коммерческим спортивным телевидением, что привело к появлению новых дисциплин в лыжных гонках (спринт, командный спринт, скиатлон); к изменению условий старта (масс-старт, гонка преследования), к изменению условий определения победителя (многоэтапность – квалификация, четвертьфинал, полуфинал, финал) [4].

Развитие средств массовых коммуникаций дает более широкие возможности в плане агитации и пропаганды физической культуры и спорта. Меняющиеся требования к динамичности, зрелищности спортивных соревнований диктуют пересмотр правил соревнований в отдельных видах лыжных гонок, следовательно, изменение методики подготовки спортсмена (физической, технико-тактической, психической и других составляющих подготовки спортсмена). На уровне сборной команды страны есть четкое разграничение на спринтеров, стайеров и «средневики», «классистов» и «конькистов» [3].

Соревнования по спринту по времени работы на дистанции, её мощности, скорости передвижения, технике и тактике принципиально отличаются от традиционных соревнований в лыжных гонках [2]. Развитие спринтерских лыжных гонок привело к пересмотру методики силовой и скоростно-силовой подготовки лыжников всех специализаций. Например, силовые тренировки на развитие максимальной силы и мощности прочно вошли в методики подготовки лыжников всех дисциплин. Также всеми лыжниками стали использоваться упражнения на развитие мышц-стабилизаторов туловища, особое внимание стало уделяться не только мышцам спины, но и пресса. Все изменения в методике подготовки привели к изменениям в технике в сторону повышения импульсности движений, пропульсивной силы, сокращению времени фазы отталкивания как в коньковом, так и в классическом стилях [1].

Кроме того, хотелось бы отметить, что спринт требует большей вариативности в изменении двигательного поведения спортсмена по ходу дистанции, а также величине мышечных усилий, развиваемой в единицу времени.

В спринте в отличие от традиционных дистанций можно выделить ряд технико-тактических особенностей, которые влияют на результат в гонке: многоэтапность (распределение сил), стартовый разгон (быстрый старт дает возможность занять более выгодную позицию по отношению к другим участникам), изменение биомеханических параметров лыжных ходов, принятие быстрых и правильных решений по ходу дистанции, финиширование (разножка).

За все эти годы, прошедшие с первых Олимпийских игр и до наших дней лыжные гонки очень изменились: появились новые дисциплины, правила судейства регулярно пересматривались и видо-

изменялись, изменялась методика подготовки спортсменов. Это необходимо делать и далее, чтобы лыжные гонки отвечали современным требованиям, были привлекательными и зрелищными.

Список литературы:

1. Ю. Каминский анализ состояния и тенденции развития спринтерских лыжных дисциплин на примере мужского спринта [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.skisport.ru/news/cross-country/88693/>
2. Матчинова Н.В., Жирная О.В. Лыжный спорт в системе подготовки лыжников-гонщиков, полиатлонистов и биатлонистов в условиях вуза для студентов очной и заочной формы обучения для самостоятельной работы по дисциплине «Базовые виды спорта"/учебное пособие. Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»). – 2020. – 114 с.
3. Матчинова Н.В., Жирная О.В. Планирование тренировочных средств в подготовительный период подготовки лыжниц-гонщиц 17-18 лет/ Актуальные проблемы интенсивного развития животноводства: сборник трудов по материалам международной научно-практической конференции, посвященной памяти доктора биологических наук, профессора, Заслуженного работника Высшей школы РФ, Почетного работника высшего профессионального образования РФ, почетного гражданина Брянской области Егора Павловича Ващекина, 22 января 2021 г.- Брянск: изд-во Брянский ГАУ, 2021. С. 366-370
4. Правила вида спорта Лыжные гонки (утв. приказом Минспорта России от 05.12.2022 N 1130) [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://sudact.ru/law/pravila-vida-sporta-lyzhnye-gonki-utv-prikazom_1/
5. Cross-country skiing at the Winter Olympics – Wikipedia [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Cross-country_skiing_at_the_Winter_Olympics

УДК 796.011.1

К ВОПРОСУ О РОЛИ ФИЗИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ В ВОЛЕЙБОЛЕ

Рожнов Андрей Александрович¹, Акимова Ирина Владимировна²,
Пономарева Александра Павловна²¹ Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ru² Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ru

ON THE ROLE OF PHYSICAL TRAINING IN VOLLEYBALL

Rozhnov Andrey Alexandrovich¹, Akimova Irina Vladimirovna², Ponomareva Alexandra Pavlovna²¹ Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru² Kaluga Branch of the University of Finance, ivakimova@fa.ru

Аннотация: в данной статье раскрыты разные взгляды на физическую подготовку, определена связь между физической культурой и физической подготовкой. Раскрыты её особенности применительно к волейболу. Установлены основные направления повышения профессионализма волейболистов путем активизации их физической подготовленности.

Ключевые слова: Физическая подготовка, физическая культура, волейбол, спорт, физические качества.

Abstract: this article reveals different views on physical training, defines the connection between physical culture and physical training. Its features are revealed in relation to volleyball. The main directions of increasing the professionalism of volleyball players by activating their physical training are established.

Key words: physical training, physical education, volleyball, sports, physical qualities.

В настоящее время масштабы пропаганды здорового образа жизни посредством привлечения людей к занятиям физической культурой и спортом только увеличиваются. Касаемо занятий спортом, одним из самых привлекательных его направлений являются спортивные игры. Это и игровая динамика, и зрелищность, и момент игрового соперничества, и что не маловажно – доступность, а именно – в одну и ту же игру можно играть, как на Олимпийских играх (спорт высших достижений), так и во дворе у дома (массовый спорт). И если в научных кругах давно известны особенности спортивных игр на различных уровнях организации игрового процесса (например, игры в волейбол в общеобразовательной школе и на чемпионате мира), то среди обывателей данное явление нередко может вызывать определенные вопросы, от единства игровых правил до нюансов удовлетворения игровым процессом. И если данные вопросы могут иметь место – то необходимость процесса физической подготовки игроков любого уровня не вызывает вопросов.

Прежде, чем раскрыть особенности физической подготовки и приступить к её анализу, необходимо раскрыть понятие «физическая культура». Проведя анализ научной литературы, было установлено, что физическая культура, являясь частью культуры, в широком смысле её понимания, включает в себя как средства развития физических и интеллектуальных способностей человека, так и характерные ценности, нормы и знания, при помощи которых происходят данные виды развития [4]. Важно отметить, что физическая культура возникла множество веков назад, а потому обладает значительной историей развития. На протяжении веков, подстраиваясь под определенные ритмы развития общества и пройдя через призму социализации, с одной стороны происходила трансформация её сущности [1], а с другой приобретались различные структурные компоненты, в том числе и физическая подготовка к конкретно взятому виду спорта.

В тоже время считаем важным отметить, что термин «физическая подготовка» так и не приобрел однозначного определения, а именно не был установлен консенсус по вопросам её значения, свойств и признаков. Рассматривая различные взгляды современных исследователей на данное понятие, были отмечены различные его трактовки. В одной из них, заслуживающей должного внимания в рамках данного исследования отмечается, что данный процесс не только воспитывает физические качества и развивает функциональные возможности человека, но и выполняет созидательную функцию, включающую в себя создание благоприятных условий для эффективного совершенствования всесторонней подготовки человека.

Однако, важность физической подготовки актуальна не только для профессиональных спортсменов, но и для полноценной жизни обычных людей, ведущих активный образ жизни. В частности, она помогает мобилизовать и использовать все ресурсы организма для достижения тех или иных целей, оказывает существенную помощь также в повышении уровня работоспособности и выполнении множества разнообразных повседневных задач. Более того, физическая подготовка способствует снятию утомления нервной системы и всего организма в целом, позволяет развивать устойчивость к стрессу и улучшает общее самочувствие человека. Отсутствие единой точки зрения на трактовку понятия «физическая подготовка» не говорит, отнюдь, о не проработанности теоретической базы данного явления. Этот факт скорее указывает в пользу специфики физической подготовки для каждого из видов деятельности, будь то в вопросе смысла или же целевой направленности.

Так, в соответствии с проанализированной информацией, был сделан вывод, что физическая подготовка имеет специфический вид, в том числе и для такой спортивной игры, как волейбол. Продвигаясь к обсуждению ключевого вопроса данной статьи, следует раскрыть также само понятие «волейбол».

В результате анализа статистических данных сделан вывод о том, что волейбол – одна из самых распространенных спортивных игр в РФ. Это объясняется, во-первых, высокой эмоциональностью и доступностью игры, во-вторых, возможностью вовлекать в нее людей всех возрастов (за счет предоставления волейболом возможности самодозирования нагрузки), в-третьих, эффективностью данной игры для укрепления здоровья и физического развития в целом. Важнейшими качествами для волейболистов являются прыгучесть, реакция, координация, а также физическая сила [2]. Известно, что эффективность проявления данных качеств целиком и полностью зависит от уровня физической подготовленности спортсмена.

С увеличением уровня мастерства, когда успехи спортсмена все больше зависят от его способности адаптироваться к специфическим условиям внешних и внутренних взаимодействий, важность специальной подготовки возрастает. Интересно отметить, что на высших стадиях мастерства она становится ключевым элементом для достижения высоких спортивных результатов. Иными словами, чем больше растет профессионализм спортсмена, тем большую значимость имеет уровень его физической подготовки. Это говорит в пользу того, что физическая подготовка всегда играет особую роль в спортивной игре, а с прогрессом она своей ценности не теряет, а лишь приобретает.

В процессе физической подготовки происходит воздействие средств специальной физической подготовки на функциональные возможности спортсмена, а именно активизируются процессы мышечной гипертрофии, и увеличивается уровень специализированной работоспособности организма спортсмена [3]. Таким образом, если для волейболистов, как уже упоминалось ранее, наиболее важны показатели прыгучести, времени реакции, а также координации и силы, то в процессе общефизической подготовки необходимо работать в направлении развития взрывной силы мышц ног и мышц плечевого пояса, что обеспечит, в том числе, и необходимую быстроту перемещения по площадке.

Анализ каждого из необходимых волейболисту качеств приводится в научных изысканиях К. К. Маркова, О. О. Николаева и В. В. Янова. Они считают, что общая силовая подготовка должна иметь комплексный характер, а эффективность развития взрывной силы должна осуществляться посредством тренировок, предусматривающих развитие скоростно-силовых качеств. Эти два аспекта ими выделяются в качестве основы для подготовки волейболиста и научно обосновываются.

В современной научной литературе приводится множество ключевых для игры в волейбол аспектов физической подготовки. К числу обязательных для развития относятся скоростные показатели: двигательной реакции; ответных действий, перемещений из различных положений; сокращения мышц, участвующих в выполнении основных приемов волейбола, а также прыгучесть, подвижность суставов, показатели ловкости и гибкости.

Таким образом ключевая роль физической подготовки для игры в волейбол на каком бы то ни было уровне игровой организации неоспорима. Она представляет собой фундамент для обучения, совершенствования и в процессе подготовительного этапа к соревнованиям любого уровня.

Список литературы:

1. Макеева, В. С. Формирование физической культуры студента как фактор профессиональной и личностной зрелости / В. С. Макеева, Е. А. Широкова // Публичное/частное в современной цивилизации: Материалы XXII российской научно-практической конференции (с международным участием), Ека-

- теринбург, 16–17 апреля 2020 года / Редколлегия: Л.А. Закс [и др.]. – Екатеринбург: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Гуманитарный университет", 2020. – С. 746-750.
2. Рожнов, А. А. Реализация процесса обучения волейболу студентов вузов в рамках предмета "Физическая культура" / А. А. Рожнов, М. А. Соломченко, В. Н. Белевский, К. Е. Чистяков // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2020. – № 6. – С. 78-84.
3. Скрыгин, С. В. Срочная адаптация нервно-мышечного аппарата юных спринтеров к специальным нагрузкам беговой направленности /С.В. Скрыгин, А. Л. Юрченко, В.Л. Ануров, Ю.О. Аверясова // ТиПФК. 2022. №2.
4. Широкова, Е. А. О роли физической культуры на современном этапе развития общества / Е. А. Широкова, В. С. Макеева // Восток - Россия - Запад. Физическая культура, спорт и здоровый образ жизни в XXI веке: Материалы XXII международного симпозиума, Калининград, 11 марта 2021 года. – Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021. – С. 139-144.

УДК 769.011

ФИЗИЧЕСКАЯ РЕКРЕАЦИЯ КАК СПОСОБ СОХРАНЕНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЯСоловьёва Виктория Алексеевна¹, Жирная Ольга Владимировна²¹ Калужский филиал Российского государственного аграрного университета Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, vikasoloveva_2020@mail.ru² Калужский филиал Российского государственного аграрного университета Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, olga.zhirnaya@yandex.ru**PHYSICAL RECREATION AS A WAY OF PRESERVING AND STRENGTHENING HEALTH**Solovyova Victoria Alekseevna¹, Olga Vladimirovna Zhirnaya²¹ Kaluga Branch of the Russian State Agrarian University, K.A. Timiryazev Moscow Agricultural Academy, Kaluga, vikasoloveva_2020@mail.ru² Kaluga Branch of the Russian State Agrarian University, K.A. Timiryazev Moscow Agricultural Academy, Kaluga, olga.zhirnaya@yandex.ru

Аннотация: В статье даются определения рекреация, физическая рекреация, здоровый образ жизни. Рассматриваются основные аспекты физической рекреации. Дана характеристика некоторым формам физической рекреации которые направлены на сохранение и укрепление здоровья.

Ключевые слова: физическая рекреация, здоровый образ жизни, двигательная активность, вводная гимнастика, физкультминутки, физические упражнения, спортивное волонтерство.

Abstract: The article defines recreation, physical recreation, healthy lifestyle. The main aspects of physical recreation are considered. Some forms of physical recreation aimed at preservation and promotion of health are characterized.

Key words: physical recreation, healthy lifestyle, motor activity, introductory gymnastics, physical exercise, physical exercises, sports volunteering.

Проблема сохранения и укрепления здоровья студентов приобрела особую актуальность, так как в последнее десятилетие состояние здоровья студенческой молодежи значительно ухудшились [4]. Наиболее эффективным методом и средством, обеспечивающим здоровье, является именно здоровый образ жизни.

Здоровый образ жизни – поведенческие реакции человека, затрагивающая все сферы жизни. Основными компонентами здорового образа жизни являются: рациональное питание, быт, организация труда и отдыха, оптимальный двигательный режим, отрицательное отношение к вредным привычкам, закаливание и личная гигиена и хорошее эмоционально-психическое состояние [3].

Здоровый образ жизни отражает обобщенную типовую структуру форм жизнедеятельности студентов, для которой характерны единство и целесообразность процессов самоорганизации и самодисциплины, саморегуляции и саморазвития, направленных на полноценную реализацию своих сил и способностей, что способствует высокой творческой самоотдаче, повышению работоспособности, трудовой и общественной активности, психологическому комфорту. При здоровом образе жизни ответственность за свое здоровье формируется у студента как часть его общекультурного развития.

Большие возможности в обеспечении, сохранении и укреплении здоровья заложены в структуре свободного времени человека. Свободное время не только досуг, отдых и восстановление сил, но и время для всестороннего саморазвития человека как личности.

Впервые термин рекреации ввели римляне. Рекреация образованно от латинского слова «gestatio», что означает восстановление, отдых, укрепление и др. Выдрин В.М. объясняя причину ее возникновения, отметил, что физическая рекреация возникла в жизни и быту людей еще в древнейшие времена за десятки тысяч лет до высочайшего расцвета культуры телесности Древней Греции, хотя и не имела своего названия и термина. Из-за ускоренного развития капитализма в Западной Европе потребность в рекреационной деятельности увеличилась [1].

Рекреация изучается во многих научных отраслях, таких как физическая культура, медицина, экономика, география, архитектура и градостроительство, педагогика, культурология, курортология,

дизайн и многих других. Поэтому смысл рекреации расширяется и наполняется более широким содержанием.

Несмотря на то, что понятие физической рекреации возникло довольно давно, рассматривать его как предмет научных исследований в отечественной науке стали недавно.

Физическая рекреация – это комплекс мероприятий, удовлетворяющий потребности человека в активном отдыхе и неформальном общении вне производственной, учебной и иной деятельности, направленный на восстановление сил, физической и умственной работоспособности после профессиональной нагрузки, доставляющий ему удовольствие, а так же позволяющий ему укрепить и сохранить свое здоровье. Не менее важным в проблемных аспектах физической рекреации является воспитание здорового образа и спортивного стиля жизни человека.

Цель физической рекреации – восстановление психо-физиологического состояния человека для формирования стабильного состояния здоровья и общественно полезных качеств способствующих в конечном итоге повышению качества умственного и физического труда.

К основным признакам физической рекреации относят:

- основой является физическая активность, средством – физические упражнения;
- осуществляется в свободное или специально отведенное время;
- включает биологические, социальные, психологические, образовательно-воспитательные, культурно-аксиологические и физические аспекты.
- носит самостоятельный и развлекательный характер.
- оказывает оптимизирующее влияние на организм
- имеет научно-методическую базу [9].

Одним из факторов ухудшения состояния здоровья является снижение двигательной активности. Двигательная активность – неотъемлемая часть здорового образа жизни, оказывающая влияние на все стороны жизнедеятельности человека [2, 4]. Основу двигательного режима составляют систематические занятия физическими упражнениями и спортом.

Двигательный режим студентов должен составлять 6-8 часов в неделю. Учебно-тренировочные занятия по физической культуре в рамках учебного расписания составляют 3-4 часа в неделю, следовательно, не может обеспечить оптимальный двигательный режим. Возникает дефицит двигательной активности. Такой объем двигательной активности в процессе учебы можно получить только при дополнительных занятиях физическими упражнениями в свободное время.

В основе физической рекреации лежит исключительно двигательная активность человека, которая осуществляется в сфере досуга и приводит к оптимизации физического, социального и психического состояния человека.

Выделяют различные формы физической рекреации: рекреационная физическая культура, рекреативная физическая культура, рекреация спорта, оздоровительная физическая рекреация и др.

Рекреативные формы физической культуры являются наиболее доступными для студентов различного уровня физической подготовленности, физического развития, профессиональной подготовки и обеспечивают естественную потребность в двигательной активности. Среди таких форм выделяют: занятия физическими упражнениями, подвижные и спортивные игры, туризм, физкультурно-спортивные развлечения, соревнования, утреннюю и вводную гимнастику, физкультминутки и физкультпаузы, прогулки на лыжах, оздоровительный бег, занятия в тренажерном зале и другие виды двигательной активности [6].

Вводной гимнастикой занимаются на протяжении 5-10 минут перед началом работы. Комплекс упражнений зависит от того насколько работа подвижна и какой способ труда используется (физический, интеллектуальный). На основе этого упражнения могут быть как более активными, так и расслабляющими. От правильного подбора упражнений зависит скорость адаптации, работоспособности и восстановление физиологических функций организма.

Физкультминутки необходимы для того что бы человек смог отвлечься от работы. Этот способ смены деятельности помогает повысить внимательность, снизить нагрузку от однообразной позы, снизить влияние на организм обездвиженности и в целом улучшить его функционально состояние. Оптимальным временем для проведения физкультминуток считается за 2 часа до перерыва на обед [5].

По данным опроса респондентов (30 человек) указали, что проводят за компьютером большую часть учебного времени (62,8 %) Из них лишь менее 3% уделяют внимание гигиене глаз при работе за компьютером и выполняют специальные упражнения для снятия напряжения и усталости глаз.

Основные причины, по которым студент не уделяет внимание физкультурной паузе являются: отсутствие свободного времени, нежелание выделяться, лень.

На базе филиала работает 8 спортивных секций (в том числе волейбол (девушки и юноши), баскетбол (девушки и юноши), футбол, настольный теннис, легкая атлетика и силовая гимнастика). Ежегодно в спортивных группах повышают свое мастерство более 80 студентов. Студенты филиала также занимаются в спортивных секциях и клубах по интересам, группах здоровья в городе и по месту жительства.

Одним из самых простых и в то же время очень эффективных методов физической рекреации является ходьба. В ходьбе активно участвует весь опорно-двигательный аппарат, одновременно в работу включается до 50% мышц тела. При ходьбе значительно укрепляются мышцы туловища, спины и живота, мелкие мышцы стопы, формируется правильная осанка; тренируется дыхательная и сердечно-сосудистая системы; активнее происходит процесс обмена веществ; развивается согласованность движений.

При оздоровительной ходьбе за 1 ч расходуется 300–400 ккал энергии в зависимости от массы тела (примерно 0,7 ккал/кг на 1 км пройденного пути). При ежедневных занятиях оздоровительной ходьбой (по 1 ч) суммарный расход энергии за неделю составит около 2000 ккал, что обеспечивает минимальный (пороговый) тренировочный эффект, необходимый для компенсации дефицита энергозатрат и увеличения функциональных возможностей организма.

Оздоровительный бег – еще один вид физической рекреации. Его популярность объясняется естественностью движений и доступностью для людей всех возрастов. Нагрузка в беге легко дозируется по самочувствию или по показателям пульса. С помощью продолжительного спокойного бега быстро достигается ощутимый оздоровительный эффект: улучшается самочувствие, повышается работоспособность, восстанавливаются утраченные физические качества, повышается выносливость человека. Оздоровительный бег является незаменимым средством разрядки и нейтрализации отрицательных эмоций, которые вызывают хроническое нервное перенапряжение.

В ходе исследования установлено, что оздоровительную ходьбу практикуют 7 человек (2,1%), а оздоровительном бегом занимаются 6 респондентов (2%).

Развлекательный вид рекреационной деятельности, как самый разнообразный включает народные праздники, ярмарочные гуляния, фестивали, спортивно-массовые игры и развлечения, спартакиады, карнавалы, шоу, танцы, прохождение различных квестов и т.д.

В филиале очень интересно проходят такие мероприятия как «Тропа первокурсника», «проводы Масленицы» и другие, где студенты участвуют в различных конкурсах, спортивно-массовых играх, проявляют свои творческие способности в танцах, песнях, кулинарии и т.д. Такие мероприятия дают возможность проявить свои творческие способности, физические качества, получить психологическую разрядку, пообщаться со сверстниками.

К рекреационной деятельности можно отнести спортивное волонтерство которое заключается в организации и проведении физкультурных и спортивных мероприятий, создании проектов по популяризации спорта и пропаганде здорового образа жизни. Участвуя в волонтерской деятельности, молодой человек помимо поддержания своей физической формы приобретает ряд практических навыков, необходимых ему и в повседневной жизни: умение принимать решения, умение слышать и слушать, организаторские способности и другие [7. 8].

Список литературы:

1. Выдрин В.М. Физическая рекреация – вид физической культуры / В.М. Выдрин //Культура физическая и здоровье. 2004. № 2. – С. 18-21
2. Жирная О.В., Матчинова Н.В. Исследование снижения двигательной активности студентов/ Устойчивое развитие регионов в современных условиях модернизации финансово-экономического образования. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 105-летию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Калуга, 2023. – С. 236-238
3. Жирная О.В., Матчинова Н.В., Чистякова И.А., Беляев Н.Н. Основы здорового образа жизни. Методическое пособие для студентов очной и заочной формы обучения для изучения темы по дисциплине «Физическая культура и спорт»/ Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2024 – 88 с.
4. Жирная О.В., Матчинова Н.В. Причины снижения двигательной активности и пропусков учебно-тренировочных занятий по физической культуре и спорту студентами/Физическая культура, спорт и

- здоровье в современном обществе: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск: Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова, 2023. – С. 97-100
5. Матчинова Н.В. Жирная О.В. Простейшие методики самооценки работоспособности, усталости, утомления и применение средств физической культуры для их направленной коррекции/ Учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения для изучения темы «Простейшие методики самооценки работоспособности, усталости, утомления и применение средств физической культуры для их направленной коррекции» по дисциплине «Физическая культура и спорт». Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»). – 2019. – 108 с., ил.
6. Жирная О.В., Матчинова Н.В. Рекреационная физическая культура как компонент здорового образа жизни студентов/ Сборник: Актуальные проблемы ветеринарии и интенсивного животноводства. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Брянск, 2024. – С. 182-186
7. Жирная О.В., Матчинова Н.В. Спортивное волонтерство – одна из форм развития универсальных компетенций у студентов/Спорт, здоровье и физическая культура, в современном обществе: перспективы развития: сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции (17 апреля 2024 года), Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова. – Курск: Изд-во ЗАО Университетская книга, 2024. – С. 74-77
8. Матчинова Н.В. Жирная О.В. Спортивное волонтерство как форма проявления социальной активности студентов/Сборник Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, посвящённой 150-летию со дня рождения Алексея Григорьевича Дояренко – Калуга: ИП Якунина В.А., 2024. – С. 292-295
9. Седоченко, С.В. Физическая рекреация: учебное пособие для студентов институтов физической культуры / С.В. Седоченко. – Воронеж: ФГБОУ ВО «ВГИФК», – 2019 – 70 с.

УДК 796

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ФИЗИЧЕСКОМ ВОСПИТАНИИ И СПОРТИВНОЙ ТРЕНИРОВКЕ

Матчинова Нина Викторовна¹, Чернышов Андрей Русланович²¹ Калужский филиал Российского государственного аграрного университета Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, matchinovan@yandex.ru² Калужский филиал Российского государственного аграрного университета Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, cernysova774@gmail.com

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS TRAINING

Matchinova Nina Viktorovna¹, Chernyshov Andrey Ruslanjvich²¹ Kaluga branch of the Russian State Agrarian University of the Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Kaluga, matchinovan@yandex.ru² Kaluga branch of the Russian State Agrarian University of the Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Kaluga, cernysova774@gmail.com

Аннотация: Целью данной статьи является рассмотрение использования инновационных технологий в физической культуре и спорте и их влияния на эффективность тренировок. Основываясь на проведенном обзоре, представлены перспективы дальнейшего развития и применения инноваций в физической культуре и спорте, а также указаны направления для будущих исследований в данной области.

Ключевые слова: инновации, спорт, физическая культура, инновационные технологии, нововведения.

Abstract: The purpose of this article is to consider the use of innovative technologies in physical education and sports and their impact on the effectiveness of training. Based on the review, the prospects for further development and application of innovations in physical education and sports are presented, and directions for future research in this area are indicated.

Keywords: innovations, sports, physical education, innovative technologies, innovations.

Физическая культура в основах законодательства Российской Федерации о физической культуре и спорте представлена в высших учебных заведениях как обязательная образовательная дисциплина и важнейший компонент целостного развития личности [4].

Дисциплина «Физическая культура» в высших учебных заведениях имеет две составляющие: «Физическая культура и спорт» и «Элективные курсы по физической культуре и спорту».

«Элективные курсы по физической культуре и спорту» имеют практическую направленность в объёме 328 часов. Дисциплина «Физическая культура и спорт», на которую отводится 72 часа (2 зачетные единицы) носит теоретический характер и реализуется в контактной форме в виде лекций и методико-практических занятий, а также в системе дистанционного обучения с использованием современных информационных технологий [1].

Социально-культурной сферы, к которой относится физическая культура и спорт, цифровизация коснулась относительно недавно. Цифровые и информационные технологии активно внедряются в любительский спорт, что является одной из мотиваций привлечения студентов к здоровому образу жизни и систематическим занятиям физической культурой и спортом [3].

В последние годы использование инновационных технологий в физической культуре и спорте стало все более распространенным. Они предоставляют новые возможности для анализа, мониторинга и оптимизации тренировочного процесса, что в свою очередь способствует повышению эффективности тренировок и достижению лучших результатов.

В тренировочном процессе используются различные инновационные технологии, которые помогают повысить эффективность тренировок, предоставляют дополнительные данные и обратную связь. Некоторые из таких технологий включают в себя:

1. Носимые устройства (Wearables): Это устройства, которые носит спортсмен на себе, такие как фитнес-трекеры, умные часы или пульсометры. Они отслеживают различные параметры, такие как

пульс, шаги, расстояние, калории, сон и другие, помогая спортсмену контролировать свою активность и прогресс [3].

2. Виртуальная реальность (Virtual Reality, VR): VR-технология позволяет создать иммерсивную среду, которая может быть использована для тренировки виртуальных сценариев. Это может быть полезно для тренировки навыков в спорте, таких как реакция, координация движений или принятие решений в реальном времени.

3. Дополненная реальность (Augmented Reality, AR): AR-технология позволяет добавлять виртуальные элементы к реальной среде. В спорте она может использоваться для создания интерактивных тренировочных сценариев, отображения дополнительной информации или анализа движений спортсмена.

4. Искусственный интеллект (Artificial Intelligence, AI): AI-технологии используются для анализа больших объемов данных и предоставления индивидуальных рекомендаций и тренировочных программ. Например, AI может помочь оптимизировать план тренировок, предсказать возможные травмы или анализировать биомеханику движений спортсмена.

5. Интернет вещей (Internet of Things, IoT): IoT-технологии позволяют связывать различные устройства и сенсоры в единую сеть. В спорте это может быть использовано для мониторинга и анализа данных с тренировочного оборудования, контроля питания или создания умных спортивных объектов (например, умные мячи, ворота и т. д.).

6. Аналитика данных (Data Analytics): Аналитика данных используется для обработки и анализа больших объемов данных, собранных во время тренировок. Это может помочь тренерам и спортсменам выявить тренды, понять сильные и слабые стороны, а также оптимизировать тренировочные программы и стратегии.

Это лишь несколько примеров инновационных технологий, применяемых в тренировочном процессе. С развитием технологий появляются новые инструменты и возможности для улучшения тренировок и достижения лучших результатов.

Анализ преимуществ и недостатков современных технологий по физической активности позволяет оценить их влияние на тренировочный процесс и результаты спортсменов. Вот некоторые основные преимущества и недостатки современных технологий в этой области:

Преимущества:

1. Мониторинг и обратная связь: Современные технологии позволяют более точно мониторить различные параметры физической активности, такие как пульс, шаги, расстояние, калории и другие. Это предоставляет спортсменам и тренерам более полную информацию о тренировках и позволяет анализировать их прогресс. Обратная связь, получаемая от технологий, может служить источником мотивации и помогать спортсменам достигать своих целей.

2. Индивидуализация тренировочного процесса: Современные технологии позволяют создавать индивидуальные тренировочные программы и рекомендации на основе данных о каждом спортсмене. Это позволяет более точно адаптировать тренировки под индивидуальные потребности и цели, что может повысить эффективность тренировочного процесса.

3. Точность и надежность: Современные технологии обладают высокой точностью и надежностью в сборе данных о физической активности. Это обеспечивает более достоверные результаты и позволяет тренерам и спортсменам принимать более информированные решения.

Недостатки:

1. Зависимость от технологий: Спортсмены могут стать слишком зависимыми от технологий и потерять навык самостоятельного мониторинга своей физической активности. Это может привести к снижению мотивации и неспособности тренироваться без использования технологий.

2. Ограниченность данных: Некоторые технологии могут не обладать достаточной точностью или не собирать все необходимые данные о физической активности. Это может привести к неполной или неточной оценке тренировочного процесса и результатов.

3. Высокая стоимость: Некоторые современные технологии могут быть достаточно дорогостоящими, особенно приобретение и поддержание высококачественного оборудования и устройств. Это может ограничить доступность таких технологий для некоторых спортсменов и тренеров.

4. Приватность и безопасность данных: Использование современных технологий в физической активности может вызывать опасения относительно приватности и безопасности личных данных.

Важно обеспечить адекватную защиту данных спортсменов и соблюдать соответствующие стандарты безопасности [2].

В целом, современные технологии в физической активности имеют множество преимуществ, таких как более точный мониторинг, индивидуализация тренировочного процесса и повышение мотивации. Однако, они также имеют свои недостатки, такие как зависимость от технологий, ограниченность данных и высокую стоимость. При использовании этих технологий необходимо учитывать как их преимущества, так и недостатки, и находить баланс между их применением и традиционными методами тренировки.

В последнее время применение и внедрение научных разработок в полной мере коснулось профессионального спорта. Одной из систем, для оптимизации тренировочного процесса и автоматизации административной деятельности в спортивных организациях стала - «Исида Спорт». Система позволяет организовать и отследить исполнение полного тренировочного цикла, провести анализ тренировки и выяснить качество выполненных упражнений, тем самым помогая тренерам и спортсменам достигать значительных спортивных результатов.

В настоящий момент система «ИСИДА Спорт» используется Национальной Федерацией бадминтона России. Министерство спорта Российской Федерации рекомендовало рассмотреть руководителям общероссийских спортивных федераций вопрос о внедрении данной системы, направив официальное письмо.

Использование современных методов анализа данных дает возможность прогнозировать результаты спортсменов, анализировать эффект от тренировочного процесса в зависимости от плана тренировок, выступлений на соревнованиях и медицинского состояния. Система позволяет создавать многолетние календари спортивных событий, составлять индивидуальные графики тренировок спортсменов, структурировать фото- видео- текстовые- материалы, вести медицинскую карту спортсмена, осуществлять документооборот между членами организации.

В системе хранится медицинская карта спортсмена, которую может вести врач, наблюдающий данного спортсмена. Примечательно, что данные о болезнях спортсмена не попадают в открытый доступ, так как в системе лишь указывается эффект на выполнение тех или иных упражнений, тем самым сохраняя полную конфиденциальность. «Исида» дает доступ к обучающим материалам, создаваемым федерацией, всем спортсменам. Доступность системы позволяет решить проблему обучения спортсменов в регионах и на ранних этапах. «ИСИДА СПОРТ» содержит модуль управления ресурсами федерации, позволяющий следить и контролировать распределение ресурсов: инвентаря, снаряжения и спортивных объектов внутри спортивной организации.

«Исида» является единой сетью для всех действующих лиц федерации: спортсменов, тренеров, врачей и администраторов. В данном аспекте «Исида» представляет собой расширяемую многоуровневую социальную сеть: от сборной и главного тренера до клубов, секций и любителей.

В целом, инновационные технологии представляют большой потенциал для развития физкультуры и спорта. Но для их эффективного использования необходимо учитывать индивидуальные потребности и ограничения, а также обеспечивать безопасность и защиту персональных данных.

Будущее физкультуры и спорта тесно связано с развитием и применением новых технологий. Важно продолжать развивать и экспериментировать с инновационными технологиями, чтобы стимулировать физическую активность, повысить эффективность тренировок и улучшить общее благополучие людей.

Список литературы:

1. Жирная О.В., Матчинова Н.В. Информационно-образовательное обеспечение дисциплины «Физическая культура и спорт»/ Актуальные проблемы интенсивного развития животноводства: сборник трудов по материалам международной научно-практической конференции, посвященной памяти, 90-летию со дня рождения доктора биологических наук, профессора, Заслуженного работника Высшей школы РФ, Почетного работника высшего профессионального образования РФ, Почетного профессора Брянской ГСХА, Почетного гражданина Брянской области Егора Павловича Ващекина, 24-25 января 2023 г. – Брянск: изд-во Брянский ГАУ, 2023. – С. 141-144

2. Еремин Р. В., Моськин С. А. Вопросы поиска оптимальных сочетаний игрового и соревновательно-го методов на занятиях по физической подготовке [Текст] / Еремин Р. В., Моськин С. А. – Орел : ОрЮИ МВД России имени В. В. Лукьянова, 2018. – 95 с.
3. Матчинова Н.В. Жирная О.В. Современные мобильные устройства в процессе физического воспитания студентов/ Сборник: Актуальные проблемы ветеринарии и интенсивного животноводства. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Брянск, 2024. – С. 190-194
4. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.10.2024).

УДК 796.015

КАРДИОНАГРУЗКА КАК СРЕДСТВО СНИЖЕНИЯ ИЗБЫТОЧНОЙ МАССЫ ТЕЛА**Чистякова Ирина Александровна****Калужский филиал Российского государственного аграрного университета Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калуга, ira.chistyakova.81@mail.ru****CARDIO EXERCISE AS A MEANS OF REDUCING EXCESS BODY WEIGHT****Irina Alexandrovna Chistyakova****Kaluga Branch of the Russian State Agrarian University of the Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Kaluga, ira.chistyakova.81@mail.ru**

Аннотация: в настоящее время избыточный вес является одной из самых острых проблем современного общества и заботит практически всех людей независимо от социального статуса, возраста и пола. Основной причиной развития избыточной массы является нарушение баланса энергии. Современные методы лечения избыточной массы тела включают в себя диететическую и фармакологическую терапии, психотерапию, а также физиотерапию. Одним из наиболее эффективных способов снижения избыточной массы тела является увеличение физической активности, а именно – кардионагрузки.

Ключевые слова: бег, избыточная масса тела, физическая культура, тренировка, упражнения.

Abstract: Currently, overweight is one of the most acute problems of modern society and concerns almost all people regardless of social status, age and gender. The main reason for the development of excess weight is a violation of the energy balance. Modern methods of treating overweight include dietary and pharmacological therapy, psychotherapy, and physiotherapy. One of the most effective ways to reduce excess body weight is to increase physical activity, namely cardio.

Keywords: running, overweight, physical education, training, exercises

Актуальность проблемы избыточной массы тела, на мой взгляд, имеет большое значение в современном мире, поскольку самое главное в нашей жизни - здоровье. Здоровье дает нам счастье и возможность активно работать в своей жизни на протяжении многих лет. Заболевания лишают нашу жизнь радости, счастливых моментов, приносят много горя и страданий не только нам самим, но и нашим близким. Правильное использование кардионагрузок ускоряет выздоровление, помогает восстановить нарушенный обмен веществ, снизить вес и вернуться к нормальной жизни.

В 21-м веке тема избыточной массы тела беспокоит весь мир, независимо от социального статуса, возраста, пола, места жительства человека. Распространенность избыточной массы тела неуклонно возрастает.

В настоящее время чрезмерное накопление жировой ткани в организме - ожирение - считается хроническим, рецидивирующим заболеванием, которое приводит к ранней инвалидности и преждевременной смерти.

В современной клинической практике используются различные методы лечения ожирения: психотерапия, диетотерапия, фармакотерапия, хирургическое лечение, физиотерапия.

Важным компонентом потери веса является увеличение физической активности. Предусмотрено выполнение кардионагрузок как средства снижения избыточной массы тела.

Есть несколько основных видов кардиотренировок. К ним относятся:

- Бег;
- Ходьба;
- Плавание;
- Велосипед;
- Скакалка;
- Аэробика и танцы.

Каждый из этих видов кардиотренировок имеет свои особенности:

Бег – это простая и вместе с тем очень эффективная нагрузка, которая придаст энергии и поможет сжечь много калорий. Он полезен и на улице, и в зале на дорожке. Регулярные занятия здоровым

бегом могут значительно улучшить физическое и эмоциональное состояние. Бег активизирует все системы организма, включая дыхательную, сердечно-сосудистую и мышечную системы [2].

Ходьба – пожалуй, это единственный тип кардиотренировки, подходящий обладателям избыточного веса и проблем с сердцем. При постепенном увеличении скорости и времени тренировок ходьба может принести не меньшие результаты, чем бег [1].

Во время плавания обмен веществ ускоряется на 50-75%. Это один из самых эффективных видов спорта для улучшения здоровья, настроения и похудения. Если говорить очень обобщенно, то при умеренном уровне усилий (средняя скорость) за 30 минут плавания можно сжечь примерно 200-300 калорий. При плавании с высокой скоростью можно сжечь до 400-600 калорий за то же время.

С помощью велосипеда можно как нарастить мышечную массу, так и сжечь ненужные калории. За одну велопробу от 40 до 90 минут можно избавиться от 200 до 800 килокалорий. Похудеть на велосипеде легче, чем при занятиях бегом, так как скидывать вес лучше при низкой интенсивности, которую проще поддерживать с помощью велосипеда. Регулярные тренировки с велоспортом помогают повысить метаболизм и эффективно бороться с брюшным жиром [3].

Если проводить часовую велопробу три или четыре раза в неделю и соблюдать правильное питание, то похудение будет плавным и эффективным.

Скакалка – отличная альтернатива жиросжигающей кардиотренировки для тех, кто не любит или не имеет возможности ходить на пробежку. Простой инвентарь имеет массу преимуществ и подойдет спортсменам любого уровня физической подготовки. Регулярные тренировки со скакалкой помогают сбросить лишний вес, побороть целлюлит и подтянуть мышцы. Снаряд активно используется в профессиональном и любительском спорте, так как регулярные тренировки:

1. Повышают выносливость и улучшают координацию;
2. Нормализуют работу сердечно-сосудистой системы;
3. Разгоняют метаболизм;
4. Улучшают кровообращение;
5. Помогают исправить осанку;
6. Увеличивают силу хвата;
7. Повышают концентрацию внимания.

Степ-аэробика. Step Aerobic – это увлекательные кардиотренировки, проходящие на степ-платформах [3]. В их программу входят разнообразные танцевальные движения, позволяющие снижать вес и формировать привлекательную фигуру, не превышая свои физические возможности и не мучая организм. Основные плюсы занятий:

- высокая эффективность (всего за 1 тренировку можно сжечь до 500 ккал);
- улучшение работы сердца, сосудов, органов дыхания;
- быстрое уменьшение объема ягодиц и бедер;
- улучшение обмена веществ;
- повышение выносливости всего тела (тренировка также помогает развивать гибкость и координацию);
- укрепление позвоночника, суставов и связок;
- быстрое изменение качества тела (фигура приобретает красивые очертания).

В целом, занятия кардионагрузками при избыточном весе и ожирении включает в себя упражнения, которые помогают сжигать жир, улучшить обмен веществ, а также функцию сердца и легких. Но, помимо этого, необходимо обратить внимание и на правильное питание. В комплексе «кардиотренировки/правильное питание» возможно достичь максимального результата. Упомянутые в статье рекомендации и упражнения помогут не просто повысить физическую активность и улучшить самочувствие, но и достичь стройной фигуры и здорового образа жизни.

Список литературы:

1. Ковалевский К.А., Чистякова И.А. Скандинавская ходьба - одна из форм занятий спортом/ Материалы региональной научно-практической конференции КФ РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева с международным участием. 2019. – С. 185-188.

2. Чистякова И.А. Бег как метод оздоровления студентов/ Актуальные проблемы ветеринарии и интенсивного животноводства. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Брянск, 2024. – С. 195-197.
3. Куралева, О. О. Физическая культура при избыточной массе тела / О. О. Куралева, А. Д. Давыдова // Вестник науки. – 2019. – Т. 1, № 11(20). – С. 12–14.

КАЛУЖСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК
Научный журнал

№ 4 (2024)

Компьютерная верстка и подготовка оригинал-макета
Акименко В.А.

Дизайн обложки Гусев В.

Калужский филиал Финуниверситета г. Калуга, ул. Чижевского, 17
Тел.: (4842) 745443
E-mail: fa-kaluga@fa.ru
<http://www.fa.ru/fil/kaluga/about/Pages/default.aspx>

Формат 60×84/8. Бумага офсетная.
Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 3,75.
Подписано в печать: 20.12.2024.
Тираж 300. Заказ № 3276
Отпечатано в типографии: ООО "ТРП".
Тел. (499) 638-27-50. Сайт: www.pravda-print.ru
127137, Москва, ул. Правды., д.24, стр.3

