

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Ярославский филиал**

МОЛОДЕЖЬ, НАУКА, ПРАКТИКА

*Сборник научных трудов
66-й Международной научно-практической конференции
студентов, магистрантов и аспирантов,
посвященной 90-летию Ярославской области*

Том 1

Ярославль 2026

УДК 33:061.3
ББК 65
М 83

Печатается по Плану изданий
Ярославского филиала Финансового
университета при Правительстве
Российской Федерации

М83 Молодежь, наука, практика / Сборник научных трудов 66-й Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов в 2 томах. Том 1 / кол. авторов; под ред. А.Д Бурькина, А.В. Юрченко. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2026. – 692 с.

978-5-6054059-4-8

УДК 33:061.3
ББК 65

В сборник включены тезисы докладов участников 66-й Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Молодежь, наука, практика», посвященной 90-летию Ярославской области.

В издании представлены результаты актуальных исследований в области экономики и финансов; банковского сектора; менеджмента и маркетинга; информационных технологий; государственного и муниципального управления; социально-гуманитарных и исторических аспектов развития современного общества; экономической безопасности и управления рисками; страноведения, межкультурной и массовой коммуникаций, правового регулирования деятельности бизнеса и органов власти.

Тезисы докладов представлены в авторской редакции по материалам, представленным в электронном виде. Ответственность за содержание материалов несут авторы и их научные руководители.

© Коллектив авторов, 2026
© Ярославский филиал
Финуниверситета, 2026

978-5-6054059-4-8

Оглавление

Приветственное слово Сенатора Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от Ярославской области	14
Доклады пленарного заседания.....	15
<i>Яблокова Е.С.</i> История становления и развития Ярославской области	15
<i>Мельникова Е.Н., Раченко С.Е.</i> Вклад Ярославской области в развитие российской экономики.....	19
<i>Круглов К.А.</i> Стратегические направления инновационного развития Ярославской области в цифровой экономике	24
Секция 1. Развитие экономики, финансов и банковского сектора на современном этапе: проблемы, тенденции и перспективы	28
<i>Акопян Т.Г.</i> Налоговые риски как объект финансового анализа в бизнесе	28
<i>Антонова М.И.</i> Решение проблемы фальсификации финансовой отчетности с помощью адаптаций модели Бениша	31
<i>Ардуханян Л.А., Горнушкина О.С.</i> Влияние ключевой ставки на инфляцию в России	35
<i>Ахмедов М.Ф., Трубникова А.А.</i> Основные аспекты анализа инвестиционной привлекательности организации	39
<i>Багрова П.А., Пухова К.М.</i> Налогообложение доходов физических лиц: проблемы и пути совершенствования	42
<i>Барашкова М.С.</i> Налогообложение самозанятых в США: историко-правовой анализ и значение для совершенствования российского законодательства	46
<i>Безменова И.А.</i> Опыт развития свободных экономических зон в Омане и их возможное использование для проведения реэкспортных операций	49
<i>Белькевич В.С.</i> Цифровая трансформация как стратегическое направление развития сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь	52
<i>Блёскин Н.И.</i> Антикризисные механизмы финансовой стабилизации в развитии организации	55
<i>Бойко М.А., Прилуцкая Я.Э.</i> Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга в условиях цифровой трансформации	59
<i>Брусникина Е.Е.</i> Микрофинансирование и финансовая инклюзия	63
<i>Бузулукская А.С.</i> Анализ кредитного портфеля ПАО «НИКО-БАНК»	67
<i>Бурдуковская Д.А., Медведева П.Д.</i> Проблемы и перспективы развития российского малого предпринимательства в 2026 году	71

<i>Вдовченко В.И., Тозик Л.М.</i> Сравнительный анализ аудиторского и государственного финансового контроля в Республике Беларусь.....	75
<i>Верхотуров А.Р., Гаврилов Е.Е.</i> Эффект масштаба в маркетплейсах: анализ зависимости операционной рентабельности продавца от объема товарного запаса и ассортиментной матрицы	79
<i>Ветчинникова А.Г., Козлова Е.С.</i> Влияние демографической ситуации в России на развитие экономики страны	83
<i>Викулова М.Р.</i> Развитие безналичных расчетов и их влияние на экономику	86
<i>Волкова О.А., Седова К.Д.</i> Применение патентной системы налогообложения (ПСН) индивидуальными предпринимателями: достоинства и недостатки.....	90
<i>Вьюгова С.В.</i> Цифровой рубль: перспективы и проблемы внедрения.....	94
<i>Гацура П.Н., Ламейко О.В.</i> Статистический анализ показателей безработицы в гендерном аспекте в Республике Беларусь	98
<i>Гончаров К.Г., Прокудин Д.В.</i> Цифровизация банковского сектора: оценка рисков и угроз.....	102
<i>Горбачёв Д.А., Серба Р.Д.</i> Трансформация банковской системы: предпосылки создания криптобанков в Республике Беларусь	106
<i>Гребнева Д.А.</i> Прямые и косвенные затраты в животноводстве: методы распределения косвенных затрат и их влияние на себестоимость.....	109
<i>Дракунов Д.Д., Чернов О.В.</i> Становление многоуровневых программ лояльности коммерческих банков как фактор изменения финансового поведения розничных клиентов в РФ.....	113
<i>Жукова В.В., Берлизов М.А.</i> Концептуальные основания и ограничения реализации территориального брендинга в России.....	117
<i>Жуматаева А.Т., Милохина Б.А.</i> Оценка современного состояния российского рынка ипотечной секьюритизации	120
<i>Забелина А.С., Невидина В.С.</i> Анализ социально-экономического состояния Ярославской области и оценка перспектив ее развития	124
<i>Завялова О.С.</i> Современные методы оценки финансовых рисков компании	129
<i>Загидуллин Д.М.</i> Оценка эффективности инвестиций в сферу туризма Большого золотого кольца России	132
<i>Заика А.К., Кашаева А.М.</i> Сравнительный анализ методик оценки инвестиций в стартапы: российский и зарубежный опыт.....	136
<i>Зайцева Е.Д., Кононова Д.А.</i> Анализ денежных потоков как инструмент оценки кризиса ликвидности (на примере АО «Золотое кольцо»)	140

<i>Иванова В.В., Малинова Д.М.</i> Влияние структуры капитала на оценку активов предприятия: дилемма между заёмным финансированием и финансовой устойчивостью	143
<i>Игнахина Е.В.</i> Создание единой платежной системы как фактор развития банковских экосистем	147
<i>Иноземцева Е.А.</i> Государственное регулирование предпринимательской деятельности в условиях цифровизации экономики	150
<i>Калугин В.А.</i> Нормативно-правовое регулирование валютного контроля в Российской Федерации	153
<i>Капиталинина Е.А., Щербакова Я.А.</i> Трансформация банковской системы в условиях цифровизации: развитие экосистем и Open API	156
<i>Каца В.С.</i> Цифровизация как инструмент совершенствования маркетинговых стратегий агропромышленного комплекса Республики Беларусь	159
<i>Кирпичникова А.А.</i> Система налогообложения организаций	162
<i>Кокорюлина Я.С.</i> Оценка финансового риска сталелитейной компании на основе рычагового эффекта	166
<i>Колонистов Н.И.</i> Современные методики и практики управления личными финансами	168
<i>Комаров Д.С., Хрущ Д.Д.</i> Влияние тарифного регулирования на импорт в Россию товаров легкой промышленности	171
<i>Космачева Д.С.</i> Развитие транспортных коридоров в АТР как веха времени	176
<i>Костюкевич К.Д.</i> Оценка влияния государственных субсидий на финансовую устойчивость ОАО «Белсолод»	179
<i>Кочукова А.Б.</i> Антикризисные стратегии промышленных предприятий в условиях санкционного давления и импортозамещения	183
<i>Кравцова А.А.</i> Денежная масса Республики Беларусь: статистический анализ динамики и структуры	186
<i>Курбский Е.Ю.</i> Направления и нормативно-правовая база «доверительного» взаимодействия банков и органов нотариата	190
<i>Кускова В.С.</i> Влияние макроэкономических факторов на финансовую устойчивость организаций	191
<i>Ламокова А.З.</i> Система опорных населённых пунктов как основа пространственного развития Российской Федерации	195
<i>Лешкевич Д.А.</i> Развитие ESG-банкинга в России	198
<i>Лукащук К.Н.</i> Организация учета затрат на производство продукции как основа информационного обеспечения деятельности сельскохозяйственной организации	201

<i>Лычёв Н.А.</i> Сравнительный анализ подходов к оценке и учету материалов в НСБУ № 64 «Запасы» и МСФО (IAS) 2 «Запасы»: влияние на финансовый результат организации	205
<i>Мамонтова В.Д., Пугачева Е.Е.</i> Анализ динамики бюджетной открытости регионов России: опыт лидеров и аутсайдеров рейтинга	208
<i>Мамонтова В.Д.</i> Зарубежный опыт борьбы с налоговыми правонарушениями.....	212
<i>Мебиам Мартин Фредерик-Иван</i> Становление экономических отношений между Российской Федерацией и Республикой Камерун	215
<i>Медведева А.А., Раевская П.А.</i> Механизмы и проблемы агрострахования с государственной поддержкой в современных условиях	218
<i>Мельникова Е.Н., Раченко С.Е.</i> Роль финтех-решений в оптимизации кассового планирования коммерческих организаций госсектора.....	222
<i>Морозов А.И.</i> Сущность и значение финансовой устойчивости в современных условиях.....	226
<i>Мосагина С.В.</i> Цифровой рубль в России: возможные эффекты для банковского сектора и денежного обращения.....	230
<i>Нестерова Д.Г.</i> Динамика объема корпоративных ценных бумаг на российском рынке	233
<i>Петров Д.В., Таланцева А.А.</i> Новые финансовые продукты криптобанков в Республике Беларусь: кредитование под залог цифровых знаков и стейкинг как альтернатива классическим депозитам	237
<i>Платонова П.А.</i> Перспективы развития фирменной торговли КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба».....	241
<i>Полозова П.С.</i> Методы формирования оптимальной структуры капитала компании на современном этапе	244
<i>Полозова П.С.</i> Сравнительный анализ применения МСФО (IFRS) 18 и ФСБУ 4/2023 для отражения финансовых результатов компании	248
<i>Поташко А.В.</i> Уровень жизни населения в системе индикаторов устойчивого социально-экономического развития.....	252
<i>Пугачева Е.Е., Рябошапка А.С.</i> Сравнительный анализ специальных налоговых режимов для малого предпринимательства в РФ: НПД и ИП на УСН	255
<i>Ракульцева С.Д.</i> Малый и средний бизнес в развитии экономики региона на примере Ярославской области	259
<i>Репьев А.А.</i> Влияние тарифной политики банков на развитие безналичных расчетов населения за товары и услуги в условиях цифровизации платежной системы.....	263

<i>Роженкова Д.А.</i> Производительность труда как детерминанта социально-экономического развития региональной экономики	266
<i>Савельева М.А.</i> Экономика жилищного строительства и ее влияние на доступность жилья	269
<i>Сенченкова В.С.</i> Креативные решения в организации премий, рейтингов и конкурсов	273
<i>Сидорчук И.С.</i> Особенности современной конкуренции в мировой экономике.....	278
<i>Солдатов К.В.</i> Инвестиционный климат и развитие финансового сектора в республике Башкортостан	282
<i>Соловьева Е.Ю.</i> Сравнительная оценка инвестиционной привлекательности сталелитейных компаний.....	286
<i>Титов А.А.</i> Цифровая трансформация финансового менеджмента как фактор устойчивого развития экономики и банковского сектора.....	290
<i>Тихомирова М.А., Шаломина А.М.</i> Моделирование справедливой стоимости криптовалют и цифровых финансовых активов (ЦФА): применение эконометрических методов (ARIMA, GARCH) для оценки волатильности.....	293
<i>Трубникова А.А.</i> Управление инвестиционным капиталом организации	297
<i>Ферхова Е.А.</i> Оценка кредитного портфеля банка «Форштадт»	301
<i>Хитровская А.С.</i> Развитие транспортной логистики: тренды и экономическая эффективность	305
<i>Хованская П.П.</i> Инструменты привлечения средств коммерческими банками и оценка их эффективности на примере ПАО «Банк ПСБ» (Промсвязьбанк)	309
<i>Чени Билл-Даниель Нфор</i> Экономика Камеруна: региональные связи и поворот к России в Центральной Африке (гармоничное сочетание наследия, стойкости и движения в перёд)	313
<i>Чуприна С.Д.</i> Понятие, сущность и причины торговых войн.....	315
<i>Шадрина Н.Ю.</i> Анализ бизнес-процесса оказания услуг с целью его совершенствования	319
<i>Яковлева Э.С.</i> Особенности и проблемы финансирования расходов территориальных бюджетов в современных условиях (на примере Оренбургской области).....	322
Секция 2. Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга	327
<i>Алешина М.А.</i> Повышение конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью ABC-анализа.....	327

<i>Асютина В.А.</i> Товарная политика ОАО «булочно-кондитерской компании «Домочай».....	330
<i>Баласаян М.С.</i> Новые подходы к мотивации и развитию сотрудников в условиях меняющегося рынка труда.....	334
<i>Беляевская У.Е., Браво М.Х.</i> Перспективы и проблемы развития агротуризма в Ярославской области	337
<i>Бессарабова Д.Е., Уткина Д.С.</i> Роль бизнес-планирования в развитии организации	341
<i>Бойко М.А., Прилуцкая Я.Э.</i> Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга в условиях цифровой трансформации	344
<i>Буторина Т.С., Сауткина А.К.</i> Использование контентных стратегий для формирования доверия молодежной аудитории (на примере медиапроекта «Ближе к делу»).....	348
<i>Важенин Н.В.</i> Особенности менеджмента в малом и среднем бизнесе: проблемы и пути их решения.....	353
<i>Вахтина В.Д., Захарова А.С.</i> PEST-анализ ОАО «Российские железные дороги»	355
<i>Волк Д.С.</i> Перспективы развития дополнительного обслуживания в фирменном магазине Кричевского филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»	360
<i>Габидулина К.Р.</i> Маркетинг персонала: стратегия привлечения и удержания талантов в конкурентной бизнес-среде	364
<i>Гоголинская Т.А., Кузьмина А.А.</i> Перспективные направления развития системы человеческих ресурсов на основе анализа ЦФО РФ	367
<i>Горохова В.В.</i> Гипербола как бизнес-модель: стратегии конструирования и монетизации скандальной идентичности в цифровой экономике внимания	371
<i>Гульнева Е.М., Сударева Д.Н.</i> Гендерный подход в теории менеджмента	374
<i>Демко Р.С., Филон Я.А.</i> Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга в эпоху цифровой трансформации	378
<i>Евграфова В.А.</i> Повышение эффективности деятельности организации в современных условиях (на примере ПАО Сбербанк).....	381
<i>Емельянова А.М.</i> Оптимизация логистических процессов – ключевой фактор успеха на рынке электронной коммерции	385
<i>Етимова К.К., Шедевр В.Л.</i> Развитие и особенности международного маркетинга (на примере компании «Леруа Мерлен» / «Лемана ПРО») ..	389
<i>Журба В.Е.</i> Развитие фирменной сети ОАО «Красный пишевик»	393

<i>Загрузина В.Р.</i> Проблемы и перспективы развития современного менеджмента в условиях разбалансированной глобальной экономики ..	395
<i>Заика А.К., Кашаева А.М.</i> Использование инструментов маркетинга в современной российской fashion-индустрии.....	399
<i>Заика А.К., Кашаева А.М.</i> Роль менеджмента в обеспечении устойчивого поступательного развития российской fashion-индустрии	403
<i>Зайцева А.А., Моисеева-Царькова Е.С.</i> Внутренний маркетинг как драйвер устойчивости HR-бренда: управление микромоментами с помощью ИИ	407
<i>Злобина К.А., Коткова А.А.</i> Влияние современных концепций конкурентоспособности на практику управления организацией	410
<i>Ибрагимова Г.Н.</i> Управление финансовым обеспечением проекта.....	414
<i>Игнатъкова Т.Н.</i> Актуальные проблемы и вызовы в деятельности руководителя в современных экономических условиях	417
<i>Кудрейко О.С.</i> Практический анализ использования детских образов в российской наружной рекламе	421
<i>Лагутенкова К.П., Лебедева А.Д.</i> Управление изменениями в организации	425
<i>Ларионов В.Д.</i> Анализ грузовой логистики железнодорожного и автомобильного транспорта	429
<i>Курицына А.С., Мазина В.М.</i> Конфликты поколений в управлении: как поколение Z и миллениалы ломают корпоративные правила	433
<i>Макова А.Д.</i> Прибыль как индикатор успешного менеджмента	436
<i>Наумова М.Д., Щербакова Д.А.</i> Эволюция подкастов от развлекательного формата до платформы лидеров мнений и инструментов маркетинга....	438
<i>Неволина С.Е.</i> Цифровая трансформация менеджмента и маркетинга с использованием технологий искусственного интеллекта: российский опыт и перспективы на 2026 год	443
<i>Огибенин А.А.</i> Технологии искусственного интеллекта в бизнесе и управлении.....	447
<i>Полатов Ю.М., Слаян А.Г.</i> Основные направления повышения эффективности управленческих решений в менеджменте	449
<i>Придворова В.А.</i> Влияние социальных сетей на потребительские решения	453
<i>Совостюк К.А.</i> Устройство, планировка, оборудование универсама «Веста» ОАО «Веста-Борисов» и направления их рационализации.....	456
<i>Стрижова Е.С.</i> Актуальные проблемы планирования финансово-хозяйственной деятельности в организации.....	460

<i>Таланова Д.П.</i> Влияние стилей и методов руководства на организационное поведение	465
<i>Титов А.С.</i> Рекомендации по инвестиционному планированию региональных проектов с государственной поддержкой	469
<i>Харebin А.В.</i> Преимущества инновационного развития инфраструктуры беспилотных авиационных систем на основе кластерной модели.....	472
<i>Хитровская А.С.</i> Современные технологии в маркетинге: оптимизация процессов и персонализация предложений	476
<i>Чуйкова М.А.</i> Внедрение технологий искусственного интеллекта в систему управления персоналом: риски и преимущества	480
Секция 3. Вопросы развития государственного и муниципального управления	483
<i>Агамалиев Э.Б.</i> Управление талантами на государственной службе: теоретический аспект	483
<i>Алексеев К.А.</i> Совершенствование порядка расчёта страховых взносов индивидуальными предпринимателями с низким доходом в Российской Федерации	486
<i>Бекова Л.Б., Быстрова Я.В.</i> Молодежная политика Ярославской области на современном этапе: стратегические ориентиры и практики реализации	490
<i>Бобкова К.А.</i> Экономические санкции, как стимул для развития российской экономики и достижения ее самодостаточности	494
<i>Бокова В.А., Тяпугина С.С.</i> Методика выявления активной гражданской позиции среди молодежи.....	498
<i>Виноградова Е.С.</i> Механизмы участия граждан в решении экологических проблем региона (на примере Ярославской области).....	503
<i>Воробьева А.В., Ушакова А.К.</i> Государственно-частное партнерство как инструмент инвестиций в социальную сферу Ярославской области.....	506
<i>Воробьева А.В.</i> Взаимосвязь инвестиций и доходной базы муниципальных бюджетов районов Ярославской области	509
<i>Гамзатова П.К.</i> Экономические механизмы управления человеческим капиталом в службе медицины катастроф как фактор национальной безопасности.....	512
<i>Гегужевичене Д.Е., Солнцева К.А.</i> Анализ ресурсного потенциала государственного управления Ярославской области в сфере цифровой трансформации	516
<i>Голякова А.Р.</i> Брендинг территории: роль органов государственного (муниципального) управления	521

<i>Горячева А.Н.</i> Региональный ESG-рейтинг как инструмент устойчивого развития Ярославской области	524
<i>Дембовский С.П.</i> Цифровизация государственного управления как фактор минимизации экономических рисков.....	528
<i>Докукин Н.И.</i> Технологическое лидерство как цель социально-экономического развития Ярославской области до 2030 года	532
<i>Зейналов М.М.</i> Институциональная модернизация механизма государственного регулирования здравоохранения в промышленно ориентированных регионах РФ	536
<i>Ключин Д.А.</i> Совершенствование государственной поддержки ветеранов СВО.....	540
<i>Крылов А.В.</i> Совершенствование деятельности контрольных органов Российской Федерации (на примере Счетной палаты Российской Федерации).....	542
<i>Лискун П.А.</i> Казначейский лицевой счет как инструмент обеспечения финансовой прозрачности и контроля в бюджетном процессе	546
<i>Логвинов В.А.</i> Цифровая трансформация государственного управления: проблемы и качественные критерии оценки	549
<i>Мамоян М.Р., Смольникова П.Ю.</i> Проблема удержания молодых кадров в субъектах РФ (на примере Ярославской области)	552
<i>Мокров И.С., Лобанов Д.Э.</i> Ярославская область – территория надёжных инвестиций: Переславль-Залесский муниципальный округ	555
<i>Москалева Е.М., Смирнова Е.В.</i> Перспективы развития авиастроения на территории Ярославской области.....	558
<i>Новикова П.А., Сергеева Е.П.</i> Человеческий капитал региона и система его социальной защиты: теоретические аспекты и практика Ярославской области	560
<i>Полевая К.К.</i> Цифровой профиль предпринимателя: особенности государственного управления в РФ.....	564
<i>Солдатов К.В.</i> Оценка инвестиционной привлекательности Республики Башкортостан.....	567
<i>Стрельцова О.В.</i> Государственная семейная политика: изменение ценностных оснований вступления в брак у россиян.....	570
<i>Хованская П.П.</i> Актуальные проблемы составления долгосрочного бюджетного прогноза на муниципальном уровне (на примере Даниловского муниципального округа Ярославской области)	574
<i>Шумилина Н.С.</i> Механизмы привлечения молодёжи в муниципальную службу: пробелы современной кадровой стратегии.....	579
<i>Эберле М.С.</i> Транспортная экосистема Казани: путь к совершенству	583

Секция 4. Информационные технологии и экономико-математические методы в цифровизации и информатизации современной экономики и управления	586
<i>Авдачёнок А.В.</i> Автоматизированное формирование и внедрение учетной политики в цифровых системах учета	586
<i>Басов А.А., Ляпунов А.А.</i> Цифровизация промышленных предприятий на основе SMART- стандартов в условиях развития современной экономики	588
<i>Белькевич В.С.</i> Использование технологий искусственного интеллекта в развитии белорусского агропромышленного комплекса	592
<i>Беляев Ф.А.</i> Статистический анализ динамики численности населения Ярославской области как индикатора социально-демографических процессов	596
<i>Бучин Г.Е.</i> Предобработка данных как ключевой этап построения моделей машинного обучения	600
<i>Гмырин М.А.</i> Использование нейронных сетей для прогнозирования экономических индикаторов в условиях неопределенности	603
<i>Голощанов Д.П.</i> Использование ситуационных задач на занятиях по информационным технологиям	607
<i>Голякова А.Р.</i> Динамика затрат на прикладные научные исследования в Ярославской области	609
<i>Мерданов Б., Мерданова Г., Кочмурадов Ш.</i> Применение алгоритмов машинного обучения для оптимизации маршрутизации на железнодорожном транспорте	613
<i>Докукин Н.И.</i> Анализ государственной программы Ярославской области «Экономическое развитие и инновационная экономика в Ярославской области»	615
<i>Жидкова В.А., Чекалова З.И.</i> Цифровые образовательные технологии на базе Varwin: повышение успеваемости и качества практических занятий	619
<i>Зайнагутдинов А.Р.</i> Систематизация методов регуляризации градиентного бустинга на основе трёхуровневой схемы	623
<i>Иванов А.В.</i> Методы регрессионного машинного обучения: модели и оценка качества	626
<i>Игнахина Е.В.</i> Комплексный анализ и прогнозирование цен на жилье в регионах ЦФО с использованием инструментов MS Excel	629
<i>Круглов К.А.</i> Статистический анализ внедрения ERP-систем как индикатора цифровой трансформации предприятий РФ	633

<i>Крутов А.А.</i> Экономические аспекты развития рынка фотополимерных смол для аддитивного производства: перспективы, ограничения и значение для российской промышленности	636
<i>Кучерявенко В.В.</i> Использование чат-ботов и интеллектуальных помощников в финансовом менеджменте	640
<i>Мамоян М.Р.</i> Сравнительный анализ динамики численности работников государственных органов и органов местного самоуправления в Российской Федерации и Ярославской области	644
<i>Мельникова А.В., Сахарук С.Д.</i> Особенности создания презентаций, отображающих экономическую информацию	648
<i>Мельникова Е.Н., Чекалова З.И.</i> Оценка эффективности внедрения отечественных TMS-систем в процессы казначейского планирования ..	650
<i>Мурашкина Д.М.</i> Перспективы цифровой трансформации российского образования.....	654
<i>Полевая К.К.</i> Тенденция развития научного потенциала в России.....	658
<i>Поярков К.Н.</i> Использование понятия геометрического центра множества для определения характера боевых действий.....	661
<i>Пугач А.Р.</i> Внедрение цифровых инноваций в экономику РФ	664
<i>Рогова А.С.</i> Статистическое исследование развития цифровой экономики в РФ	667
<i>Савельев А.Д.</i> Исследование надежности радиотехнических систем методом графов	671
<i>Снегирев Д.В.</i> Мировой опыт использования цифровых технологий в шинной промышленности	674
<i>Талько Д.А.</i> Применение экономико-математического аппарата теории игр для оптимизации управленческих решений в здравоохранении	678
<i>Теряев А.С.</i> Передовые производственные технологии и цифровая трансформация экономики РФ: анализ динамики 2010-2024 гг.	682
<i>Чжан Г.Г.</i> Внедрение технологий больших данных (big data) в процедуры аудита: методы и оценка рисков	684
<i>Эберле М.С.</i> Повышение эффективности маршрутной сети городского транспорта с использованием экономико-математических моделей (на примере города Казани).....	688

**Приветственное слово
Сенатора Совета Федерации Федерального Собрания Российской
Федерации от Ярославской области, Члена Комитета Совета Федерации
по социальной политике**

Уважаемые участники конференции! Дорогие друзья!



66-я Международная научно-практическая конференция «Молодежь, наука, практика» проводится в сложных геополитических и социально-экономических условиях. Экономические санкции в отношении России, проведение специальной военной операции привели к необходимости переосмысления современной экономической политики. Поэтому сегодня, как никогда, необходимы детальная оценка перспектив развития отечественной экономики, новые идеи и решения.

В 2026 году Ярославская область отмечает 90-летие со дня своего образования, что является важной вехой для культурной и экономической жизни региона, имеющего богатую историю и высокую значимость для страны.

Регион является важным культурным и промышленным центром, столицей «Золотого кольца России». Поэтому очень значимо то, что конференция посвящена этому знаменательному событию.

На конференцию поступили материалы, содержащие результаты более 350 научных исследований, более 150 участников представят полученные результаты в очном формате. Среди участников и представители зарубежных вузов.

В современных условиях развития общества и утверждения компетентностной модели образования, к выпускникам вузов предъявляются новые высокие требования по формированию компетенций - создавать, приобретать и интегрировать внутренние и внешние компетенции для их быстрого реагирования на изменения среды. Это подтверждает мысль о необходимости формирования у молодого поколения исследовательской культуры, которая достигается посредством участия в научной деятельности.

Коллектив Ярославского филиала Финуниверситета вносит достойный вклад в развитие научной деятельности, воспитание нового поколения молодых ученых и внедрение результатов исследований в практику работы бизнеса и органов власти Ярославской области.

Дорогие друзья, желаю Вам плодотворной работы в ходе конференции, а в последующем успешной реализации научных идей!

С уважением, Косихина Наталия Владимировна

УДК 908

История становления и развития Ярославской области

Яблокова Е.С.

*Научный руководитель: Громова М.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Ярославская область — один из ключевых регионов Центральной России, чья история неразрывно связана с формированием и развитием российской государственности. Её территория на протяжении веков была ареной важнейших исторических событий: от становления древнерусских княжеств до индустриализации XX века. Богатое культурное наследие, стратегическое географическое положение на Волге и экономический потенциал делают изучение истории региона значимым для понимания общероссийских процессов.

Ярославская область в современных границах была образована 11 марта 1936 года постановлением Президиума Всероссийского центрального исполнительного комитета при разделении Ивановской промышленной области. В состав области вошли территория бывших земель Ярославской губернии (без восточной части Ростовского уезда), значительная часть Костромской губернии и Переславский уезд Владимирской губернии. В итоге территория составила 62 тысячи км², а население — 2,1 млн человек. Впоследствии территория Ярославской области была вновь изменена в 1944 году - была выделена Костромская область, после чего территория Ярославской области сократилась до 36,4 тысяч км² и с тех пор практически не изменялась [4].

В 1920-1930-е годы Ярославская область пережила бурную индустриализацию. Были созданы несколько крупных промышленных предприятий, сыгравших ключевую роль в развитии региона и страны. Ярославский моторный завод был основан в начале 1920-х годов русским промышленником В.А. Лебедевым как автомобильный завод. После революции предприятие национализировали, и до 1925 года оно выполняло только ремонт автомобилей. В годы первой пятилетки производство значительно расширилось. В 1933 году совместно с Особым конструкторским бюро ОГПУ (Объединенное государственное

политическое управление) изготовлены опытные образцы первого советского дизельного двигателя «Коджу». После 1958 года завод специализировался на разработке и производстве дизельных двигателей, коробок передач, сцеплений и электроагрегатов. Ярославский электромашиностроительный завод был построен в соответствии с государственным планом электрификации страны шведским электрическим акционерным обществом АСЕА на основе концессионного договора. Выпуск продукции начался в 1928 году. В 1932 году завод перешел в государственную собственность и был передан во Всесоюзное электротехническое объединение. История предприятия АО «КОРД» берет начало в 1931 году. В то время это предприятие входило в состав крупного промышленного комплекса – Ярославского резиноасбестового комбината – и обеспечивало текстильным сырьем предприятия шинной промышленности.

Также в 1920-1930-е годы в Ярославской области активно развивалась нефтеперерабатывающая промышленность. В этот период особое значение приобрел Ярославский опытно-промышленный нефтемаслозавод имени Д.И. Менделеева. В начале 1930-х годов на заводе были запущены крекинг-установка, создан первый в СССР цех остаточных масел и цех селективной очистки остаточных масел. Также была разработана технология производства новых высокоплавких и низкотазывающих смазок.

В 1935 году началось строительство Рыбинской ГЭС и создание Рыбинского водохранилища – крупнейшего на тот момент рукотворного водоема в мире. Для 30-х годов XX столетия строить на равнинной реке гидроузлы было невероятным событием. О Рыбинской и Угличской ГЭС говорили во всём мире. Следили пристально за каждым шагом советского масштабного строительства [1].

Рыбинский машиностроительный завод – яркий результат индустриализации времен первой пятилетки. К 1936 году предприятие вышло в лидеры отечественного авиационного моторостроения. Параллельно с промышленным ростом развивалась и культурная жизнь региона: в 1936 году открылось собственное государственное книжное издательство. Его дебютной публикацией стал знаменитый роман Николая Островского «Как закалялась сталь». Впоследствии издательство выпускало самые разные книги: от путеводителей и краеведческих сборников до произведений местных писателей и патриотической литературы.

1937 год ознаменовался созданием в городе Углич нового промышленного предприятия – «Углический опытный завод точных технических камней № 2». Завод изначально ориентировался на выпуск часовых камней из корунда и рубина. Со временем производство эволюционировало: здесь освоили изготовление наручных часов, а предприятие получило новое название – Углический Государственный часовой завод.

Ярославская область внесла огромный вклад в достижение Победы – как на фронте, так и тылу. Более полумиллиона жителей региона отправились на фронт, свыше 200 тысяч из них погибли. 227 ярославцев были удостоены звания Героя Советского Союза, 27 стали полными кавалерами ордена Славы. Среди выдающихся военачальников – маршал Федор Иванович Толбухин, генерал армии Павел Иванович Батов, контр-адмирал Иван Александрович Кóлышкин. Осенью 1941 года в Ярославле из добровольцев была сформирована 234-я Ярославская коммунистическая дивизия, которая прошла путь от Волги до Эльбы и участвовала в разгроме фашистов под Берлином. Партизанский отряд «Ярославец» под командованием Бориса Крайнова действовал в районе дороги Москва-Минск на Смоленщине. В этом отряде воевала Зоя Космодемьянская. Уроженка области Елена Колесова возглавляла диверсионную группу девушек-десантниц, действовавших в Белоруссии.

За годы войны 17 предприятий области становились победителями Всесоюзного социалистического соревнования и получали переходящее Красное знамя ГКО, 455 работников были награждены орденами и медалями [3].

За массовый трудовой героизм и самоотверженность 2 июля 2020 года Ярославлю было присвоено почетное звание «Город трудовой доблести». 27 октября 2022 года в парке Мира открыта стела в честь этого события.

1960-е годы стали временем активного выхода ярославской промышленности на мировой рынок: предприятия региона экспортировали около 200 видов изделий более чем в 50 стран. Мир узнавал продукцию Ярославской области – от ярославских шин до рыбинских печатных машин, от переславской киноплёнки и углических часов до гаврилов-ямских льняных тканей и фарфора из Песочного.

Яркой страницей в истории региона стал подвиг землячки – Валентины Владимировны Терешковой. В июне 1963 года уроженка Тутаевского района стала первой в мире женщиной-космонавтом, совершив трехсуточный полет.

В 1967 году за выдающиеся достижения в хозяйственном и культурном строительстве Ярославская область была удостоена ордена Ленина. Торжественная церемония прошла в театре имени Ф. Волкова, на котором присутствовал первый летчик-космонавт СССР, Герой Советского Союза Юрий Алексеевич Гагарин.

Ярославская кондитерская фабрика «Путь к социализму» в числе ведущих промышленных предприятий страны получила от оргкомитета XXII летних Олимпийских игр право выпускать кондитерские изделия с олимпийской символикой. В соответствии с приказом Минпищепрома РСФСР и Минпромторга РСФСР фабрике было установлено задание на выработку и поставку 18 тонн продукции [3].

Приказом Министерства нефтяной промышленности в 1952 году была создана комиссия для выбора площадки под строительство нефтеперерабатывающего завода в Ярославле. В 1955 году началось строительство Новоярославского НПЗ. В 1958-1961 годы построена первая очередь завода. 13 октября 1961 года на заводе получен первый бензин, 17 октября первый эшелон с нефтепродуктами отправлен в Ленинград. В настоящее время в числе потребителей продукции завода – практически все крупные предприятия Центрального и Северо-Западного регионов России, а также аэропорты, Управление Северной железной дороги и объекты военно-промышленного комплекса.

В современный период своего развития Ярославская область активно укрепляла свои позиции в научно-технологической сфере. В 2023 году был принят закон «О науке и реализации государственной научно-технической политики в Ярославской области» и утверждена государственная программа «Научно-техническое развитие Ярославской области на 2023–2028 годы». Сформирована управленческая команда по научно-технологическому развитию, увеличено финансирование этого направления из регионального бюджета.

В регионе создан Научно-производственный центр беспилотных авиационных систем, получивший федеральный статус. Резидентами центра стали 16 предприятий, выделены первые федеральные гранты на реализацию их проектов.

В 2023 году в Ярославской области внедрён региональный инвестиционный стандарт, цель которого — сократить путь инвестора от идеи до реализации проекта и создать комфортные условия для бизнеса. Для этого действуют инвестиционная декларация с преференциями для инвесторов, инвестиционная карта с информацией об инвестиционных площадках, инфраструктуре и др.

В 2024 году ВРП Ярославской области достиг 934,1 млрд рублей, в среднем ежегодно прирастая на 12%. Наибольший вклад вносили обрабатывающие производства (25,3%), оптовая и розничная торговля (13,7%), транспортировка и хранение (10,5%).

Так как в 2005 году исторический центр Ярославля был включен в список Всемирного наследия ЮНЕСКО, Ярославская область сохраняет статус популярного туристического направления. В 2024 году регион посетили около 12,5 млн человек. В рамках развития туризма строятся модульные отели, модернизируется инфраструктура, включая аэропорт «Золотое кольцо».

В регионе активно проводятся культурные и спортивные мероприятия: фестивали, марафоны, конкурсы. Например, в 2026 году состоялся XIX Традиционный Международный Дёминский лыжный марафон в Рыбинском районе.

Таким образом, Ярославская область сохраняет статус динамично развивающегося региона Центральной России. Опираясь на промышленный потенциал, богатое культурное наследие и выгодное географическое положение, она успешно решает текущие задачи и закладывает основу для долгосрочного роста, стремясь стать комфортным и привлекательным местом для жизни, работы и туризма.

Библиографический список

1. Васильченко А. Ярославия: первые 80 лет [Электронный ресурс]. URL: <https://76.ru/text/longread/2016/05/16/51109041/>.
2. 80 лет Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://yartpp.ru/news/detail/80-let-yaroslavskoy-oblasti/>.
3. История Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/История_Ярославской_области.
4. Немые свидетели истории [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yararchive.ru/exhibitions/exhibition-yarregion-80-cdni/#page/111>.

УДК 332.14

Вклад Ярославской области в развитие российской экономики

Мельникова Е.Н., Раченко С.Е.

*Научный руководитель: Бабаджанян Г.А., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях трансформации глобальных экономических связей и усиления санкционного давления возрастает роль регионов как центров обеспечения экономической устойчивости Российской Федерации. Ярославская область, обладающая диверсифицированным промышленным потенциалом и выгодным географическим положением на пересечении ключевых транспортных артерий, является одним из стратегически значимых субъектов Центрального федерального округа. Её вклад в реализацию национальных целей — импортозамещения, технологического суверенитета и продовольственной безопасности — требует комплексной оценки на основе актуальных макроэкономических данных.

В качестве базового индикатора, выступает валовой региональный продукт (ВРП). Анализ динамики этого показателя свидетельствует о положительной тенденции: в 2024 году ВРП Ярославской области достиг 912,8 млрд рублей, что в сопоставимых ценах составило 102,5% к уровню 2023 года. Данный темп роста превышает среднероссийский показатель (101,8%) и соответствует динамике по Центральному федеральному округу (102,3%), что свидетельствует об опережающем развитии региона относительно общенациональных трендов [1].

Объём ВРП региона составляет порядка 1% от общероссийского показателя (табл. 1), что является высоким значением для субъекта с численностью населения около 1,2 млн человек. Это подтверждает высокую производительность труда и эффективность экономической модели Ярославской области.

Таблица 1. Сравнительная динамика ВРП (2024 г., в сопоставимых ценах)

Территория	Темп роста ВРП, %	Отклонение от РФ, п.п.
Российская Федерация	101,8	—
Центральный федеральный округ	102,3	+0,5
Ярославская область	102,5	+0,7

Рост ВРП обусловлен увеличением показателей в промышленном производстве (+1,0%), строительстве (+4,2%) и розничной торговле (+3,1%), причём промышленность, занимая первое место в структуре валовой добавленной стоимости (30,3% ВРП) и формируя более 40% налоговых поступлений в консолидированный бюджет, подтверждает свою системообразующую роль в экономике региона.

Данная динамика находит отражение и в социальных показателях: среднедушевые доходы населения достигли 52036 руб. (+11,5%), реальные доходы выросли на 2,9%, а среднемесячная зарплата составила 64566 руб. (119,1% к 2023 г.), что создаёт условия для роста потребительского спроса

и повышения качества жизни [2]. Анализ отраслевой структуры промышленности выявляет высокую диверсификацию экономики с концентрацией в стратегических направлениях. Наибольший рост в 2024 году продемонстрировали производство неметаллической минеральной продукции (152,1%), готовых металлических изделий (125,8%), ремонт машин и оборудования (119,0%), а также химпроизводство (108,4%), что наглядно отражено в таблице 2. Это свидетельствует об опережающем развитии обрабатывающих отраслей с высокой добавленной стоимостью и подтверждает потенциал региона как центра импортозамещения.

Таблица 2. Динамика промышленного производства по видам деятельности (2024 г., % к 2023 г.)

Вид деятельности	Индекс физического объёма, %
Производство неметаллической минеральной продукции	152,1
Производство готовых металлических изделий	125,8
Ремонт и монтаж машин и оборудования	119,0
Химическое производство	108,4
Машиностроение	103,2
Нефтепереработка	101,5
Промышленность в целом	101,0

Ключевыми отраслями специализации региона традиционно являются нефтепереработка и нефтехимия, машиностроение и фармацевтическая промышленность. ООО «Славнефть-ЯНОС» является одним из крупнейших НПЗ в Европе, обеспечивая значительную долю производства высокооктановых бензинов, авиационного топлива и нефтебитумов для нужд страны. В условиях санкционного давления модернизация завода способствует обеспечению топливной безопасности РФ. Машиностроительный комплекс (ЯМЗ, «Яршина») – ключевой поставщик дизельных двигателей и шин для тяжёлой, сельскохозяйственной и военной техники. Фармацевтический кластер (АО «НПО «Биохимик», ЗАО «Ярославская фармацевтическая фабрика») в рамках стратегии «Фарма-2030» наращивает выпуск жизненно важных препаратов, снижая импортозависимость.

Вклад региона в экономику определяется не только текущим производством, но и инвестиционной привлекательностью. По итогам 2024 года область вошла в топ-20 Национального рейтинга состояния инвестиционного климата (АСИ) [3]. Объем инвестиций в основной капитал достиг 176,7 млрд руб. (+20,3% к 2023 г.). Индекс физического

объема инвестиций (120,3%) существенно превышает общероссийский (107,8%). Данные отражены в таблице 3.

Таблица 3. Сравнительный анализ инвестиционной активности

Показатель	Ярославская область	РФ	Отклонение, п.п.
Индекс физического объёма инвестиций, %	120,3 [5]	107,8	+12,5
Инвестиции на душу населения, тыс. руб.	145,2	118,7	+26,5
Доля инвестиций в ВРП, %	19,4	21,3	-1,9

Основные направления капиталовложений – модернизация производств в рамках импортозамещения, развитие транспортной инфраструктуры, жилищное и социальное строительство для обеспечения кадрами промпредприятий. Важным институциональным инструментом выступает ОЭЗ «Ярославль» (резиденты работают в приборостроении, композитах, IT). На территории реализуется около 65 крупных инвестпроектов в промышленности, логистике, АПК и туризме с общим объемом вложений более 335 млрд руб., что предусматривает создание порядка 22 тыс. рабочих мест.

В условиях санкций регион делает ставку на промышленные кластеры и обратный инжиниринг. В 2024 году создан Межрегиональный кластер автокомпонентов, объединивший поставщиков ПАО «Автодизель» (ЯМЗ) для локализации критических комплектующих. Важную роль в этом процессе играет научная база: Ярославский государственный технический университет с использованием федеральных грантов разрабатывает конструкторскую документацию для замещения импортных деталей (опоры двигателя для АВТОВАЗа, оборудование для животноводства и др.), снижая зависимость от иностранных поставщиков.

Научно-технический потенциал области занимает 3-е место в ЦФО по объему затрат на исследования и разработки. Помимо традиционных отраслей, в регионе формируются в области формируются новые ниши, ориентированные на импортозамещение.

Среди знаковых проектов — внедрение роботизированных систем выращивания орхидей в тепличном комплексе «Ярославский», а также запуск производств фармацевтической и экологичной пищевой упаковки в Переславле и Ростове Великом. Одновременно регион вносит существенный вклад в продовольственную безопасность страны, входя в число лидеров ЦФО по производству молока на душу населения.

Развитию малого и среднего предпринимательства способствует успешное функционирование трёх территорий опережающего развития (Тутаев, Ростов Великий, Гаврилов-Ям) и двух индустриальных парков

(«Новосёлки», «Тутаев») создаёт благоприятные условия для малого и среднего предпринимательства. Резиденты этих площадок получают не только налоговые преференции и административное сопровождение, но и доступ к готовой инженерной инфраструктуре, что значительно снижает порог входа для новых производств и способствует диверсификации экономики моногородов.

Отдельного внимания заслуживают инфраструктурные проекты, реализуемые при участии крупных технологических компаний. Так, компания «Тензор» инвестирует в развитие логистических центров и цифровых платформ на территории региона, что способствует модернизации инфраструктуры и созданию высокопроизводительных рабочих мест в сфере IT и электронной коммерции.

Проведённое исследование подтвердило устойчивый макроэкономический рост Ярославской области: темпы роста ВРП (102,5% в 2024 г.) опережают среднероссийские показатели. Основой экономической устойчивости выступает промышленная диверсификация и концентрация в стратегических отраслях, обеспечивающих экономическую безопасность страны. Высокая инвестиционная привлекательность и опережающий рост вложений свидетельствуют об эффективности региональной политики.

Библиографический список

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1412 с.
2. Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Правительства Ярославской области за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://portal.yarregion.ru>.
3. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Итоги 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru>.
4. Татаркин А.И. Экономика региона в системе национальной безопасности // Экономика региона. 2021. Т. 17. Вып. 1. С. 12–25.
5. Инвестиционный паспорт Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://invest.yarregion.ru>.

Стратегические направления инновационного развития Ярославской области в цифровой экономике

Круглов К.А.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современный этап глобального экономического развития характеризуется становлением нового технологического уклада, ядром которого выступают цифровые и сквозные технологии. В этих условиях способность региональных экономик к генерации и коммерциализации инноваций становится ключевым фактором конкурентоспособности. Для регионов с исторически сложившейся индустриальной базой, таких как Ярославская область, цифровая трансформация создает как вызовы, связанные с риском консервации устаревших производств, так и возможности для качественного технологического рывка. Указ Президента РФ № 309 от 07.05.2024 [1] и распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года» [2] задают четкие ориентиры на достижение национальных целей, включая технологическое лидерство, что актуализирует поиск эффективных стратегий инновационного роста на региональном уровне.

Экономический профиль Ярославской области сформирован вокруг мощного промышленного каркаса, заложенного в эпоху советской индустриализации 1930–1960-х годов [3]. Основу специализации составляют двигателестроение, нефтехимия и производство автокомпонентов. Однако это наследие носит двойственный характер. С одной стороны, регион обладает уникальными технологическими компетенциями и сохранившимся кадровым потенциалом. С другой – специализация в рамках предыдущих технологических укладов порождает системные проблемы: степень износа основных фондов в обрабатывающих производствах стабильно превышает 55%, что свидетельствует о консервации устаревшей производственной базы.

Анализ статистических данных за 2020–2024 годы выявляет сложную и противоречивую картину инновационного развития региона. Позитивные тенденции, такие как рост затрат на инновации и увеличение

числа используемых передовых технологий, сочетаются с серьезными структурными дисбалансами, представленными в таблице 1.

Представленные данные позволяют сделать вывод о закреплении в регионе модели «догоняющей модернизации», при которой предприятия предпочитают закупку и адаптацию готовых технологий собственным прорывным разработкам. Это подтверждает тезис о том, что индустриальная традиция может выступать не только ресурсом, но и барьером, консервируя устаревшие практики и препятствуя переходу к новому технологическому укладу.

Таблица 1. Структурные проблемы инновационного потенциала Ярославской области [5]

Показатель	Характеристика проблемы
Разработка новых технологий	Количество разработанных передовых технологий остается критически низким (3 ед. в 2024 г., все – «новые для России», без «принципиально новых»).
Структура затрат на НИОКР	Доминирование прикладных разработок (>85%) при низкой доле фундаментальных исследований (~6–7%).
Кадровый потенциал	Сокращение численности докторов наук (со 185 в 2015 г. до 159 в 2024 г.) и кандидатов наук (с 692 до 575). В аспирантуре лишь 4% выпускников защищают диссертации.
Экспорт инноваций	Резкое падение экспорта инновационной продукции (с 1 млрд руб. в 2021 г. до 60 млн руб. в 2024 г.), ориентация исключительно на внутренний спрос.

Для преодоления выявленных противоречий региону необходим обоснованный стратегический выбор. Наиболее адекватным для Ярославской области представляется подход «умной специализации» (Smart Specialisation), основанный на идентификации уникальных конкурентных преимуществ через диалог власти, бизнеса и науки и концентрации ресурсов на ограниченном числе направлений, лежащих на стыке традиционных компетенций и новых технологий. Этот подход позволяет не отказываться от промышленного наследия, а перепрофилировать его, встраивая в контуры нового технологического уклада [4].

На основе проведенного анализа в рамках парадигмы «умной специализации» предлагается реализация стратегии фокусированных технологических прорывов. Ее ядром является определение приоритетных ниш, лежащих на пересечении традиционных специализаций региона и перспективных рынков будущего. Об этом подробнее в таблице 2.

Для реализации этих направлений требуется системная политика, включающая несколько взаимосвязанных блоков. Прежде всего,

необходимо стимулирование цифровой кооперации промышленности, малых инновационных компаний и науки.

Для этого требуется создание в регионах постоянно действующих цифровых коммуникационных платформ для выявления рыночных ниш и технологических запросов.

Важнейшим направлением является реформа научно-образовательной системы: переход от «диссертационной» к проектной («индустриальной») аспирантуре с темами от предприятий, а также создание Регионального научного фонда для субсидирования прикладных исследований по заказам промышленности. Критическое значение имеет увязка инновационной политики с импортозамещением: успешная локализация должна быть нацелена на создание продуктов, конкурентоспособных на внешних рынках, что позволит преодолеть падение инновационного экспорта.

Таблица 2. Перспективные технологические ниши для Ярославской области

Традиционная специализация	Перспективная ниша (технологический прорыв)	Примеры продуктовых направлений
Двигателестроение	«Зеленая» и цифровая энергетика для новой мобильности	Водородные энергоустановки, газотурбинные двигатели на водороде, гибридные силовые установки, энергоустановки для малой энергетики
Нефтехимия и нефтепереработка	«Умные» материалы для высокотехнологичных секторов	Металлопорошки и фотополимеры для 3D-печати, функциональные покрытия, мембранные материалы, присадки и реагенты
Автокомпоненты	Интеллектуальные компоненты для беспилотного и электротранспорта	Силовая электроника, «умные» тормозные системы и пневмоподвески, «зеленые» шины из возобновляемого сырья
Радиоэлектроника и приборостроение	Сенсорика и приборы для критической инфраструктуры	Высокоточные датчики, оптические компоненты, навигационная аппаратура, компоненты для медицинской техники

Особого внимания требует трансформация кластерной политики. В Ярославской области сформированы межрегиональные кластеры автокомпонентов и специальной техники, а также нишевые кластеры (атомный в Рыбинске, биотехнологический в Угличе). Однако оценка их вклада в инновации затруднена из-за отсутствия измеримых показателей. Стратегия фокусированных прорывов требует переориентации кластерной политики с простой кооперации на генерацию инноваций. В программные документы целесообразно внести показатели, связанные с национальной целью «Технологическое лидерство»: количество разработанных и внедренных результатов интеллектуальной деятельности, объем экспорта

высокотехнологичной продукции. Необходимо стимулировать создание консорциумов под прорывные проекты с обязательным участием вузов и малых инновационных предприятий.

Таким образом, стратегической задачей инновационного развития Ярославской области является не отказ от промышленного прошлого, а его глубокая пересборка: превращение наследия старопромышленного региона из «груза традиции» в «капитал для прорыва». Это требует перехода от инерционной модели заимствования технологий к стратегии фокусированных технологических прорывов на основе «умной специализации», что позволит сконцентрировать ресурсы на направлениях, где регион обладает уникальными компетенциями, и встроить их в решение задач обеспечения технологического суверенитета. Успех этой трансформации зависит от консолидации усилий власти, бизнеса и науки для формирования инновационной экосистемы, способной не только осваивать, но и генерировать технологии будущего.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

2. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года».

3. Круглов К.А. Индустриализация СССР и неоиндустриализация России: что общего? // Коммуникация – Общество – Человек. Сборник трудов конференции. Ярославль, 2024. С. 324-329.

4. Райхлина А.В., Круглов К.А. Барьеры инновационного развития старопромышленных регионов в цифровой экономике (на примере Ярославской области) // Теоретические и практические аспекты цифровизации российской экономики. Сборник трудов конференции. Ярославль, 2025. С. 291-299.

5. Ярославская область 2025: статистический сборник-ежегодник. Ярославль: Ярославльстат, 2025. 383 с.

Секция 1. Развитие экономики, финансов и банковского сектора на современном этапе: проблемы, тенденции и перспективы

УДК 336.22

Налоговые риски как объект финансового анализа в бизнесе

Акопян Т.Г.

*Научный руководитель: Волков А.Ю., д-р экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Налоговый риск, как и любой другой риск представляет собой вероятностную категорию. Реализация риска выражается в финансовых потерях организации в форме доначисления налогов, начисления пеней и штрафов, отказа в применении вычетов или льгот, а в отдельных ситуациях — в ухудшении деловой репутации и сокращении объемов сотрудничества с контрагентами [3].

Налоговые риски относятся к разновидности финансовых рисков, однако обладают правовой природой, поскольку связаны с толкованием норм законодательства и взаимодействием налогоплательщика с государством [4]. Оценка уровня налогового риска осуществляется самой организацией на основе критериев, закреплённых в Приказе ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) "Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок".

Важность налогового риска можно проследить через объем дополнительно начисленных платежей по результатам проверок в Российской Федерации. Динамика свидетельствует о значительном масштабе сумм, выявляемых налоговыми органами, поэтому организации должны учитывать налоговый риск при планировании и осуществлении деятельности. Объем доначислений составил 467,27 млрд руб. в 2021 году, увеличился до 763,85 млрд руб. в 2022 году, снизился до 432,68 млрд руб. в 2023 году, затем вырос до 464,35 млрд руб. в 2024 году и достиг 706,91 млрд руб. в 2025 году. Колебания показателя при сохранении высоких значений подтверждают постоянную вероятность значительных финансовых потерь при отсутствии системного контроля уровня налогового риска (рис. 1).

Большинство налоговых рисков связано с применением налоговых льгот или специальных налоговых режимов, при использовании которых

налогоплательщик снижает налоговую базу и сумму платежей в бюджет. Применение льготы может соответствовать законодательству, но при неверном толковании норм приводит к существенным доначислениям. В научной практике выделяются различные виды налоговых рисков. В рамках данного анализа будут затронуты налоговые риски инвестиционного характера. Например, применение повышающего коэффициента к норме амортизации. Данная льгота является достаточно специфичной — это следует из условий применения повышающих коэффициентов к норме амортизации (рис. 2).

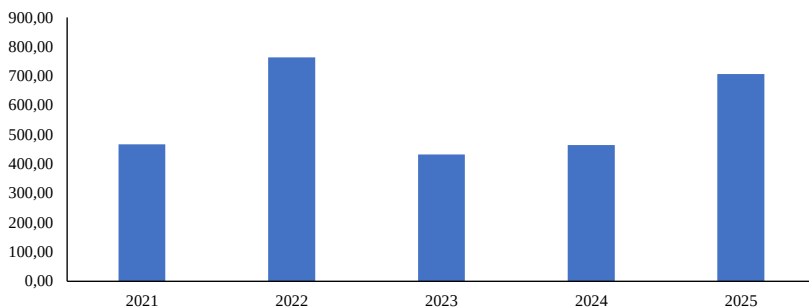


Рисунок 1. Динамика дополнительно начисленных платежей по результатам проверок, млрд. руб.

В ходе исследования была рассмотрена судебная практика по делу № А35-4933/2022 ООО ГК «Промресурс». В данном случае налоговый орган отказал в правомерности применения коэффициента ускоренной амортизации, а суды поддержали позицию контроля. Подпункт 1 пункта 1 статьи 259.3 НК РФ допускает применение коэффициента не выше 2 при работе основных средств в условиях агрессивной среды или повышенной сменности (рис. 2). Суды указали, что сроки полезного использования оборудования в классификации уже рассчитаны исходя из двухсменной работы, а повышенной сменностью признаётся эксплуатация в три смены и более. Режим работы объектов организации соответствовал двум сменам, поэтому основания для применения коэффициента отсутствовали.

Доводы о работе в агрессивной среде отклонены, поскольку наличие отдельных опасных объектов не подтверждает агрессивную среду на всей территории имущественного комплекса. Газовое оборудование эксплуатировалось по нормативам безопасности и в условиях, предусмотренных производителем, ускоренный износ не доказан документально. В результате суд признал применение повышающего коэффициента неправомерным и доначислил ООО ГК «Промресурс» налог

на прибыль организаций [2]. Таким образом, применение специального или потенциально опасного оборудования, не всегда свидетельствует о повышенном износе объектов основных средств.

Повышающий коэффициент 2:

- В отношении амортизируемых основных средств, используемых для работы в условиях агрессивной среды (в отношении основных средств, которые были приняты на учет до 01.01.2014 г.) и повышенной сменности. При применении нелинейного метода не применяется к основным средствам из 1-3 амортизационных группы.
- В отношении собственных амортизируемых основных средств налогоплательщиков - сельскохозяйственных организаций промышленного типа (птицефабрики, животноводческие комплексы, тепличные комбинаты).
- В отношении собственных амортизируемых основных средств налогоплательщиков-резидентов промышленно-производственной зоны или ТРЗ, либо участника СЭЗ.
- В отношении амортизируемых основных средств, относящихся к объектам (за исключением зданий), с высокой энергетической эффективностью. А также относящихся к основному технологическому оборудованию, эксплуатируемому в случае применения наилучших доступных технологий.

Повышающий коэффициент 3:

- В отношении амортизируемых основных средств, используемых только для осуществления научно-технической деятельности; для основных средств, которые используются для НИОКР.
- В отношении амортизируемых основных средств, являющихся предметом договора лизинга. Не применяется к основным средствам (1-3 амортизационные группы).
- В отношении амортизируемых основных средств, используемых исключительно при осуществлении деятельности, связанной с добычей углеводородного сырья на новом морском месторождении углеводородного сырья.

Рисунок 2. Условия применения повышающих коэффициентов к норме амортизации (статья 259.3 НК РФ)

Подводя итог всему вышеперечисленному, стоит отметить, что налоговые риски выступают самостоятельным объектом финансового анализа, поскольку напрямую влияют на величину финансовых результатов и могут приводить к значительным доначислениям при ошибочном отражении фактов хозяйственной жизни в налоговом учете организации. В рамках контроля над уровнем налогового риска предлагается не злоупотребление действующими нормами налогового законодательства. Они, в первую очередь, направлены стимулировать деятельности организации. Умышленная минимизация налоговой базы приводит только к существенным последствиям в рамках проверок со стороны налоговых органов.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.09.2024).

2. Головкин А.Н. Актуальная судебно-арбитражная практика по налогам за 2024 год. М.: Филинь, 2025. 237 с.

3. Зотиков Н.З. Налоговые риски при ведении бизнеса в России // *Oeconomia et Jus*. 2021. № 1. С. 31-43

4. Ромашкина И.В., Венедиктов М.В. Налоговые риски как специфический вид финансовых рисков коммерческой организации // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 2-2 (108). С. 67-70.

5. Отчет по форме № 2-НК по состоянию на 01.01.2026 сводный в целом по РФ [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms.

УДК 657.6

Решение проблемы фальсификации финансовой отчетности с помощью адаптаций модели Бениша

Антонова М.И.

*Научный руководитель: Тарасова А.Ю., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

К современным проблемам становления и развития информационного общества можно отнести распространение дезинформации и фейковых данных. Фальсификация финансовой отчетности по сути является распространением недостоверной информации. Практика показывает, что объективность и точность анализа во многом зависят от надежности используемой информации, прежде всего – данных бухгалтерской (финансовой) отчетности. В условиях высокого уровня конкуренции, давления со стороны инвесторов и кредиторов, а также стремления улучшить финансовые показатели, возрастает риск искажения отчетности, в том числе преднамеренного – путём фальсификации.

Фальсификация бухгалтерской финансовой отчетности является одним из направлений мошенничества, основными мотивами которой могут выступать: оказание влияния на потенциальных инвесторов, соблюдение условий договоров с третьими лицами, соответствие определенным критериям, которые позволили компаниям продолжить свою деятельность, а также личная заинтересованность менеджмента в достижимости определенных показателей.

Самым известным методом для проведения анализа вероятности фальсификации финансовой отчетности можно назвать метод Бениша.

Построение модели Бениша осуществлено на основании восьми динамичных финансовых показателей на выборке из 2406 организаций (74 организации с финансовыми нарушениями и 2332 организации без отклонений), а период выборки составил с 1982 по 1988 гг.

В связи с тем, что данный метод был разработан на основе зарубежных компаний, и для Российских предприятий точность анализа с помощью данного метода составляет всего 62,8%, становится актуальным вопрос адаптации модели Бениша для Российских компаний.

Адаптацию для Российских компаний осуществили учёные из Нижегородского отделения ВШЭ Н.В. Ферулева и М.А. Штефан, а также можно найти адаптацию Е.А. Федорова и М.Р. Гудкова в научной работе «Прогнозирование финансовых нарушений российских организаций». Сравним данные методики в таблице 1.

Таблица 1. Метод Бениша и его адаптации

Используемые показатели	Метод Бениша	Адаптация Н.В. Ферулева и М.А. Штефан	Адаптация Е.А. Федоровой и М.Р. Гудовой
DSRI	+	+	+
GMI	+	+	
AQI	+	+	+
SGI	+	+	
DEPI	+		
SGAL	+	+	
TATA	+		
LVGI	+	+	+
CRYR			+
FD			+
R			+
CHCYR			+
Граничное значение	-2,2	-2,424	0
Точность для российских компаний	62,8%	78%	74,8%

Суть всех моделей заключается в расчёте сводного показателя, для которого установлено пороговое значение. Данный показатель рассчитывается на основе вспомогательных показателей и коэффициентов, определенных для них. В результате сравнения можно сделать вывод о том, что у всех моделей отличаются не только коэффициенты, но и сами показатели.

В исходной модели Бениша мы видим 8 показателей, а именно:

- DSRI- индекс дневных продаж в дебиторской задолженности;

- GMI - индекс валовой маржи;
- AQI - индекс качества активов;
- SGI - индекс роста продаж (выручки);
- DEPI - индекс амортизации;
- SGAI - индекс коммерческих и управленческих расходов;
- TATA - общая сумма начислений к общей сумме активов;
- LVGI - индекс коэффициента финансовой зависимости.

Ученые ВШЭ Н.В. Ферулева и М.А. Штефан обращают внимание на то, что в оригинальной версии модели задействованы сведения об амортизационных начислениях, которые отечественные компании нередко не раскрывают в составе публичной отчетности.

Учитывая данное ограничение, авторы приняли решение исключить из расчетов показатель совокупных начислений к активам (TATA) и индекс амортизации (DEPI).

По их мнению, такое упрощение не снижает аналитической ценности. Проведенный анализ судебной практики по делам о финансовых нарушениях российских организаций не выявил случаев, когда искажение отчетности осуществлялось через манипулирование суммой начисленной амортизации, лежащей в основе указанных коэффициентов. Подобная ситуация во многом объясняется спецификой национального регулирования: в соответствии с ПБУ 6/2001 предприятия не вправе произвольно менять метод начисления амортизации и пересматривать срок полезного использования основных средств, если не имели места модернизация или реконструкция объекта. При этом М. Бениш подчеркивал, что злоупотребления в части амортизации, как правило, связаны именно с изменением методов ее начисления и корректировкой сроков службы активов.

Вторая адаптация модели Бениша представлена в работе Федоровой и Гудовой. Авторы предлагают отказаться не только от TATA и DEPI, но также исключить индекс валовой маржи (GMI) и индекс роста продаж (SGI). Вместо этого в модель вводятся четыре дополнительных переменных: показатель динамики соотношения коммерческих и управленческих расходов (CRYR); изменение отношения чистой прибыли к коммерческим и управленческим расходам (CHCYR); фактор региона осуществления деятельности (R); код вида экономической деятельности по ОКВЭД (FD).

По утверждению исследователей, включение данных индикаторов позволяет повысить прогностическую эффективность выявления российских компаний, допускающих финансовые нарушения. Отбор

новых переменных осуществлялся с опорой на статистические материалы Association of Certified Fraud Examiners (ACFE): приоритет был отдан показателям, отражающим изменения доходов и структуры расходов. Такой выбор обусловлен тем, что значительная часть судебных решений по делам о финансовых злоупотреблениях основывается на доказательствах искажения показателей прибыли.

Кроме того, в модель включены характеристики, описывающие региональную принадлежность и отраслевую специфику компаний. Это связано с тем, что условия ведения бизнеса в субъектах Российской Федерации неоднородны: регионы обладают правом формировать элементы налоговой политики, а также устанавливать дополнительные льготы и стимулирующие меры. А также, отдельные отрасли (например, сельское хозяйство или промышленность) получают более активную государственную поддержку, что также влияет на финансовые показатели организаций. В совокупности данные обстоятельства обосновывают необходимость учета регионального и отраслевого факторов при адаптации модели Бениша к российской экономической среде.

Таким образом, проблема фальсификации отчетности является достаточно актуальной. Заинтересованным пользователям рекомендуется проводить анализ на фальсификацию с помощью адаптаций метода Бениша, при этом выбирая несколько методик и сравнивать их результаты для объективности, так как определение фальсификации является вероятностным анализом.

Библиографический список

1. Гудова М.Р., Федорова Е.А. Прогнозирование финансовых нарушений российских организаций [Электронный ресурс]. URL: https://finbiz.spb.ru/wp-content/uploads/2019/09/fodorova_2_2019.pdf.

2. Мусаева Б.М., Фальсификации финансовой отчетности и её классификация / Мусаева Б.М., Савельева В.А., Хорольская Т.Е. // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 2.

3. Ферулева Н.В., Штефан М.А. Выявление фактов фальсификации финансовой отчетности в российских компаниях: анализ применимости моделей Бениша и Роксас [Электронный ресурс]. URL: https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/wwqcxg42x5/direct/198836733?roistat_visit=7204595.

Влияние ключевой ставки на инфляцию в России

Ардуханян Л.А., Горнушкина О.С.

Научный руководитель: Чубрина Г.Н., канд. пед. наук

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Вопросы денежно-кредитной политики занимают центральное место в макроэкономическом регулировании. Ключевая ставка Банка России является основным инструментом воздействия на уровень инфляции. Изменение её значения транслируется на стоимость заимствований в экономике, инвестиционную активность и, в конечном итоге, на потребительские цены. Целью данной работы является количественная оценка влияния ключевой ставки (Y , %) на годовую инфляцию (X , %) в России за период с 2014 по 2025 год на основе представленных статистических данных.

Для анализа используем годовые показатели инфляции и соответствующие им значения ключевой ставки Банка России на конец каждого периода с 2014 по 2025 год [1; 2]. Для наглядности представим динамику показателей на графике (рис. 1).

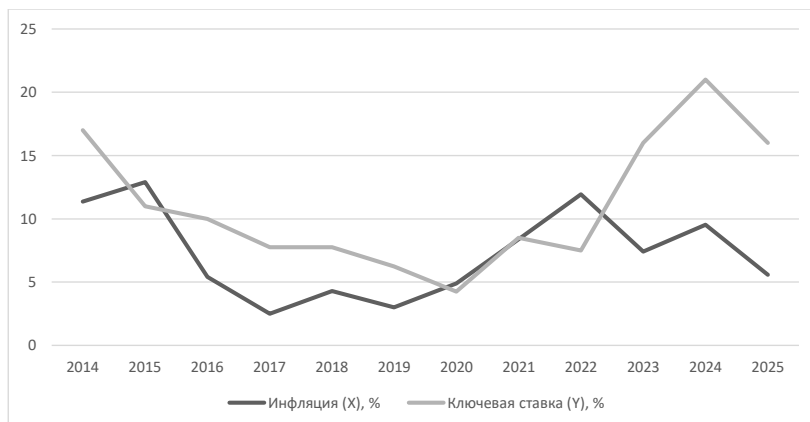


Рисунок 1. Динамика инфляции и ключевой ставки в России

Визуальный анализ динамики показателей позволяет выделить два ключевых режима денежно-кредитной политики в рассматриваемом

периоде. В кризисные годы (2014–2015, 2022) наблюдается резкое увеличение ключевой ставки, что свидетельствует о приоритете защиты национальной валюты и сдерживания всплеска цен в условиях шокового роста инфляции. В посткризисные периоды (2017–2019, 2023–2025) график демонстрирует синхронное, но более плавное снижение обоих показателей, отражая фазу смягчения политики по мере стабилизации экономики.

Однако в отдельные периоды (например, 2021 год) визуально фиксируется нарушение прямой зависимости: инфляция росла, а ключевая ставка оставалась низкой. Это подчеркивает, что решения регулятора часто носят упреждающий характер либо сдерживаются внешними факторами.

Для количественного анализа зависимости построим парную линейную регрессионную модель вида:

$$Y = a + b \cdot X + \varepsilon, \quad (1)$$

где Y — ключевая ставка (результативный признак);

• X — инфляция (факторный признак);

• a и b — параметры уравнения;

• ε — случайная ошибка.

Методом наименьших квадратов на основе предоставленных данных (табл. 1) для актуализации модели выполнен расчет коэффициентов.

Таблица 1. Расчёт по регрессионному анализу изучаемых показателей

Год	X (инфляция, %)	Y (ключевая ставка, %)	X ²	Y ²	X·Y
2014	11,35	17,00	128,82	289,00	192,95
2015	12,90	11,00	166,41	121,00	141,90
2016	5,40	10,00	29,16	100,00	54,00
2017	2,50	7,75	6,25	60,06	19,38
2018	4,30	7,75	18,49	60,06	33,33
2019	3,00	6,25	9,00	39,06	18,75
2020	4,90	4,25	24,01	18,06	20,83
2021	8,39	8,50	70,39	72,25	71,32
2022	11,94	7,50	142,56	56,25	89,55
2023	7,42	16,00	55,06	256,00	118,72
2024	9,52	21,00	90,63	441,00	199,92
2025	5,59	16,00	31,25	256,00	89,44
Σ	87,21	133,00	771,79	1768,75	1049,99

Расчет средних величин:

$\bar{Y} = 133,00 / 12 = 11,08$ (средняя ключевая ставка за период).

$\bar{X}=87,21/12=7,27$ (средняя инфляция за период).

Найдем коэффициент вариации и дисперсии используя формулу через суммы:

$$b=n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y / n \cdot \sum x^2 - (\sum X)^2 = 12 \cdot 1049,99 - 87,21 \cdot 133,00 / 12 \cdot 771,79 - (87,21)^2 \approx 0,604.$$

Параметр а найдем из уравнения:

$$a=\bar{Y}-b \cdot \bar{x}=11,08-0,604 \cdot 7,27 \approx 6,69.$$

Таким образом, уравнение регрессии имеет вид:

$$Y=6,69+0,604 \cdot X.$$

Свободный член $a=6,69$ теоретически соответствует значению ключевой ставки при нулевой инфляции. Однако данная ставка в рамках периода 2014–2025 гг. условна, так как инфляция всегда присутствует в экономике.

Коэффициент регрессии $b=0,604$ показывает, что при увеличении инфляции на 1 п.п. ключевая ставка в среднем увеличивается на 0,604 процентных пунктов за исследуемый период. Это подтверждает гипотезу о прямой зависимости: повышение ставки в ответ на ускорение роста цен. Данная модель показывает больше не влияние ключевой ставки на инфляцию, а реакцию ставки на неё.

Для оценки качества подгонки модели рассчитаем коэффициент детерминации R^2 . Он показывает долю дисперсии ключевой ставки, объяснённую влиянием на неё инфляции.

Расчет общей суммы квадратов (TSS) и суммы квадратов регрессии (ESS).

$$TSS=\sum(Y_i-\bar{Y})^2=\sum Y_i^2-n\bar{Y}^2=1768,75-12 \cdot (11,08)^2=295,51.$$

$$ESS=b \cdot (\sum X_i Y_i - n \bar{Y} \bar{X})=0,604 \cdot (1049,99-12 \cdot 7,27 \cdot 11,08) \approx 50,21.$$

Тогда:

$$R^2=ESS/TSS=50,21/295,51 \approx 0,17.$$

Коэффициент детерминации составил 0,17. Это означает, что только 17% вариации ключевой ставки объясняется вариацией инфляции. Остальные 83% определяются факторами, не включенными в модель (ожидания, валютный курс, санкционное давление, бюджетная политика и т.д.).

Стандартная ошибка регрессии (SEE) составит:

$$SEE=\sum(Y_i-\hat{Y}_i)^2 \approx 4,95\%.$$

Точечный прогноз: предположим, что в следующем периоде (2026 год) инфляция составит 6,0%. Тогда прогнозное значение ключевой ставки составит:

$$Y_{\text{пр}}=6,69+0,604 \cdot 6,0=10,31\%.$$

Интервальный прогноз: для построения доверительного интервала используем стандартную ошибку прогноза. При уровне значимости 95% и числе степеней свободы 10, табличное значение t-критерия Стьюдента составляет $t_{\text{табл}}=2,23$.

Стандартная ошибка прогноза индивидуального значения:

$$S_{Y_{\text{пр}}} \approx 5,15.$$

Доверительный интервал:

$$Y_{\text{пр}} \pm t_{\text{табл}} \cdot S_{Y_{\text{пр}}} = 10,31 \pm 2,23 \cdot 5,15 = 10,31 \pm 11,48.$$

На основании полученных результатов исследования, с вероятностью 95% можно утверждать, что при инфляции 6% ключевая ставка будет находиться в пределах от 1,17% до 21,79%. Широкий интервал размахом более 20 п.п. свидетельствует о низкой точности модели и подтверждает сложность прогнозирования денежно-кредитной модели лишь на основе одного фактора.

Проведенный регрессионный анализ подтвердил наличие прямой статистической связи между ставкой и инфляцией в России за 2014–2025 годы: в среднем повышение цен на 1 п.п. влечет за собой увеличение ставки на 0,604 п.п., что отражает стремление регулятора сдерживать инфляционное давление классическими монетарными методами.

Вместе с тем выявленная в ходе анализа слабая зависимость ($R^2=0,17$) показала, что инфляция объясняет лишь 17% вариации ключевой ставки, тогда как остальное влияние приходится на внешние шоки, валютный курс, санкционные ограничения и инфляционные ожидания.

Таким образом, ключевая ставка в российской экономике выступает не столько автоматическим реагированием на текущий уровень цен, сколько комплексным инструментом антикризисного управления, чувствительным к широкому спектру макроэкономических и геополитических факторов. Эффективность её воздействия на инфляцию опосредована состоянием финансовой системы и доверием экономических агентов к политике регулятора, что требует при прогнозировании учета не только монетарных, но и структурных параметров развития экономики.

Библиографический список

1. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/>.
2. Инфляция и ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.

Основные аспекты анализа инвестиционной привлекательности организации

Ахмедов М.Ф., Трубникова А.А.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Инвестиционная привлекательность — это совокупность характеристик компании, определяющих ее способность заинтересовать потенциальных инвесторов. Оценка этого показателя важна не только для внешних партнеров, но и для собственников бизнеса, руководителей и стратегов: она помогает понять, насколько предприятие готово к привлечению капитала, масштабированию и устойчивому росту [1]. Подробный и глубокий анализ инвестиционной привлекательности становится особенно актуальным в последние годы в России в связи с усилением нестабильности экономики, увеличении риска банкротства предприятий и уменьшении доступных источников денежных средств.

Инвесторы — субъекты инвестиционной деятельности, осуществляющие вложение собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и контролирующие их целевое использование. В качестве инвесторов могут выступать физические и юридические лица, муниципальные образования, государства и международные организации. Всех инвесторов можно условно разделить на две группы: кредиторы, заинтересованные в получении текущих доходов в виде процентов, и участники бизнеса (владельцы доли в бизнесе), заинтересованные в получении дохода за счет роста стоимости компании.

Инвестиционная привлекательность предприятия для каждой из этих групп инвесторов определяется уровнем дохода, который инвестор может получить и минимальными рисками при вложении средств. В соответствии с этим инвесторы определяют требования, предъявляемые к предприятиям, отбираемым для инвестирования. Очевидно, при этом, что основным требованием для инвесторов-кредиторов является подтверждение способности предприятия выполнить обязательства по возврату инвестиций и выплате процентов, а для инвесторов, участвующих

в бизнесе, — подтверждение способности освоить инвестиции и увеличить стоимость пакета акций инвестора.

У каждого партнера предприятия есть свои критерии оценки экономической целесообразности для начала или продолжения взаимоотношений. Налоговому органу важен ответ на вопрос, способно ли предприятие к уплате налогов. В связи с этим их в первую очередь интересует балансовая прибыль предприятия, являющаяся источником уплаты большинства налогов, рентабельность продаж и др. Кредитующие банки должны получить ответ на вопрос о платежеспособности предприятия, т.е. о его готовности возвращать заемные средства в срок. Уровень платежеспособности оценивается различными коэффициентами: общий коэффициент покрытия, коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности, финансовой устойчивости, чистой выручки и чистой прибыли и пр. Партнеров по договорным отношениям, так же как и банки, интересует платежеспособность предприятия и его финансовая устойчивость. Таким образом, инвесторов непосредственно интересуют показатели, влияющие на доходность капитала предприятий: объем реализации/выручка от реализации, рентабельность активов и реализации и т.д. [2].

Инвесторы всегда стремятся получить информацию не только о факторах, которые способствуют увеличению инвестиционной привлекательности предприятия, но и о тех, которые могут негативно на нее повлиять и привести к потере прибыли инвестором. К таким факторам относятся:

- неквалифицированный менеджмент предприятия;
- неэффективная структура активов;
- неправильная оценка финансово-экономического состояния партнеров;
- нестабильное финансовое положение предприятия;
- низкая квалификация руководства предприятия и тому подобное [3].

Для анализа инвестиционной привлекательности предприятия используются различные методы, причем каждая техника раскрывает уникальные аспекты потенциала предприятия. Приведем наиболее важные из них ниже.

1. Метод дисконтированных денежных потоков. Он основывается на анализе предполагаемых доходов инвестора с использованием актуальной информации. Также предоставляет возможность подсчитать будущую выгоду от вложений, исходя из действующих условий дисконтирования на момент инвестирования. Преимуществом является визуализация

экономического потенциала проекта, в то время как недостаток заключается в высокой зависимости результатов от изменчивости рынка.

2. Законодательная методика. Сосредотачивается на анализе юридических документов, подтверждающих легальность и финансовую деятельность компании на государственном уровне. Это дает возможность оценить финансовую стабильность предприятия на основании официальной отчетности. В России данный метод мало распространен из-за особенностей развития отечественного бизнеса и чаще применяется для анализа ситуаций банкротства, что ограничивает способность к глубокой оценке инвестиционного потенциала.

3. Аналитический подход через внутренние и внешние исследования. Метод опирается на экспертные мнения и применение метода Дельфи для создания модели, учитывающей различные факторы инвестирования. Преимущество метода заключается в комплексной оценке бизнеса, включая внешние рыночные условия. Однако возможно негативное влияние субъективности в оценках и при выборе экспертов.

Эффективность оценочной экспертизы инвестиционной привлекательности не ограничивается крупным бизнесом. Она также критически важна для малого и среднего предпринимательства. Ключевые параметры и детальный анализ позволяют формировать объективное представление о возможностях и рисках инвестирования в конкретные предприятия, способствуя принятию обоснованных инвестиционных решений [4].

Подводя итоги статьи, следует отметить, что на сегодняшний момент отсутствует универсальная методика оценки инвестиционной привлекательности компании. При этом отсутствуют и адаптированные для определенных отраслей точные и эффективные системы оценки привлекательности вложения ресурсов в то или иное предприятие. Превалирующее большинство моделей оценки не учитывает влияния большого количества трудно прогнозируемых внешних факторов, в числе которых находятся изменения конкурентной среды, чувствительность компании к валютным курсам, процентным ставкам и т.д.

Целостный комплексный подход позволит получить более точный результат анализа инвестиционной привлекательности компании, при этом будут выделяться не общие унифицированные показатели, а действительно важные, значимые именно для данного предприятия.

Инвестиционная привлекательность предприятия для каждой группы инвесторов определяется уровнем доходности и рисками. Кредиторы в первую очередь требуют подтвердить платежеспособность компании, а

акционеры — способность эффективно использовать инвестиции и увеличивать стоимость бизнеса.

Таким образом, успешное привлечение инвестиций и поддержание долгосрочных отношений с партнёрами требует подробного и глубокого анализа уровня доходности капитала, рентабельности и финансовой стабильности предприятия.

Библиографический список

1. Инвестиционная привлекательность предприятия: как оценить и улучшить [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3Rj3Nj>.
2. Романова С. Инвестиционная привлекательность предприятий отрасли ... методологические аспекты // Ремедиум. Журнал о российском рынке лекарств и медицинской технике. 2010. № 4. С. 14 – 17.
3. Оценка инвестиционной привлекательности компании [Электронный ресурс]. URL: <https://urdis.ru/articles/otsenka-investitsionnoy-privlekatelnosti-kompanii/>.
4. Шкодинский С.В., Назаров А.Г. Оценка инвестиционной привлекательности промышленных предприятий: условия и детерминанты // Вестник Евразийской науки. 2020. Т. 12. № 1. С. 71.

УДК 33.330

Налогообложение доходов физических лиц: проблемы и пути совершенствования

Пухова К.М., Багрова П.А

*Научный руководитель: Волков А.Ю., д-р экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) является системой обложения налогом доходов граждан. Под доходом считаются денежные средства или имущество, которое получил человек на территории страны, а в отдельных случаях – и за ее пределами. Налог удерживается с заработной платы, процентов по вкладам и иных поступлений гражданина. При этом не все источники доходов облагают НДФЛ, а только те, которые признаются налогооблагаемыми Налоговым кодексом РФ. Также важно учитывать, что размер ставки и порядок уплаты данного налога (НДФЛ) зависят от налогового статуса лица и источника получения данного дохода.

Рассмотрим некоторые доходы, которые не подлежат налогообложению, согласно ст. 217 Налогового кодекса РФ : государственные пособия, за исключением пособий по временной нетрудоспособности (включая пособие по уходу за больным ребенком); вознаграждение донорам за сданную кровь и другую помощь; алименты, получаемые налогоплательщиками; выплаты ветеранам, инвалидам и другим льготным категориям; стипендии, гранты и иная финансовая поддержка для научной, образовательной и культурной деятельности и другие [1].

Также стоит отметить, что изучение НДФЛ важно, так как понимание принципов работы данного налога влияет на финансовое благополучие человека. Это знание позволяет гражданину снизить налоговую нагрузку и избежать штрафов за нарушение законодательства.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) является основным видом прямых налогов, который исчисляется в процентах от общего дохода физических лиц, за вычетом документально подтвержденных расходов, в соответствии с действующим законодательством. НДФЛ является одним из ключевых источников доходов региональных и местных бюджетов РФ. По данным Минфина России, в 2025 г. поступления от НДФЛ достигли около 5,8 трлн руб., что составило примерно 14% доходов консолидированного бюджета РФ [3].

Плательщиками налога на доходы физических лиц являются физические лица для целей налогообложения подразделяемые на две группы:

- лица, являющиеся налоговыми резидентами Российской Федерации (фактически находящиеся на территории России не менее 183 календарных дней в течение 12 следующих подряд месяцев);
- лица, не являющиеся налоговыми резидентами Российской Федерации, в случае получения дохода на территории России [2].

Согласно статье 224 НК РФ с 1 января 2025 года в России действует пятиступенчатая прогрессивная шкала налога на доходы физических лиц. Так, по доходам физических лиц – налоговых резидентов Российской Федерации применяются следующие налоговые ставки:

- 13%, если сумма налоговых баз за год равна или меньше 2,4 млн руб.;
- 15% для доходов от 2,4 млн до 5 млн руб. в год;
- 18% для доходов от 5 млн до 20 млн руб. в год;
- 20% для доходов от 20 млн до 50 млн руб. в год;
- 22% для доходов более 50 млн руб. в год. [1]

Для снижения налоговой базы предусмотрены налоговые вычеты, которые уменьшают сумму дохода, подлежащую обложению НДФЛ (ст. 218–221 НК РФ). Вычеты делятся на стандартные (на детей, инвалидов, героев РФ), социальные (на обучение, медицинские услуги, благотворительность), имущественные (при покупке жилья, продаже имущества) и инвестиционные. Они предоставляются либо налоговым агентом при выплате дохода, либо самостоятельно с помощью подачи налоговой декларации по налогу на доходы физических лиц. Система налоговых вычетов позволяет оптимизировать налоговую нагрузку для большинства налогоплательщиков.

Перейдем к рассмотрению основных проблем налогообложения доходов физических лиц:

1) низкий уровень доходов населения нашей страны делает НДФЛ ощутимой нагрузкой, особенно остро стоит проблема в периоды экономического кризиса. Даже при плоской ставке 13%, НДФЛ становится существенной нагрузкой для граждан с низкими и средними доходами. Например, у граждан с доходом на уровне МРОТ значительная часть средств уходит на продукты питания, ЖКХ, транспорт, что оставляет мало ресурсов для сбережений и инвестиций. А в периоды экономического спада снижаются реальные доходы населения, растет инфляция, увеличивается уровень безработицы, но при этом ставка НДФЛ остается прежней. Это ведет к снижению платёжеспособного спроса, ограничению возможностей для сбережений и инвестиций, росту социального напряжения и увеличению доли теневых выплат.

2) несмотря на внедрение прогрессивной шкалы налогообложения, фискальная нагрузка в Российской Федерации остаётся неравномерно распределённой: основная доля налоговых поступлений формируется за счёт доходов граждан с невысокими и средними заработками, в то время как механизмы эффективного налогообложения сверхдоходов остаются недостаточно проработанными.

3) система контроля налоговых органов за чрезмерными доходами физических лиц практически отсутствует. Налоговые органы РФ не могут обеспечить полную собираемость налогов, так как сама налоговая система недостаточно развита и требует реформирования [4].

4) несовершенство контроля за доходами самозанятых лиц и лиц, занятых в теневом секторе. Эта система администрирования не дает осуществить полный охват налогообложением лиц, получающих доходы вне трудовых отношений, что ведет к выпадению значительной части налоговой базы.

На основе представленных проблем можно выявить и предложить следующие меры улучшения и пути совершенствования налоговой системы:

1) снижение налоговой нагрузки на малоимущих граждан. Нужно освободить от НДФЛ доход в размере МРОТ для малоимущей части населения и повысить ставку налога для высокооплачиваемых категорий граждан. Также можно отменить вычеты и разные льготы для богатых, но сохранить их для инвалидов, семей с детьми, пенсионеров и других групп населения.

2) выявление скрытых доходов. В этом случае можно создать единую базу данных, в которой будут отражаться все банковские операции и крупные траты граждан. Это позволит отслеживать все обороты средств на банковский счетах, и выявлять несоответствия между уровнем доходов и расходами. Также улучшить систему выявления подозрительных операций и скрытия реальных доходов.

3) повысить информированность граждан о последствиях ухода от официальной заработной платы; усилить контроль над предприятиями, которые используют незаконные схемы выплаты заработной платы работникам; стимулировать работодателей добросовестно выполнять свою работу, путем внедрения механизма снижения налоговой нагрузки.

4) улучшить учет доходов самозанятых и работающих в теневом секторе экономики лиц, путем применения цифровых технологий, таких как Госуслуги, для удобства регистрации самозанятых.

Таким образом, рассмотрев основные элементы Налога на доходы физических лиц, проблемы и пути совершенствования, можно сказать, что НДФЛ является важнейшим источником формирования бюджета страны и регулирования доходов граждан. Несмотря на условия снижения налоговой нагрузки, путем налоговых вычетов и внедрения прогрессивной налоговой шкалы, в системе сохраняются проблемы, которые требуют меры улучшения и пути совершенствования. Они позволяют создать прозрачную и сбалансированную систему налогообложения, стимулирующую экономический рост страны и повышение уровня жизни населения.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации: части 1 и 2 с изм. и доп.
2. Базилин А.В. Современное налоговое законодательство: особенности и проблемы применения: учебник. М.: 2012. – 247 с.
3. Нефедьева А.С., Корнева Е.В. Проблемы и пути совершенствования налога на доходы физических лиц в РФ [Электронный ресурс]. URL:

<https://scienceforum.ru/2015/article/2015009851>.

4. Минфин России [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru>.

УДК 336.22

Налогообложение самозанятых в США: историко-правовой анализ и значение для совершенствования российского законодательства

Бараишкова М.С.

*Научный руководитель: Милосердова Е.Е., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Институт самозанятости получил широкое распространение в экономически развитых странах, став неотъемлемым элементом современного рынка труда. В России число самозанятых превысило 9 млн человек, причем для 79% из них эта деятельность стала единственным источником заработка. Актуальность сравнительно-правового исследования обусловлена универсальным характером проблем, сопровождающих развитие института самозанятости: фиктивная самозанятость (*sham self-employment*), отсутствие социальных гарантий, сложность разграничения трудовых и гражданско-правовых отношений. Цель настоящей статьи — проанализировать законодательные подходы к регулированию самозанятости в США, представляющих наибольший интерес для России в силу развитости правовой системы и многообразия правоприменительных подходов, и выявить элементы, пригодные для имплементации в отечественную правовую систему.

Система налогообложения самозанятых в США появилась в середине XX века. В 1935 был принят Закон о федеральных страховых взносах (*Federal Insurance Contributions Act, FICA*), который установил налоги для финансирования общественного социального обеспечения и здравоохранения. Ставка FICA составила 15,3%, причем бремя этого налога было разделено между работодателями и работниками поровну — по 7,65% каждый. В 1954 году Конгресс США принял Закон о взносах самозанятых (*Self-Employment Contributions Act, SECA*), который обязал самозанятых лиц уплачивать полную ставку 15,3% самостоятельно. Именно этот закон заложил фундамент современной системы налогообложения самозанятых в Америке, обеспечив их участие в программах *Social Security* и *Medicare*. С момента принятия SECA ставка

налога неоднократно изменялась, но принцип остался неизменным: самозанятые уплачивают как часть рабочего, так и часть работодателя в социальные взносы [2].

Ключевая особенность американского подхода — отсутствие единого «налога на профессиональный доход» как такового. Вместо этого применяется комбинация двух обязательных платежей: Self-employment Tax (15,3%) и федерального подоходного налога (Federal Income Tax) по прогрессивной шкале от 10% до 37%. Обязанность по уплате Self-employment Tax возникает, если чистый доход от самозанятости составляет не менее 400 долларов за налоговый год. Важно подчеркнуть, что налог исчисляется не со всего полученного дохода, а с чистой прибыли — после вычета всех разрешенных расходов, связанных с ведением бизнеса. Порядок расчета Self-employment Tax имеет специфику: налоговая база составляет не 100% чистой прибыли, а 92,35% от нее. При этом налог на социальное обеспечение (12,4%) взимается только до определенного лимита, который ежегодно индексируется; все, что превышает эту сумму, облагается только налогом на Medicare (2,9%) без ограничений [3].

Принципиальное отличие американской модели от российской заключается в том, что Self-employment Tax не является просто фискальным платежом — это страховые взносы, обеспечивающие участие самозанятого в программах социального страхования. Уплата этих взносов формирует пенсионные права (Social Security benefits) и доступ к медицинскому страхованию (Medicare). Пенсионная система США построена на накопительно-распределительных принципах: чем выше доход самозанятого и чем больше лет он уплачивает взносы, тем выше будет его будущая пенсия. При этом самозанятые могут дополнительно формировать пенсионные накопления через специализированные планы: SEP IRA или Solo 401(k), взносы в которые уменьшают налогооблагаемый доход. Важно отметить, что Self-employment Tax уплачивается независимо от возраста — даже если самозанятый уже получает социальное обеспечение, он обязан продолжать уплачивать налог.

Одной из ключевых проблем, стоящих перед американской правовой системой, является разграничение статуса независимого подрядчика и наемного работника. Эта проблема приобрела особую остроту с развитием платформенной занятости, когда компании Uber, Lyft, DoorDash и иные платформы стали массово привлекать водителей и курьеров как самозанятых. Подходы к классификации работников неоднократно менялись в зависимости от политической конъюнктуры, что отражает сложность поиска баланса между гибкостью рынка труда и социальной

защитой работников. На федеральном уровне основным инструментом разграничения статусов служит тест экономической реальности, разработанный судебной практикой. Тест включает шесть неисчерпывающих факторов, оценивающих экономическую реальность отношений: инвестиции сторон; степень контроля; возможность прибыли или убытка; степень постоянства отношений; использование навыков и инициативы; интеграция работы в бизнес заказчика [3].

На уровне штатов наиболее влиятельным является АВС-тест, принятый в Калифорнии законом АВ5 в 2019 году. Согласно этому тесту, работник презюмируется наемным, если заказчик не докажет все три условия: свобода от контроля со стороны работодателя; работа вне обычной деятельности работодателя; независимость бизнеса [1].

Калифорнийский тест существенно ограничивает возможность использования независимых подрядчиков, особенно в сферах, являющихся основным видом деятельности заказчика (транспорт, доставка, клининг).

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию российского законодательства о самозанятости на основе американского опыта. Прежде всего, американский опыт оценки экономической реальности отношений предлагает гибкий подход, позволяющий выявить фиктивную самозанятость даже при формально корректном оформлении договоров. Целесообразно закрепление в российском законодательстве перечня факторов, подлежащих оценке при квалификации отношений. АВС-тест может быть применен в России для отдельных отраслей, где риск фиктивной самозанятости наиболее высок — такси, доставка, клининговые услуги, строительство. Для этих сфер целесообразно установление опровержимой презумпции наличия трудовых отношений, которую заказчик может опровергнуть, доказав отсутствие контроля, выполнение работы вне обычной деятельности заказчика и наличие у исполнителя самостоятельного бизнеса. Перенос бремени доказывания на заказчика создаст мощный сдерживающий фактор против использования схем фиктивной самозанятости.

Американская система SECA демонстрирует возможность сочетания упрощенного налогообложения с обязательными социальными взносами, обеспечивающими формирование пенсионных прав и доступ к медицинскому страхованию. Для России возможен поэтапный переход: установление пониженных ставок страховых взносов для самозанятых (например, 5-7%) с последующим повышением по мере роста дохода. Принципиально важно, чтобы эти взносы не были просто фискальным платежом, а реально формировали пенсионные права и доступ к

медицинскому обслуживанию. Наконец, американский опыт показывает, что постфактум-проверки малоэффективны для борьбы с фиктивной samozанятостью. Необходимо создание автоматизированной системы мониторинга, интегрированной в приложение «Мой налог», которая будет выдавать предупреждения при превышении установленных порогов.

Имплементация указанных элементов позволит сохранить преимущества режима НПД для действительно независимых подрядчиков, одновременно исключив возможность его использования для необоснованной налоговой оптимизации и лишения работников социальных гарантий, а также обеспечит формирование устойчивой системы социальной защиты samozанятых граждан.

Библиографический список

1. CA Worker Classification: The ABC Test, Exemptions, and Further Amendment. Archetype Legal PC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.archetypelegal.com/blog/ab5exceptions>.

2. Self-Employment (SECA) Archives. Clergy Financial Resources [Электронный ресурс]. URL: <https://www.clergyfinancial.com/category/self-employment-seca/>.

3. United States Department of Labor Finalizes Independent Contractor Rule [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nasbp.org/post/united-states-department-of-labor-finalizes-independent-contractor-rule/>.

УДК 339.565 (535)

Опыт развития свободных экономических зон в Омане и их возможное использование для проведения реэкспортных операций

Безменов И.А.

*Научный руководитель: Турбан Г.В., канд. экон. наук, доцент
Белорусский государственный экономический университет*

В контексте текущих глобальных экономических преобразований, характеризующихся, в частности, введением санкционных ограничений, наблюдается тенденция к поиску странами альтернативных и стабильных юрисдикций для осуществления бизнеса.

В этом отношении Султанат Оман демонстрирует значительный потенциал, обусловленный его целенаправленной государственной стратегией по стимулированию притока иностранных капиталовложений и развитию реэкспортных операций.

Для Республики Беларусь изучение возможностей расширения присутствия на рынке Омана, а также внешнеторговой политики этой страны очень актуальны. Понятие сегментации в развитии экономики и внешней торговли Султаната необходимо для активизации эффективной экспортной деятельности белорусских производителей за счет диверсификации рынков сбыта в интересах экспортоориентированных отраслей белорусской экономики.

В настоящее время активно развивающиеся отношения с Оманом являются одним из приоритетных направлений по диверсификации внешнеторговой политики Республики Беларусь.

Султанат Оман расположен на юго-востоке Аравийского полуострова и занимает стратегическое положение между тремя континентами, представляя собой географический транзитный узел между Азией, Африкой и Европой. Его побережье омывается Аравийским морем и Оманским заливом, что обеспечивает доступ к ключевым международным торговым маршрутам. Через порты Султаната проходят важнейшие пути мирового судоходства, делая его естественным логистическим хабом региона [2].

В целях позиционирования себя как надежного экономического партнера, страна активно развивает транспортно-логистическую инфраструктуру (например, порты Сохар и Салала), стремится диверсифицировать свою экономику, развивая туризм и производство, создает привлекательные условия для бизнеса, включая льготы в специальных экономических зонах.

В стране наблюдается рост инвестиций в инфраструктуру, что создает благоприятные возможности для увеличения экспорта и привлечения иностранных компаний. Так, в 2022 году был запущен проект по расширению порта Маскат, значительно увеличивший его пропускную способность и повысивший роль Омана как транзитного узла [2].

Для развития бизнеса и диверсификации экономики страны результативно развиваются свободные экономические зоны (далее – СЭЗ), ключевыми из них являются Салала (Salalah Free Zone), Сохар (Sohar Free Zone) и Дукум (Duqm SEZ), которые координируются государственным управлением по особым экономическим зонам (OPAZ - The Public Authority for Special Economic Zones and Free Zones) [1]. Также в настоящее время особое внимание уделяется развитию СЭЗ Музна.

На данном фоне стоит отметить, что каждая свободная экономическая зона имеет профильные направления деятельности.

Так, СЭЗ «Сохар» – крупнейшая в Омане, специализируется на промышленном производстве, металлургии, химической промышленности и логистике. Объем инвестиций в указанную зону превышает 14 млрд долл. США. Здесь предоставляется генеральная торговая лицензия, позволяющая вести международную торговлю без привязки к территории Омана.

Свободная экономическая зона «Салала» с развитой портовой инфраструктурой ориентирована на производство/логистику и является площадкой для компаний, работающих с грузопотоками между Азией и Африкой.

Свободная экономическая зона «Аль-Мазуна» расположена на границе с Йеменом и привлекает торговые компании, предприятия сферы услуг и промышленные организации.

Специальная экономическая зона «Оазис знаний Маската» создана для высокотехнологичных компаний, IT-стартапов и наукоемких отраслей. В ней действуют особые условия для технологических предпринимателей.

Специальная экономическая зона «Дукм» фокусируется на торговле химической продукцией, минерально-сырьевыми ресурсами и логистических услугах. Это масштабный проект с амбициозными планами развития [1].

Компании, зарегистрированные в вышеуказанных СЭЗ, получают беспрецедентные преференции, включая полное освобождение от корпоративного налога на срок до 30 лет [3].

Одним из приоритетных мест по реализации центра реэкспорта в Омане для Беларуси рассматривается глубоководный порт «Сохар» с одноименной свободной экономической зоной. Он находится к юго-востоку от Ормузского пролива, на берегу Оманского залива. Обработывает более 1 млн т. морских грузов в неделю и около 3,5 тыс. судов ежегодно. Порт и СЭЗ управляются компанией «Сохар Интернешнл Девелопмент», совместным предприятием Правительства Омана, порта Роттердама (Нидерланды) и индийской компании «СКИЛ Инфраструкче» [4].

Таким образом, для Республики Беларусь Оман привлекателен как возможная точка входа на новые рынки для диверсификации экономики, логистический хаб, а также площадка для реэкспортных операций.

Библиографический список

1. The Public Authority for Special Economic Zones and Free Zones [Электронный ресурс]. URL: <https://opaz.gov.om/>.

2. Apex Media Centre, Muscat Daily [Электронный ресурс]. URL: <https://www.muscatdaily.com/2025/12/08/world-bank-sees-omans-2025-gdp-growth-at-3-1/>.

3. Регистрация бизнеса в свободной зоне Омана [Электронный ресурс]. URL: <https://omantaxfreezones.com/>.

4. Новостной портал Sputnik [Электронный ресурс]. URL: <https://sputnik.by/20251205/beloruskiy-tsentr-reeksporta-tovarovsozdadut-v-omane-1102293810.html>.

УДК 631.158:004.9(476)

Цифровая трансформация как стратегическое направление развития сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь

Белькевич В.С.

*Научный руководитель: Герасенко В.П., канд. экон. наук, доцент
Академия управления при Президенте Республики Беларусь*

Цифровая трансформация сельского хозяйства представляет собой системный процесс внедрения цифровых технологий и инновационных решений в экономику и управление аграрными предприятиями. В современных условиях аграрный сектор сталкивается с повышением требований к эффективности производства, устойчивому развитию, а также нуждается в адаптации к новым экономическим вызовам. Одной из ключевых задач является повышение конкурентоспособности отечественных сельскохозяйственных организаций через интеграцию цифровых решений, расширение информационной инфраструктуры и повышение качества управления.

Цифровизация считается важным компонентом модернизации агросектора, направленным на оптимизацию затрат, повышение урожайности и усиление продовольственной безопасности Республики Беларусь.

Цифровая трансформация – проявление качественных, революционных изменений, заключающихся не только в отдельных цифровых преобразованиях, но в принципиальном изменении структуры экономики, в переносе центров создания добавленной стоимости в сферу выстраивания цифровых ресурсов и сквозных цифровых процессов [1].

Цифровые технологии способны повысить точность прогнозирования урожая, мониторить состояние почвы и растений в реальном времени, а

также автоматизировать контроль логистики и учета продукции. Эти процессы интегрируются в стратегию развития сельскохозяйственных организаций как механизмы достижения устойчивого производства.

Основные нормативные правовые акты определяют:

- структурную организацию и координацию взаимодействия субъектов цифровой трансформации АПК;
- приоритетные направления цифровизации;
- ключевые задачи формирования базовых институтов цифровой экономики (правовое регулирование, кадровое обеспечение, цифровые компетенции, технологические наработки и др.);
- развитие инфраструктурной составляющей цифровой экономики.

К ним относят:

- Декрет Президента Республики Беларусь № 8 «О развитии цифровой экономики»;
- Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года;
- Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы;
- Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 годы;
- Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021-2025 годы;
- Указ Президента Республики Беларусь от 29.11.2023 № 381 «О цифровом развитии» с изменениями и дополнениями (Указ Президента Республики Беларусь от 14 марта 2024 г. № 96;
- Постановление Совета Министров от 20 сентября 2024 г. № 691 «О внедрении технологии точного земледелия»;
- Постановление Совета Министров от 30 декабря 2022 г. № 944 «Об автоматизации сбора и консолидации информации о состоянии дел в агропромышленном комплексе».

В Республике Беларусь на регулярной основе проводится анализ опыта применения цифровых инструментов в аграрной отрасли посредством анкетирования специалистов и руководителей хозяйств на базе учреждений повышения квалификации — Белорусской государственной сельскохозяйственной академии и Белорусского государственного аграрно-технического университета [2].

Результаты исследования показывают, что наибольший уровень цифровизации наблюдается в отрасли растениеводства. Здесь наиболее распространены датчики контроля топлива (85% хозяйств), а также системы параллельного вождения и электронные карты полей (около 37–

38%). При этом от 70 до 80% хозяйств, которые пока не используют данные технологии, планируют их внедрение в ближайшее время, что свидетельствует о высокой динамике цифровой трансформации.

В животноводстве уровень автоматизации ниже. Автоматизированные системы доения применяются в 34% хозяйств, программное обеспечение для управления кормлением — в 32%. Однако аналитические инструменты, включая предиктивную аналитику и системы управления рисками, используются крайне ограниченно (4–12 %), что указывает на недостаточную глубину цифровизации.

В сфере управления предприятиями наиболее распространена автоматизация бухгалтерского учета (75% хозяйств), при этом 55% организаций используют системы 1С. Вместе с тем автоматизация бизнес-планирования внедрена лишь в 6% хозяйств, хотя 70% респондентов проявляют интерес к данным решениям. Это демонстрирует наличие значительного потенциала развития управленческой цифровизации.

Характерной особенностью внедрения цифровых технологий является их фрагментарность. Автоматизируются отдельные функции, используются разрозненные отраслевые решения, отсутствует единая интегрированная цифровая платформа. Это затрудняет обмен данными и комплексную аналитику.

Кроме того, система информирования сельхозпроизводителей о современных цифровых решениях носит несистемный характер. Основными каналами получения информации являются интернет-ресурсы, специализированные выставки, публикации и семинары поставщиков. Отсутствие централизованной платформы распространения знаний снижает эффективность цифровой трансформации.

В целом анализ показывает, что цифровизация сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь развивается поступательно, однако требует системного подхода, интеграции решений и усиления аналитической составляющей.

Ключевые препятствия цифровизации сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь связаны прежде всего с кадровыми и организационными факторами. Наиболее острой проблемой является дефицит специалистов, владеющих цифровыми технологиями в аграрном производстве, а также недостаток методической поддержки и практических примеров их применения. Существенным ограничением остаётся и низкий уровень материальной и нематериальной мотивации сотрудников к использованию цифровых инструментов.

Менее значимыми, но всё же ощутимыми барьерами выступают необходимость адаптации программного обеспечения под специфику конкретных хозяйств, недостаточная проработка проектов цифровизации на предпроектной стадии и несоответствие отдельных зарубежных программных решений требованиям национального законодательства.

В целом наиболее актуальными признаны кадровые барьеры, за ними следуют информационно-методические ограничения, затем финансово-организационные и инфраструктурно-технические проблемы.

Преодоление выявленных барьеров требует комплексного подхода: усиления подготовки и переподготовки кадров в сфере аграрной цифровизации, создания системной методической базы с практическими кейсами, разработки механизмов стимулирования работников к применению цифровых решений, а также адаптации программного обеспечения к отраслевой и нормативной специфике Республики Беларусь. Важным направлением также является повышение качества проектной подготовки цифровых инициатив и развитие технической инфраструктуры хозяйств.

Библиографический список

1. Цифровая трансформация. Термины и определения = Лічбавая трансфармацыя. Тэрміны і азначэнні: СТБ 2583-2020. Минск: Госстандарт, 2020. 14 с.

2. Цифровизация АПК: аналитика и практика [Электронный ресурс]. URL: <https://refor.by/ru/cifrovizaciya-apk-analitika-i-praktika>.

УДК 338.24

Антикризисные механизмы финансовой стабилизации в развитии организации

Блёскин Н.И.

*Научный руководитель: Кузнецова С.О., канд. юрид. наук
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся волатильностью рынков, санкционным давлением и циклическими спадами, любая организация может столкнуться с угрозой кризиса. Финансовый кризис предприятия — это не всегда следствие фатальных ошибок менеджмента, зачастую это закономерный этап

жизненного цикла, требующий адекватного управленческого реагирования. Финансовый менеджмент в антикризисном управлении играет ключевую роль, так как именно финансы являются индикатором состояния бизнеса.

Основная роль в системе антикризисного управления отводится широкому использованию внутренних механизмов стабилизации, которые позволяют снять угрозу банкротства, снизить долю используемого предприятием заемного капитала и ускорить темпы экономического роста. Внутренние механизмы финансовой стабилизации – система методов стабилизации финансового состояния предприятия, используемых им при угрозе банкротства, с целью выхода из кризиса без внешней помощи [1].

Главными задачами системы антикризисного управления предприятием является:

- своевременное диагностирование предкризисного состояния предприятия и принятия необходимых мер по прогнозированию кризисных явлений;
- устранение неплатежеспособности, формирование финансовой устойчивости предприятия, минимизация последствий финансового кризиса;
- предотвращение снижения инвестиционной привлекательности, сокращения собственных средств для финансирования производственно-хозяйственной деятельности привлечения значительных средств, которые могут привести к финансовым трудностям или финансовому кризису;
- мониторинг и постоянный анализ кадровой политики предприятия, принятие мер по уменьшению текучести кадров;
- анализ отклонений в инновационной активности предприятия;
- постоянное исследование сбытовой деятельности предприятия и своевременное реагирование на значительные отклонения.

Финансовая стабилизация организации в условиях кризиса представляет собой процесс реализации совокупности мероприятий, направленных, с одной стороны, на восстановление текущей платежеспособности, а с другой — на устранение глубинных причин кризиса для обеспечения долгосрочного развития. В теории финансового менеджмента (в частности, в работах Л.А. Богдановича, Г.Б. Поляка) принято выделять три последовательных этапа (механизма) стабилизации, соответствующих степени остроты кризисной ситуации [2]:

1. Оперативный механизм (реагирование на кассовый разрыв). Его суть заключается в реализации принципа «отсечения лишнего». Цель — снижение текущей потребности в финансовых ресурсах и устранение

неплатежеспособности. Основным инструментом выступает оптимизация денежных потоков (Cash-Flow).

2. **Тактический механизм** (восстановление финансового равновесия). Направлен на достижение точки финансового равновесия в среднесрочной перспективе. Цель — максимизация генерирования собственных финансовых ресурсов за счет реструктуризации бизнеса, активов и обязательств. Используется модель финансового левириджа для выбора оптимальной структуры капитала.

3. **Стратегический механизм** (обеспечение устойчивого роста). Нацелен на поддержание долгосрочной финансовой устойчивости. Механизм базируется на модели устойчивого роста предприятия, предполагающей реинвестирование прибыли и сбалансированные темпы роста выручки.

Реализация каждого из этапов требует применения специфического инструментария. В рамках оперативного механизма ключевым инструментом является составление и контроль платежного календаря. Используются методы:

- ускорение инкассации дебиторской задолженности (факторинг, скидки за раннюю оплату).
- замедление оттока денежных средств (перевод поставщиков на аккредитивы, отсрочки по налогам, кредиторская задолженность).
- продажа краткосрочных финансовых вложений. Главный критерий успеха на этом этапе — устранение просроченной задолженности и положительный денежный поток. Тактический механизм является более сложным и требует глубокой диагностики. Здесь применяются:
 - реструктуризация кредиторской задолженности (пролонгация, конвертация долга в акции).
 - оптимизация структуры активов: продажа или сдача в аренду нерентабельных основных фондов, «расчистка» запасов (ликвидация неликвидов).
 - налоговое планирование и использование законных методов оптимизации. В рамках этого этапа широко используется операционный рычаг. Снижение постоянных издержек позволяет снизить порог рентабельности и уменьшить предпринимательский риск. Стратегический механизм предполагает переход от «выживания» к развитию. Основные инструменты:
 - внедрение инвестиционных проектов, направленных на создание конкурентных преимуществ.
 - диверсификация деятельности.

- разработка финансовой стратегии, включающей дивидендную и эмиссионную политику [3].

Рассмотрим применение данных механизмов на примере условной производственной компании ООО «Промстандарт», столкнувшейся с кризисом ликвидности в 2025 году. Диагностика показала: коэффициент текущей ликвидности больше единицы, наличие просроченной кредиторской задолженности, убыточность основной деятельности из-за высоких цеховых расходов.

Этап 1 (оперативный). Финансовым менеджером был введен жесткий контроль платежей. Проведена инвентаризация дебиторской задолженности, запущен механизм факторинга по сомнительным долгам. Приостановлены все непроизводственные расходы (премии, командировки, реклама). Результат-через 2 месяца кассовые разрывы были ликвидированы, предприятие вышло на нулевой денежный поток.

Этап 2 (тактический). Для восстановления рентабельности была проведена реструктуризация: незагруженный цех законсервирован (снижение амортизации и коммунальных платежей). Проведены переговоры с ключевыми поставщиками сырья о предоставлении товарных кредитов. Для покрытия убытков прошлых периодов проведена эмиссия акций, размещенная среди текущих собственников. После сокращения постоянных затрат на 15%, порог рентабельности снизился на 18%, что позволило предприятию выйти в зону прибыли при сохранении текущего объема продаж.

Этап 3 (стратегический). На основе стабилизации была принята стратегия умеренного роста. Свободная прибыль направлялась не на потребление, а в резервный фонд и на модернизацию оставшегося оборудования, что повысило конкурентоспособность продукции [4].

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что антикризисные механизмы финансовой стабилизации представляют собой комплексную систему, требующую последовательного применения инструментов от «быстрого реагирования» до глубинной стратегической перестройки бизнеса. Ключевая задача финансового менеджера в кризисной ситуации — не просто «залатать дыры» в бюджете (оперативный уровень), а найти баланс между текущей ликвидностью и долгосрочной доходностью. Тактическое восстановление финансового равновесия невозможно без жесткой оптимизации издержек и структуры капитала. Только переход к стратегическому механизму, основанному на модели устойчивого роста, гарантирует организации уход от повторения кризиса в будущем и обеспечивает ее развитие. Таким образом, гибкое и

своевременное применение рассмотренных антикризисных механизмов является необходимым условием выживания и процветания организации в современных реалиях рыночной экономики.

Библиографический список

1. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации организации [Электронный ресурс]. <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnye-mehanizmy-finansovoy-stabilizatsii-organizatsii>.
2. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2020. 160 с.
3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2022. 378 с.
4. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2023. 480 с.

УДК 005.5:339

Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга в условиях цифровой трансформации

Бойко М.А., Прилуцкая Я.Э.

*Научный руководитель: Филиппова Т.В., магистр экон. наук
Брестский государственный технический университет*

Современный этап развития экономики характеризуется беспрецедентной динамикой внешней среды, что требует пересмотра устоявшихся подходов к управлению организациями и их взаимодействию с потребителями. Традиционные модели менеджмента, предполагающие долгосрочное стратегическое планирование в относительно стабильных условиях, уступают место концепциям, основанным на адаптивности, гибкости и способности к быстрой трансформации. Параллельно маркетинг как философия и инструментарий взаимодействия с рынком переживает фундаментальные изменения, вызванные цифровизацией, трансформацией потребительского поведения и перенасыщением информационной среды.

В современных условиях менеджмент и маркетинг перестают существовать как изолированные функциональные области, формируя единое пространство стратегического управления.

Современная парадигма управления базируется на концепции клиентоцентричности, где удовлетворение потребностей потребителя является отправной точкой для принятия всех управленческих решений — от стратегического планирования до операционного управления цепочками поставок. Это требует от менеджмента глубокого понимания маркетинговых процессов, а от маркетинга — вовлеченности в разработку и реализацию общей стратегии компании. Формируется единая экосистема, в которой управленческие решения проверяются рыночной эффективностью, а маркетинговые стратегии опираются на организационные возможности и ресурсы.

Внешняя среда современных организаций характеризуется высокой неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. Экономические кризисы, геополитические изменения, технологические прорывы и социальные сдвиги делают традиционное долгосрочное планирование малоэффективным. Руководители вынуждены принимать стратегические решения в условиях дефицита релевантной информации и высокой степени неопределенности. Для маркетинга данная проблема усугубляется ускорением изменений потребительских предпочтений. Аудитория, привыкшая к мгновенному доступу к информации и персонализированному обслуживанию, демонстрирует снижение лояльности и высокую чувствительность к репутационным рискам компаний. Задержки в поставках, недостаточная прозрачность коммуникаций или несоответствие ожиданиям приводят к быстрому перетoku потребителей к конкурентам, что создает дополнительную нагрузку как на операционный менеджмент, так и на маркетинговые службы.

Одним из наиболее острых вызовов для современных организаций является дефицит кадров, обладающих необходимыми компетенциями для работы в цифровой среде. Рынок труда предъявляет новые требования к специалистам: глубокое понимание бизнес-процессов, владение цифровыми инструментами и методами анализа данных, способность к системному и критическому мышлению, а также готовность к постоянному обучению и адаптации.

В сфере маркетинга ситуация характеризуется высоким спросом на аналитиков, способных интерпретировать большие данные, контент-специалистов, владеющих современными форматами коммуникации. Недостаток таких специалистов приводит к перераспределению нагрузки на существующий персонал, что влечет за собой профессиональное

выгорание, снижение качества принимаемых решений и, как следствие, потерю конкурентоспособности [1].

Цифровая трансформация, декларируемая большинством компаний как стратегический приоритет, на практике часто носит фрагментарный и поверхностный характер. В менеджменте это проявляется во внедрении цифровых инструментов без соответствующего изменения организационных процессов, регламентов и корпоративной культуры. Автоматизация отдельных операций не сопровождается перестройкой системы управления, что не позволяет достичь синергетического эффекта. Данная проблема выражается в использовании современных цифровых каналов коммуникации при сохранении традиционного мышления. Компании могут активно вести социальные сети, использовать инструменты таргетинга и контекстной рекламы, но при этом не выстраивать системную работу с данными о поведении аудитории, не проводить регулярное тестирование гипотез и не адаптировать коммуникационные стратегии под изменяющиеся условия. В результате цифровые каналы превращаются в формальный атрибут присутствия, а не в эффективный инструмент развития бизнеса [2].

Менеджеры сталкиваются с огромными массивами отчетности, аналитических данных и коммуникационных потоков, что приводит к рассеиванию внимания и замедлению реакции на изменения. В условиях, когда скорость принятия решений становится критическим фактором конкурентоспособности, информационная перегрузка трансформируется в серьезный организационный барьер.

Маркетологи, в свою очередь, испытывают сложности с интерпретацией множества метрик, данных о поведении потребителей и конкурентной активности. Сложность выделения значимых сигналов из информационного шума приводит к тому, что компании упускают рыночные возможности или запаздывают с реакцией на действия конкурентов.

Современные сотрудники предъявляют качественно новые требования к работодателям: гибкость условий труда, уважение к личному времени, прозрачность процессов, возможность влиять на принимаемые решения и участвовать в развитии компании. Эти изменения затрагивают как сферу менеджмента, так и маркетинга. Команды стремятся работать в атмосфере доверия и психологической безопасности, где поощряется инициатива и креативность, а не формальное следование инструкциям.

Компании, сохраняющие жесткие иерархические структуры и авторитарный стиль управления, сталкиваются с высокой текучестью

кадров и потерей наиболее талантливых сотрудников. В маркетинге эта проблема проявляется наиболее остро, поскольку креативные специалисты, являющиеся ключевым ресурсом данной сферы, предпочитают работать в организациях, предоставляющих свободу для творческой реализации и возможность видеть результаты своего труда.

Несмотря на сложности, связанные с информационной перегрузкой, развитие технологий анализа данных открывает качественно новые возможности для управления [3]. Системы предиктивной аналитики, основанные на методах машинного обучения, позволяют компаниям выявлять скрытые закономерности, прогнозировать изменения спроса, оптимизировать товарные запасы и предугадывать поведение потребителей.

В менеджменте использование больших данных и аналитических платформ способствует повышению точности планирования ресурсов, оптимизации бизнес-процессов и обоснованности стратегических решений. В маркетинге предиктивная аналитика позволяет создавать персонализированные предложения, соответствующие индивидуальным потребностям и предпочтениям клиентов, что повышает эффективность коммуникаций и укрепляет долгосрочную лояльность. Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях доверия, прозрачности и взаимного уважения, становится важнейшим фактором удержания талантов и повышения вовлеченности сотрудников. В сфере маркетинга, где ключевым ресурсом является креативность и способность к генерации новых идей, создание благоприятной атмосферы приобретает особое значение, поскольку инновационность напрямую зависит от психологического климата в команде.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что современный этап развития менеджмента и маркетинга характеризуется глубокой взаимосвязью и взаимопроникновением этих сфер. Ключевые проблемы: нестабильность внешней среды, дефицит компетентных кадров, поверхностный характер цифровизации, информационная перегрузка и трансформация корпоративной культуры требуют комплексных, системных решений, выходящих за рамки отдельных функциональных областей [3].

Перспективы развития связаны не с изолированными технологическими инновациями, а с формированием целостной управленческой парадигмы, объединяющей: аналитические возможности цифровых технологий и глубокое понимание человеческого поведения, гибкость адаптивных методологий и стратегическую направленность

долгосрочного планирования, технологическую эффективность и социальную ответственность.

Успех в новых условиях будет сопутствовать тем организациям, которые смогут выстроить сбалансированную систему управления, где технологическое развитие служит инструментом для реализации человекоцентричного подхода, а маркетинговые стратегии органично интегрированы в общую логику принятия управленческих решений. Именно на пересечении этих направлений формируются новые бизнес-модели, способные обеспечить устойчивое развитие в условиях турбулентности и неопределенности современного мира.

Библиографический список

1. Современная концепция развития маркетинга [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.hse.ru/blog/sovremennye-koncepcii-razvitiya-marketinga/> (дата обращения 04.03.2026).
2. Тенденция современного менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <http://edrf.ru/article/05-04-25> (дата обращения 04.03.2026).
3. Методологические основы цифрового менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <https://1economic.ru/lib/119562>. (дата обращения 04.03.2026).

УДК 338

Микрофинансирование и финансовая инклюзия

Брусникина Е.Е.

Научный руководитель: Чубрина Г.Н., канд. пед. наук

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях глобальной экономической неравномерности и системной исключённости миллионов людей из традиционной банковской системы, микрофинансирование стало одним из ключевых инструментов для преодоления финансовой изоляции.

В связи с этим актуальной становится финансовая инклюзия – доступ всех слоёв населения, особенно маргинализированных и низкодоходных групп, к качественным, доступным и безопасным финансовым услугам.

Микробанки, мобильные платежные системы и цифровые кредиты — три основных компонента современной модели финансовой инклюзии, которые вместе формируют устойчивую экосистему, способную не только снижать уровень бедности, но и расширять рынок за счёт вовлечения ранее

необслуживаемых сегментов населения. Эффективность этих инструментов была продемонстрирована в десятках стран мира, включая страны с формирующейся экономикой, где традиционные банки не имеют достаточного присутствия из-за высоких операционных издержек и низкой плотности населения.

Таблица 1. Численность клиентов микрофинансовых услуг в России (2020-2025)

Год	Микробанки (кол-во клиентов)	Мобильные платёжные системы (кол-во пользователей)	Цифровые кредитные платформы (кол-во клиентов)
2020	3,2 млн	7,1 млн	2,4 млн
2021	3,5 млн	8,0 млн	2,9 млн
2022	3,9 млн	9,3 млн	3,6 млн
2023	4,2 млн	10,5 млн	4,4 млн
2024	4,6 млн	11,8 млн	5,2 млн
2025	5,0 млн	13,2 млн	6,0 млн

Таблица иллюстрирует рост клиентской базы трёх основных каналов микрофинансирования в России за шесть лет. Микробанки показывают устойчивый, но умеренный рост ($\approx 0,4$ млн в год). Мобильные платёжные системы растут быстрее, что отражает их роль в финансовой инклюзии в отдалённых регионах. Цифровые кредитные платформы демонстрируют самый динамичный рост, благодаря упрощённому процессу выдачи микрозаймов через онлайн-сервисы.

Микробанки, возникшие как ответ на потребность бедных слоёв населения в микрокредитах, изначально позиционировались как некоммерческие организации, ориентированные на социальную миссию. Однако со временем многие из них трансформировались в устойчивые финансовые институты, сочетающие социальную ответственность с коммерческой жизнеспособностью. Примером является Грамин-банк в Бангладеш, основанный Мухаммедом Юнусом, который показал, что даже самые бедные, в том числе женщины без залога, способны возвращать кредиты с высокой надёжностью [1].

В России аналогичные модели развивались в рамках государственных и некоммерческих программ, направленных на поддержку малого предпринимательства в сельских и удалённых регионах. Микробанки в

России, такие как «Финансовая компания «Микрофинансовая организация «Социальное развитие»», предоставляют микрокредиты на сумму до 300 тысяч рублей с льготными условиями, что позволяет предпринимателям из низкодходных слоёв запускать и развивать собственные дела [2].

Эффективность таких организаций измеряется не только показателями возврата кредитов, но и социальными результатами: ростом доходов, улучшением жилищных условий, повышением уровня образования детей. Исследования, проведённые в Татарстане и Бурятии, показали, что семьи, получившие микрокредиты, через два года увеличили среднемесячный доход на 25–40%, а доля безработных снизилась на 18% [3].

Одновременно с развитием микробанков произошёл взрывной рост мобильных платежных систем, которые стали решающим фактором в расширении финансовой доступности. В странах с низкой плотностью банковской инфраструктуры — таких как Кения, Индия, Нигерия — мобильные кошельки, такие как М-Pesa, позволили миллионам людей впервые получить доступ к финансовым услугам через простой мобильный телефон.

В России аналогичная тенденция прослеживается в рамках развития цифровых платформ, таких как «СберБанк Онлайн», «Тинькофф», «ЮMoney» и «Почта Банк», которые активно внедряют функции пополнения счёта, переводов и микрокредитования через мобильные приложения. Особенно эффективны такие системы в регионах с низкой плотностью населения: например, в Чукотском автономном округе или Республике Саха (Якутия), где физические отделения банков отсутствуют, но мобильная связь доступна. По данным Центрального банка РФ, в 2023 году более 60% пользователей мобильных платежей в сельской местности впервые использовали цифровые финансовые сервисы, причём 37% из них ранее не имели банковского счёта [4]. Это свидетельствует о том, что мобильные платежные системы не просто упрощают транзакции — они создают основу для финансовой идентификации, что является первым шагом к получению кредитов, страховок и других услуг.

Цифровые кредиты, или онлайн-кредитование, представляют собой следующую ступень эволюции микрофинансирования. Используя алгоритмы анализа данных, включая поведение в интернете, историю платежей, данные из социальных сетей и даже информацию о мобильной связи, компании могут оценивать кредитоспособность клиентов, не требуя справок о доходах или поручителей.

В России такие сервисы, как «Займер», «Деньги ВМЕСТЕ», «МигКредит» и «Тинькофф Банк» (в рамках микрокредитования),

предоставляют займы от 1000 до 30000 рублей на срок до 30 дней. Несмотря на критику в адрес высоких процентных ставок, исследования показывают, что для маргинализированных групп эти продукты часто являются единственным источником экстренного финансирования. Например, женщины-одиночки, работающие в неформальном секторе, могут использовать микрокредит для оплаты лекарств, ремонта транспорта или оплаты детского сада. Важно, что цифровые кредиты способствуют формированию кредитной истории, что открывает путь к более крупным и дешёвым займам в будущем. По данным Ассоциации микрофинансовых организаций России, в 2022 году более 12 миллионов человек впервые получили кредит через цифровую платформу, а 78% из них возвращали его в срок [5]. Это говорит о высокой дисциплине клиентов и о том, что доступ к кредиту, даже небольшому, способен формировать финансовую ответственность.

Эффективность микрофинансирования как инструмента борьбы с бедностью подтверждается не только эмпирическими данными, но и международными исследованиями. Всемирный банк отмечает, что каждые 10% роста уровня финансовой инклюзии в стране приводят к снижению уровня бедности на 1–2% в течение трёх лет [6]. В России, где 12% населения живёт за чертой бедности, а ещё 20% относятся к категории «уязвимых», микрофинансирование становится не просто социальной программой, а экономическим стимулом.

Вовлечение маргинализированных групп в финансовую систему расширяет рынок: они становятся потребителями товаров, услуг, дистанционного образования и медицинских продуктов. Это, в свою очередь, стимулирует развитие локальных бизнесов, создание рабочих мест и рост налоговых поступлений. Особенно это актуально для сельских районов, где микрофинансирование может стать катализатором для развития агропредпринимательства, переработки продукции и экотуризма.

Основные риски микрофинансирования: высокие процентные ставки, агрессивные методы взыскания, недостаточная финансовая грамотность населения и отсутствие регулирования в некоторых сегментах могут привести к перекредитованию и социальной напряжённости. Ключевым условием устойчивого развития микрофинансирования является сочетание инноваций с регулированием, образованием и защитой прав потребителей. Центральный банк РФ, начиная с 2020 года, ввёл ограничения на максимальную ставку по микрокредитам (1% в день), обязал МФО раскрывать полную стоимость кредита и запретил выдачу займов лицам,

уже имеющим три и более непогашенных микрокредита. Эти меры позволили снизить число случаев долговой ловушки на 35% за три года [5].

Микрофинансирование, опирающееся на микробанки, мобильные платежные системы и цифровые кредиты, демонстрирует высокую эффективность в обеспечении финансовой инклюзии, открывает возможности финансирования для малого бизнеса. Для России, с её огромной территорией, разнообразием регионов и значительной долей населения, удалённого от традиционных финансовых институтов, развитие этой сферы – это социальная необходимость и стратегическая задача экономического роста. Будущее финансовой инклюзии лежит в гибридных моделях, сочетающих человеческий подход микробанков, технологическую скорость мобильных платформ и алгоритмическую точность цифровых кредитов. Только так можно построить финансовую систему, которая не оставляет никого за бортом.

Библиографический список

1. Юнус М. Банк для бедных: как микрокредитование изменило. М.: Вильямс, 2007. 320 с.
2. Ассоциация микрофинансовых организаций России. Отчёт о деятельности МФО в 2023 году. М.: АМОР, 2024. 112 с.
3. Иванова Е.А. Влияние микрокредитования на уровень жизни сельского населения в Татарстане и Бурятии // Вестник Казанского экономического университета. 2022. № 4. С. 89–97.
4. Центральный банк Российской Федерации. Доклад о состоянии финансовой инклюзии в РФ в 2023 году. М.: ЦБ РФ, 2024. 78 с.
5. Ассоциация микрофинансовых организаций России. Статистика микрокредитования и регулирование: 2020–2023 гг. М.: АМОР, 2023. 45 с.

УДК 336.77

Анализ кредитного портфеля ПАО «НИКО-БАНК»

Бузулукская А.С.

*Научный руководитель: Снатенков А.А., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбургский филиал*

В структуре национальной банковской системы наряду с системно значимыми банками особую роль играют региональные банки. Их сущность раскрывается через ряд специфических функций. Региональный

банк аккумулирует финансовые ресурсы на территории присутствия и осуществляет их распределение внутри региона, что минимизирует отток капитала. Предлагая продукты и условия, адаптированные под специфические потребности местных юридических и физических лиц, банк повышает общий спрос на финансовые услуги и поддерживает региональных производителей. Банк содействует социальному развитию региона, участвуя в финансировании и поддержке социальных проектов, реализуемых на территории [2].

ПАО «НИКО-БАНК» - коммерческий банк универсального типа, осуществляющий свою деятельность на территории Оренбургской области. Основанный в 1990 году, ПАО «НИКО-БАНК» является стабильным участником финансового рынка области на протяжении 35 лет, а в настоящее время Банк входит в тройку крупнейших кредитных организаций Оренбуржья. Клиентская база насчитывает порядка 1,5 тысяч юридических и около 32 тысяч физических лиц [3].

В 2025 году рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг ПАО «НИКО-БАНК» на уровне ruBB. Агентство указало на высокую достаточность капитала кредитной организации, а также на умеренно-высокое качество её активов, включающих кредитный портфель и портфель ценных бумаг. Прогноз, установленный по рейтингу, стабильный, что означает высокую вероятность сохранения кредитного рейтинга в течение 12 месяцев.

Важнейшим видом деятельности коммерческого банка является кредитование. Кредитные операции продолжают оставаться основным источником доходов для коммерческих банков, а их эффективность напрямую влияет на устойчивость финансового сектора.

Анализ динамики показателей проводится за 2021, 2023 и 2024 годы, поскольку официальная отчетность коммерческих банков (форма 101 «Оборотная ведомость») за 2022 год не публиковалась [1].

Общий объем предоставленных кредитов в 2024 г. составил 8938440 тыс. руб., что на 329503 тыс. руб. меньше, чем в 2021 г. Снижение объемов кредитования может быть вызвано жесткой денежно-кредитной политикой ЦБ РФ, завершением программ льготной ипотеки на новостройки под 8% и ужесточением требований к выдачам кредитов [4]. Рассмотрим структуру кредитного портфеля ПАО «НИКО-БАНК» по категориям заемщиков (рис. 1).

Из рисунка 1 видно, что наибольший удельный вес в структуре предоставленных кредитов в 2021 году принадлежал финансовым организациям, однако в 2024 г. доля данной категории заемщиков

снизилась на 39,09% до 4,95%. В абсолютном изменении также произошло снижение с 4081888 тыс. руб. в 2021 г. до 442755 тыс. руб. в 2024 г. Это указывает на уход с межбанковского рынка, вероятно из-за недостатка ликвидности, высоких рисков невозврата или потери ключевых контрагентов. Также снижение объема межбанковских кредитов объясняется переоценкой ссуд из-за укрепления рубля и прямым сокращением валютного кредитования из-за наложенных ограничений на операции с валютой для части банков [5].

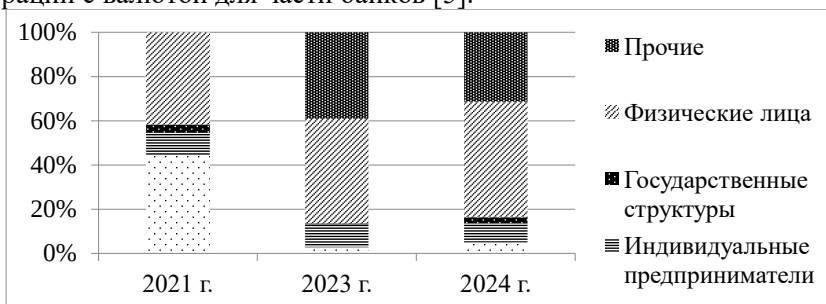


Рисунок 1. Структура кредитного портфеля ПАО «НИКО-БАНК» по категориям заемщиков, %

Фокус сменился в сторону розничного кредитования. Так, в 2023 и 2024 гг. наибольшая доля предоставленных кредитов приходилась на категорию физических лиц – 47,46% и 52,18% соответственно. Доля категории в общей структуре выросла в 2024 году по сравнению с 2021 г. на 10,54%. Значительную долю в структуре занимает категория «Прочие», куда входят кредиты, предоставленные физическим и юридическим лицам-нерезидентам. В 2024 г. объем кредитов данной категории составил 2810486 тыс. руб. (31,44%).

Проведенный анализ структуры кредитного портфеля по типу заемщиков позволяет сделать вывод, что ключевыми заемщиками ПАО «НИКО-БАНК» выступают физические лица, на них в 2024 году приходится 52,18% в общем объеме кредитов. Вторую по значимости группу образуют заемщики, отнесенные к категории «Прочие», их доля составила 31,44%.

Процентные доходы ПАО «НИКО-БАНК» демонстрируют устойчивый и существенный рост (рис. 2). В 2021 году доход составил 810266 тыс. руб., к 2023 году увеличился до 1014714 тыс. руб., а в 2024 году достиг 1280602 тыс. руб. данная положительная динамика является прямым следствием ранее выявленной переориентации банка. Сократив

объем низкодоходного межбанковского кредитования и сфокусировавшись на высокодоходном розничном сегменте, банк не только изменил структуру портфеля, но и повысил его прибыльность.

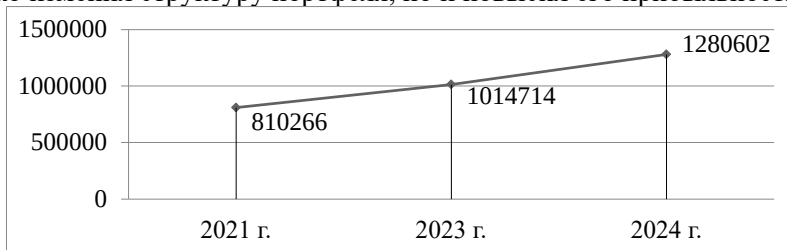


Рисунок 2. Динамика процентных доходов ПАО «НИКО-БАНК» от предоставленных кредитов

Согласно данным рисунка 3, доходность кредитного портфеля за рассматриваемый период выросла на 5,59% с 8,74% до 14,33%. Этот показатель демонстрирует положительный рост за счет общего повышения процентных ставок в экономике. Коэффициент кредитной активности в 2021 году составил 0,67, это указывает на агрессивную кредитную активность банка, однако в 2023–2024 гг. значение коэффициента снизилось и составило 0,51 и 0,53 соответственно, что соответствует оптимальному уровню кредитной активности.

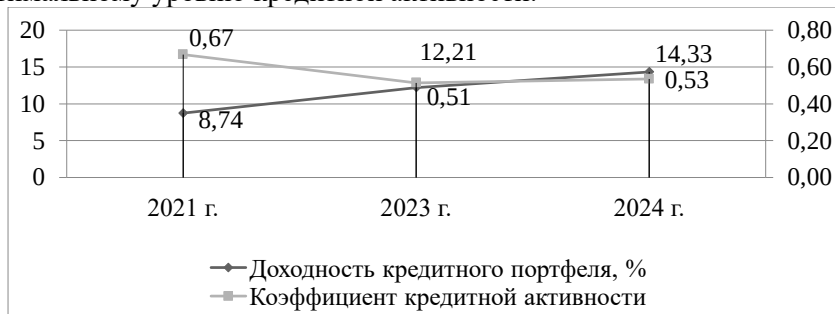


Рисунок 3. Динамика показателей оценки кредитного портфеля ПАО «НИКО-БАНК»

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в период 2021–2024 гг. ПАО «НИКО-БАНК» осуществил стратегическую перестройку своего кредитного портфеля, а именно сократил долю низкодоходного и высокорискованного межбанковского кредитования и нарастил долю розничного сегмента. Данная трансформация оказала положительное

влияние на доходность. Процентные доходы и доходность кредитного портфеля выросли. Одновременно с этим банк перешел к более сбалансированной модели, о чем свидетельствует снижение коэффициента кредитной активности до оптимальных значений.

Библиографический список

1. Снатенков А.А. Кредитный рынок России в условиях санкционного давления / А.А. Снатенков, Т.В. Тимофеева, Б.А. Рыжков // Экономика. Бизнес. Банки. 2023. № 2(68). С. 30-43.

2. Ющик Ю.В. Роль региональных банков в финансовой системе государства / Ю.В. Ющик, Е.А. Посная // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2024. № 6. С. 749–753.

3. ПАО "НИКО-БАНК". Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nico-bank.ru/about/otchet/buchotch/god-buch-otchet>.

4. Аналитический обзор рынка кредитования за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/01/2025/>.

5. Влияние санкций на межбанковский рынок в 2022 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/30/06/2022/>.

УДК 338.22

Проблемы и перспективы развития российского малого предпринимательства в 2026 году

Бурдуковская Д.А., Медведева П.Д.

*Научный руководитель: Киселев А.А., канд. пед. наук, профессор
Ярославский государственный технический университет*

Малое предпринимательство во многих странах является важной составляющей экономики страны. Так, например, в США только от малого предпринимательства рыночная экономика получает в целом около 35 %, а государство вводит дополнительные льготы и финансирование для его поддержки [5]. Малое предпринимательство – это совокупность независимых мелких и средних организаций, выступающих как экономические субъекты рынка. Однако изучение ситуации с малым предпринимательством в России показывает, что оно пока еще не получило должного развития. Так, по итогам 2025 года ликвидаций организаций малого бизнеса оказалось на 26% больше, чем открытий. А

всего за год прекратили работу 233 тыс. организаций, что на 15% больше, чем в 2024 году. При этом обороты малого предпринимательства бизнеса в 2025 году выросли лишь на 8%, что было ниже инфляции. Для сравнения: в 2024 году рост составлял 18%, в 2023 - 23%. Эксперты называют среди причин такой ситуации в малом предпринимательстве падение покупательной способности, высокую ключевую ставку, рост налоговой нагрузки и издержек [3].

Каким же образом можно решить данные проблемы?

Во-первых, необходимо отметить, что развитие малого предпринимательства в России в 2026 году будет осуществляться по новым правилам, установленным новым законом №425-ФЗ, в соответствии с которым увеличится ставка НДС с 20% до 22%; отменяются пониженные страховые взносы для малого предпринимательства при одновременном снижении лимита дохода для упрощённой системы налогообложения до 10 млн. руб. в год с переходным периодом: в 2026 году – 20 млн. руб., в 2027 году – 15 млн. руб., в 2028 году – 10 млн. руб. Таким образом, это будет дополнительной финансовой нагрузкой на малое и среднее предпринимательство в России. Несомненно, государство за счет этого планирует пополнять свой бюджет, так как малое предпринимательство и самозанятые – это почти 28 млн. занятых людей. Однако нужно понимать, что в таких условиях часть малого предпринимательства может под влиянием налоговых новаций правительства снова уйти в неформальную экономику, откуда его уже когда-то выводили, в первую очередь, при помощи специальных налоговых режимов, в целом это плохо для всей российской экономики. Но аналитики уже предупреждают о возможном спаде инвестиционной активности малого предпринимательства, росте популярности схем дробления бизнеса для сохранения льгот, а также о частичном уходе предпринимателей в теневой сектор, так как по-другому им не выжить без должной государственной поддержки.

При этом, как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой, малому предпринимательству без поддержки государства будет не выжить. К примеру, в Новой Зеландии существует даже отдельное министерство бизнеса, инноваций и занятости. Согласно данным этого ведомства, 97% всех существующих в стране компаний относятся к малому бизнесу и вместе они обеспечивают четверть новозеландского ВВП.

При этом доля российского малого предпринимательства в экономике в два с лишним раза отстает не только от стран с развитой рыночной экономикой, но и значительно меньше, чем в развивающихся странах, где доля малого бизнеса колеблется в широком диапазоне от 40% до 70%. При этом, по мнению эксперта-экономиста А. Чепуренко, несмотря на то что государство декларирует меры по поддержке российского малого предпринимательства, реально масштабы его финансирования сокращаются. Так, за первые шесть месяцев 2025 года объем поддержки составил всего 165 млрд. руб., то есть на 39% меньше показателей первого полугодия 2024 года. А на 2026-2028 годы на поддержку малого и среднего бизнеса всего около 40 млрд. руб. [1]. Это создает определенные проблемы для перспективы развития экономики страны в целом.

Отдельный блок налоговой реформы в 2026 году касается страховых взносов. До 2026 года организации малого бизнеса платили страховые взносы по льготным ставкам: в пределах 1,5 МРОТ – 30%; с выплат свыше 1,5 МРОТ – 15%. Однако с 2026 года начинали действовать следующие изменения: предельная база по страховым взносам составит 2979 тыс. руб., а базовая ставка составит 30%.

Учитывая обозначенные проблемы, можно утверждать, что 2026 год для малого предпринимательства в России станет временем жесткого естественного отбора и ухода с рынка организаций малого предпринимательства, которые не смогут адаптироваться к новым налоговым реалиям.

Во-вторых, в настоящее время уже многие малые предприятия вынуждены закрываться в различных сферах экономики. Этот процесс уже начался во второй половине 2025 года в сфере общепита. Так, например, по данным экспертов только в январе в Москве прекратили работу 45 заведений общественного питания. По их мнению, речь идет не о единичных случаях, а о системном процессе, который начался еще во второй половине прошлого года. При этом глава департамента торговой недвижимости З. Шиялева заявила, что в 2026 году в столице могут закрыться не менее 465 баров и ресторанов [2]. Это касается и регионов. При этом, к примеру, в регионах организации малого предпринимательства, производящие хлебобулочные изделия, активно стремятся взять под контроль торговая сеть «Пятерочка». Подобные процессы касаются малого предпринимательства и в других отраслях экономики.

В-третьих, малые предприятия в 2026 году получают дополнительные преграды для своего развития. Так, например, в 2026 году начнет действовать закон о локализации такси. В соответствии с ним для работы в такси могут использоваться только автомобили, которые включены в региональный реестр такси и должны соответствовать одному из двух требований: произведен в рамках специального инвестиционного контракта, заключенного с 1 марта 2022 года по 1 марта 2025 года или набрали нужное число баллов по локализации, которые не присваиваются за использование отечественных комплектующих и сырья, производство и сборку на российских заводах и т.д.

В-четвертых, те организации малого предпринимательства, которые закроются, будут вынуждены сократить своих работников, что повышает напряженность людей, особенно в регионах, когда сложно найти работу при отсутствии большого количества крупных организаций.

Таким образом, можно считать, что у малого предпринимательства пока есть только три пути решения новых проблем, возникших в 2026 году: повышение цен, то есть за новые налоги нужно будет платить конечным потребителям, для которых, соответственно, булка хлеба, чашка кофе и поездка в маршрутке подорожает; снижение качества, так как предприниматели вынуждены будут использовать для производства своей продукции более дешевое сырье, например, вместо масла – маргарин, вместо кожи – дермантин, продавать суррогат и др.; ну и последний вариант – это закрываться. Так, например, эксперты «Деловой России» озвучили пугающий прогноз: в 2026 году наша страна может потерять от 250 до 300 тысяч предприятий малого бизнеса. Речь идет не о гигантах индустрии, а о тех самых «микро» – пекарнях, маленьких перевозчиках, швейных цехах и семейных кафе [4].

Результат такой ситуации показывает, что экономический, социальный и нравственный ущерб от такой ситуации с малым предпринимательством в 2026 году будет достаточно значимым. Все три варианта развития малого предпринимательства будут негативно отражаться на потребителях, так как они не смогут получать уже привычные им услуги, в том числе, по доступным ценам и с нужным качеством, особенно при снижении своей покупательской способности.

Таким образом, можно сделать следующий вывод. Во-первых, в настоящее время малому предпринимательству в России предстоит тяжелый выбор: как выжить в новых условиях или уйти с рынка без поддержки государства. Во-вторых, в короткий срок меняются «правила игры» для малого предпринимательства, которые формировались

последние 20 лет. В-третьих, просматривается новый подход к «реорганизации» малого предпринимательства в России. Пока еще сложно говорить о том, какая форма малого предпринимательства начинает формироваться в России, но видна тенденция к укрупнению организаций, то есть к развитию среднего и крупного бизнеса.

Следовательно, в настоящее время нужна «прозрачная» государственная стратегическая программа развития малого бизнеса в России, в которой будут прописаны те виды малого предпринимательства, которые важны и нужны российской экономике и которые государство будет финансово поддерживать. При этом для малого предпринимательства важны четкие и понятные правила налогообложения, способствующие его развитию.

Библиографический список

1. Активность малого и среднего бизнеса впервые за долгое время показала спад [Электронный ресурс]. URL: https://rg.ru/2025/12/28/malyj-snizil-aktivnost.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F.
2. В Москве массово закрываются рестораны, бары и кафе. Такого не было со времен пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2026/01/21/v-moskve-massovo-zakryvayutsya-restorany-bary-i-kafe-takogo-ne-bylo-so-vremen-pandemii/>.
3. Малый бизнес в 2025 году закрывался чаще, чем открывался [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/economics/69779250/>.
4. «Минус 300 тысяч»: Россию ждет массовое закрытие малого бизнеса в 2026 году. Кто не выживет? [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/aZ1P3nvuQ0wnmA3b>.
5. Черкасов Д.О. Роль малого предпринимательства в экономике России // Молодой ученый. 2016. № 2 (106). С. 626-629.

УДК 336.025

Сравнительный анализ аудиторского и государственного финансового контроля в Республике Беларусь

Вдовченко В.И., Тозик Л.М.

Научный руководитель: Насонова И.В., магистр права

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

В условиях формирования современной системы управления государственными финансами в Республике Беларусь особое значение

приобретают институциональные механизмы, обеспечивающие их прозрачность, законность и эффективность. В этом контексте аудит и государственный финансовый контроль выступают ключевыми элементами обеспечения системы финансового контроля, каждый из которых выполняет специфическую, социально и экономически обусловленную функцию. Данные институты имеют принципиально различную правовую природу, целевое назначение и операционный механизм [1].

Аудиторская деятельность определяется как вид предпринимательской деятельности по оказанию аудиторскими организациями, аудиторами, осуществляющими деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей, что закреплено в Законе Республики Беларусь «Об аудиторской деятельности». Данный закон определяет правовой режим оказания аудиторских услуг как вида регулируемой предпринимательской деятельности.

В отличие от него, государственный финансовый контроль – это исключительное право государственных органов, основанное на нормах публичного права, которое заключается в проверке законности и эффективности действий, связанных с образованием, распределением и использованием денежных фондов государства. Его фундаментом является многоуровневая иерархия нормативных актов, где основополагающими выступают положения Конституции Республики Беларусь, закрепляющие основы финансово-кредитной системы и статус Комитета государственного контроля как высшего контрольного органа, подотчетного Главе государства. Специализированное регулирование обеспечивается Законом «О Комитете государственного контроля Республики Беларусь и его территориальных органах». Системообразующую роль играет Указ Президента Республики Беларусь № 227 «О повышении эффективности контрольной (надзорной) деятельности», устанавливающий единые процедуры организации и проведения проверок. Дополняют эту систему кодифицированные акты (например, Бюджетный, Налоговый кодексы) и обширный массив подзаконных нормативных правовых актов. Таким образом, в отличие от диспозитивного характера регулирования аудита, государственный контроль осуществляется на основе императивных норм, предполагающих властное подчинение проверяемого субъекта.

Целевые установки рассматриваемых институтов являются прямым следствием их правовой природы и отражают различие охраняемых интересов. Целью аудита является формирование независимого и

объективного профессионального суждения о степени достоверности бухгалтерской (финансовой) отчётности конкретного хозяйствующего субъекта. Практические задачи аудита включают подтверждение соответствия отчётности законодательству, оценку систем внутреннего контроля и бухгалтерского учёта, выявление существенных недостатков. Аудит инициируется либо на добровольной основе, все действия которого осуществляются в рамках гражданско-правового договора для улучшения управленческих решений, либо в силу прямого предписания закона об обязательном аудите для определённых категорий организаций [2].

Цель государственного финансового контроля носит публичный характер. Она заключается в обеспечении законности, целевого, экономного и эффективного формирования, распределения и использования государственных финансовых ресурсов и имущества. В круг его задач входят: контроль за исполнением республиканского и местных бюджетов; надзор за соблюдением бюджетного, налогового, валютного законодательства; проверка сохранности и законности распоряжения государственной собственностью; выявление и пресечение финансовых правонарушений; оценка результативности бюджетных расходов. Государственный контроль проводится вне зависимости от воли проверяемого субъекта, на основе планов или при наличии оснований для внеплановой проверки. Он служит механизмом защиты публичного интереса, направленным на обеспечение финансовой дисциплины и экономической безопасности государства [3].

Государственный финансовый контроль и аудит, функционируя в едином экономическом пространстве, кардинально различаются по своей правовой природе и практическим полномочиям. Государственный контроль, как инструмент публичной власти, реализуется через следующие формы финансового контроля: выборочные и внеплановые проверки, мероприятия технического (технологического, поверочного) характера, а также меры профилактического и предупредительного характера. Органы государственного финансового контроля обладают исключительными административными прерогативами, такими как: правом на беспрепятственный доступ, изъятие документов, проведение инвентаризаций и контрольных закупок, вызов должностных лиц, а также правом выносить обязательные предписания и передавать материалы правоохранительным органам. В то же время аудит, являясь предпринимательской деятельностью, осуществляется в строгих рамках договора и международных стандартов; аудитор лишён властных полномочий, его методология базируется на выборочных процедурах,

запросах и анализе, а результатом выступает независимое заключение, но не властное решение. Таким образом, если государственный контроль действует через прямое административное принуждение, то аудит влияет на субъекты через механизмы добровольного соглашения и профессиональной экспертизы, что формирует комплементарную систему финансового контроля, сочетающую властное регулирование и институты независимой проверки [4].

Проведённый сравнительный анализ позволяет утверждать, что аудит и государственный финансовый контроль в Республике Беларусь, при кажущейся близости предмета изучения, представляют собой два самостоятельных, сущностно различных института, затрагивающих кардинально отличающиеся общественные потребности. Аудит существует в логике рыночной услуги, партнёрства и доверия, являясь инструментом оценки документации для заказчиков аудиторских услуг с целью защиты их интересов. Государственный финансовый контроль действует в сфере обеспечения законности, эффективности и целевого использования государственных средств.

Принципиальное различие между институтами создаёт основу для взаимного дополнения друг друга. Качественный аудит, повышая стандарты учёта и внутреннего контроля в организациях, создаёт предпосылки для более адресной работы органов государственного контроля, которые могут сконцентрироваться на наиболее значимых рисках. В свою очередь, строгий и последовательный государственный контроль формирует дисциплинирующую среду, повышающую ответственность хозяйствующих субъектов и, как следствие, объективную потребность в надёжных аудиторских услугах. Таким образом, взаимодействие частного аудита и публичного контроля образует сбалансированную двухуровневую систему финансового контроля, которая способствует построению прозрачной, подотчётной и устойчивой финансовой системы Республики Беларусь.

Библиографический список

1. Финансовое право: учебное пособие / О.В. Маркова, Н.В. Карпов, А.С. Семенов [и др.]; Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь. Минск: Академия МВД, 2023. 331 с.
2. Лемеш В.Н. Контроль и аудит: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям. Минск: Амалфея, 2018. 332 с.
3. Харламова О.И. Ревизия и аудит: теоретические основы контроля и организация контрольной деятельности в Республике Беларусь:

практическое руководство / О.И. Харламова, В.Ф. Бабына, Т.И. Панова; Министерство образования Республики Беларусь, Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины. Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. 47 с.

4. Финансовое право: курс лекций / сост. Н.В. Мороз; Витебский государственный университет имени П.М. Машерова. Витебск: ВГУ имени П.М. Машерова, 2024. 59 с.

УДК 339.138

Эффект масштаба в маркетплейсах: анализ зависимости операционной рентабельности продавца от объема товарного запаса и ассортиментной матрицы

Верхотуров А.Р., Гаврилов Е.Е.

*Научный руководитель: Бабаджанян Г.А., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В последние годы электронная коммерция демонстрирует устойчивый рост, а маркетплейсы становятся одним из ключевых элементов цифровой экономики. Крупные платформы, такие как Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет, формируют цифровую инфраструктуру торговли, позволяя предпринимателям реализовывать товары без создания собственной логистической и маркетинговой системы. В условиях высокой конкуренции на маркетплейсах важным фактором повышения эффективности деятельности продавцов становится эффект масштаба. Данный эффект проявляется в снижении средних издержек при увеличении объема операций и выражается в оптимизации логистики, снижении удельных складских расходов и повышении эффективности продвижения товаров внутри платформы. Целью настоящего исследования является анализ зависимости операционной рентабельности продавцов маркетплейсов от объема товарного запаса и ширины ассортиментной матрицы. Под операционной рентабельностью в работе понимается отношение операционной прибыли к выручке: $R = (P - C) / P$, где R — операционная рентабельность, P — выручка, C — совокупные операционные издержки, включающие логистику, хранение, комиссию платформы и базовые расходы на внутреннее продвижение. Используемые ниже числовые значения носят иллюстративно-аналитический характер и

обобщают типичные зависимости, фиксируемые в открытых аналитических материалах маркетплейсов и отраслевых обзорах за 2024–2025 гг. [1–3].

Объем товарного запаса напрямую влияет на логистические расходы. При увеличении объема поставки средние затраты на обработку, размещение и доставку одной единицы товара снижаются благодаря эффекту масштаба. Кроме того, крупные партии позволяют оптимизировать транспортировку и использовать более выгодные тарифы перевозчиков. Рисунок 1 и таблица 1 иллюстрируют данную зависимость на основе обобщенных расчетов для массовых товарных категорий. При этом под удельными логистическими расходами в таблице 1 понимается совокупность затрат на фулфилмент, внутрискладскую обработку и хранение без учета рекламных расходов продавца.

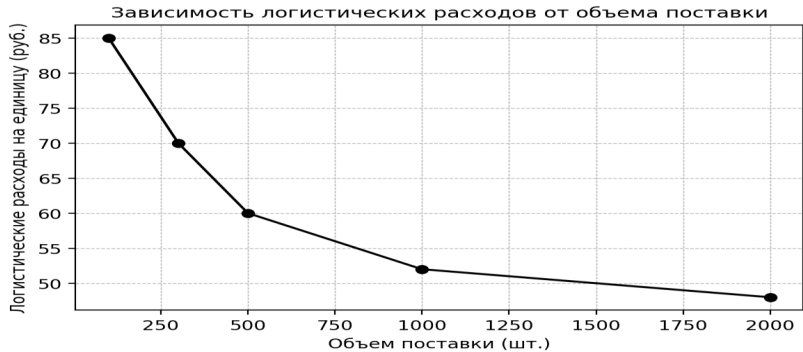


Рисунок 1. Зависимость удельных логистических расходов от объема партии товара

Таблица 1. Зависимость удельных логистических издержек от объема поставки

Объем поставки (шт.)	Логистические расходы на единицу (руб.)
100	85
300	70
500	60
1000	52
2000	48

Ассортиментная матрица — совокупность товарных позиций продавца. Расширение ассортимента позволяет охватить больше потребительских сегментов и увеличить вероятность покупки. Маркетплейсы, как правило, более благосклонно относятся к продавцам с

широким ассортиментом, поскольку это повышает вероятность удовлетворения потребительского спроса и улучшает пользовательский опыт на платформе. Вместе с тем чрезмерное расширение ассортимента может привести к росту расходов на хранение, усложнению управления запасами и замедлению оборачиваемости. Зависимость выручки от количества товарных позиций при прочих равных условиях представлена на рисунке 2 и в таблице 2.

Рост выручки при расширении ассортимента объясняется не только прямым увеличением предложения, но и перекрестными продажами: покупатель, пришедший за одним товаром, может приобрести и другие позиции того же продавца. Кроме того, широкий ассортимент повышает шансы на попадание в рекомендательные блоки маркетплейса, что генерирует дополнительный трафик. Однако положительный эффект проявляется лишь при условии сохранения приемлемой оборачиваемости и контроля доли неликвидных остатков.

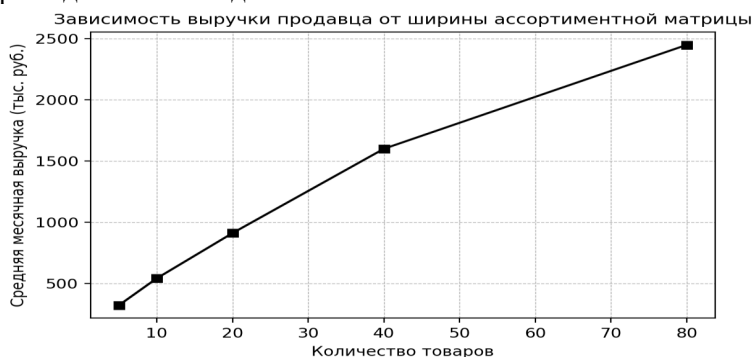


Рисунок 2. Зависимость выручки продавца от ширины ассортиментной матрицы

Таблица 2. Влияние количества товарных позиций на выручку продавца

Количество товаров, шт.	Средняя месячная выручка (тыс. руб.)
5	320
10	540
20	910
40	1600
80	2450

Важно учитывать, что с ростом числа позиций увеличиваются затраты на хранение, расходы на поддержание ассортиментной матрицы и сложность операционного управления. Поэтому оптимальная ширина

ассортимента индивидуальна и требует баланса между охватом, выручкой и издержками. В этом смысле масштабирование ассортимента должно сопровождаться автоматизацией учета, анализом спроса и регулярной корректировкой товарной матрицы.

Таблица 3. Факторы формирования рентабельности продавцов маркетплейсов

Фактор	Экономический эффект	Результат
Рост товарного запаса	снижение удельных логистических затрат	рост маржи
Расширение ассортимента	увеличение охвата потребителей	рост выручки
Алгоритмическое продвижение	повышение видимости товаров	рост продаж
Оптимизация логистики	снижение операционных расходов	повышение прибыли

Увеличение товарного запаса снижает удельные логистические затраты, а расширение ассортиментной матрицы способствует росту выручки и лучшему охвату потребительских сегментов. Для формализации зависимости может быть использована эконометрическая модель вида $R = \alpha + \beta_1 S + \beta_2 A + \varepsilon$, где S — объем товарного запаса, A — ширина ассортиментной матрицы, ε — совокупность неучтенных факторов. Ожидается, что $\beta_1 > 0$ и $\beta_2 > 0$, тогда как в составе ε могут проявляться сезонность, категория товара, ценовой сегмент, интенсивность рекламы и различия в комиссиях платформ. Практические рекомендации состоят в применении поэтапной стратегии масштабирования, автоматизации управления запасами, использовании ABC/XYZ-анализа и контроле коэффициента оборачиваемости.

Библиографический список

1. Data Insight. Интернет-торговля в России 2025: аналитический отчет. М.: Data Insight, 2025.
2. Новое в тарифах на логистику и продажу [Электронный ресурс]. URL: <https://seller.ozon.ru/media/news/novoe-v-tarifah-na-logistiku-i-prodazhu/>.
3. Как посчитать расходы на хранение и доставку товаров [Электронный ресурс]. URL: <https://seller.ozon.ru/media/money/kak-poschitat-rashody-na-hranenie-i-dostavku-tovarov/>.

Влияние демографической ситуации в России на развитие экономики страны

Ветчинникова А.Г., Козлова Е.С.

Научный руководитель: Ломанова Е.В., канд. экон. наук

Рыбинский государственный авиационный технический университет имени П.А. Соловьёва

Демографические процессы выступают в качестве одного из фундаментальных факторов, определяющих вектор долгосрочного социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности государства. Для Российской Федерации, характеризующейся обширностью территорий и существенной региональной дифференциацией, исследование демографической ситуации на уровне отдельных субъектов приобретает особую научно-практическую актуальность.

Демографическая ситуация в 2022–2025 годах достигла критических значений, став важнейшим ограничителем долгосрочного экономического развития страны. Под термином «демографический фактор» в рамках данного исследования понимается зависимость параметров общественного развития от численности населения, его половозрастной структуры, семейного состава, а также динамики рождаемости и смертности. В современных условиях данный фактор выступает в роли фундаментального барьера, диктующего необходимость пересмотра стратегических направлений экономической политики. Ожидается, что сложившаяся демографическая структура будет оказывать сдерживающее влияние на динамику валового внутреннего продукта (ВВП) в долгосрочной перспективе.

Состояние демографической сферы в регионах РФ оказывает комплексное воздействие на экономику страны в целом. Основные аспекты данного влияния систематизированы в таблице 1.

В России наблюдаются значительная дифференциация регионов по демографическим и экономическим показателям и выраженная корреляция между данными группами факторов. Регионы с более высоким уровнем экономического развития, как правило, характеризуются лучшими демографическими показателями: более высокой продолжительностью жизни и более низкой смертностью. В то же время,

экономически депрессивные регионы сталкиваются с негативными демографическими тенденциями: старением населения, оттоком молодёжи, более высокими показателями смертности [3].

Таблица 1. Аспекты влияния на развитие экономики страны

Аспекты	Пояснение
Конкуренция на рынке труда	Миграционные потоки создают локальный дефицит рабочих мест, что ведет к росту конкуренции и снижению уровня оплаты труда. В регионах с миграционным оттоком наблюдается острый дефицит трудовых ресурсов.
Спрос и предложение в сфере товаров и услуг	В регионах, где стремительно идёт отток населения, предложение может превысить спрос. Многие предприятия, занимающиеся производством товаров и услуг, вынуждены покинуть рынок, чтобы избежать банкротства или перебазироваться в те места, где будет больше спроса.
Изменение уровня ВРП регионов страны	Из-за постоянной миграции населения в Центральный федеральный округ, ВРП других регионов сильно отстаёт от Центрального. Как следствие, доходы и экономические возможности населения данного округа растут быстрее, чем в других.
Концентрация предприятий и организаций по стране	Интенсивная миграция в Центральный федеральный округ обуславливает высокую концентрацию предприятий в нем, в то время как другие регионы могут сталкиваться с нехваткой и спроса на труд, и кадров.

На демографические проблемы значительное влияние оказывают процессы прироста и убыли населения. На рисунке 1 видно, что отрицательный прирост (убыль) населения носит устойчивый характер, хоть и замедляется. Сохранение данной тенденции ведет к неизбежному снижению потенциала экономического развития.

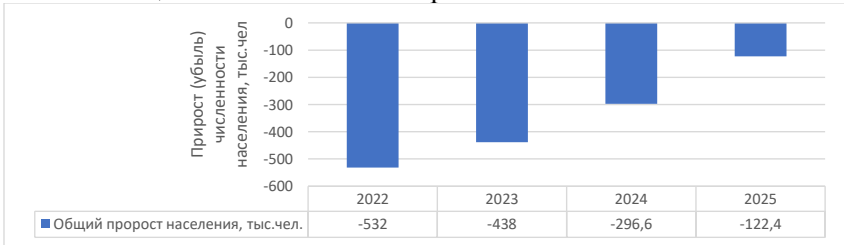


Рисунок 1. Динамика общего прироста населения РФ, в тыс. чел.

Согласно статистическим данным, к 2026 году прогнозируется некоторая стабилизация темпов убыли населения, обусловленная комплексом демографических и геополитических факторов. Особое значение в этом контексте имеют показатели рождаемости и смертности (рис. 2).



Рисунок 2. Изменение смертности и рождаемости населения России за период 2022-2024 гг., в чел. на 1000 чел.

2023 год характеризуется как один из наиболее неблагоприятных периодов в новейшей истории России по уровню рождаемости. По данным Росстата, число родившихся составило 1,264 млн детей, что сопоставимо с показателями кризисного 1999 года (1,214 млн). Суммарный коэффициент рождаемости снизился до 1,41, что является минимумом за последние 17 лет. Тенденция сохраняется и в 2024 году: с января по июль родилось 599,6 тыс. детей, что на 16,6 тыс. меньше аналогичного периода предыдущего года. Данный спад обусловлен исчерпанием эффекта отложенных рождений 1990-х годов, последствиями пандемии, экономической нестабильностью и трансформацией социальных моделей поведения молодежи [1]. Для преодоления демографического кризиса требуется реализация комплекса мер, направленных на совершенствование системы здравоохранения и стимулирование рождаемости через повышение качества жизни и реформирование миграционной политики. Система мер поддержки подразделяется на федеральный и региональный уровни (табл. 2).

Таблица 2. Меры стимулирования решений демографических проблем

Региональные меры	Федеральные меры
Материальные выплаты, региональный материнский капитал	Предоставление материнского (семейного) капитала
Дополнительные меры поддержки многодетных семей	Софинансирование региональных программ повышения рождаемости
Выплаты на погашение ипотеки, содействие приобретению жилья	Развитие комплексной программы по охране материнства и детства
Образовательные мероприятия	Расширение практики использования гибкого графика
Поощрение трудоустройства молодых специалистов	Создание условий для студенческих семей и учащихся с детьми
Создание комфортной городской среды	Развитие доступного арендного и социального жилья для молодых семей и семей с детьми

В заключении можно отметить, что демографическая ситуация 2023 – 2025 годов в России характеризуется рекордно низкой рождаемостью, устойчивой естественной убылью в большинстве субъектов и ослабевающим миграционным притоком. Данные тренды формируют жесткие барьеры для экономики: кадровый дефицит, деформацию структуры рынка труда и рост демографической нагрузки на бюджет. Долгосрочная устойчивость государства зависит от эффективности интеграции демографической и экономической политики, направленной на закрепление населения в регионах и создание условий для расширенного воспроизводства.

Библиографический список

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
2. Население России [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Население_России.
3. Малинина Т.Б. Демография и социальная статистика: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2025. 354 с.
4. Влияние демографических изменений на развитие экономики российской федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-demograficheskikh-izmeneniy-na-razvitie-ekonomiki-rossiyskoy-federatsii?ysclid=mmblyte12941084708>.
5. Меры стимулирования решений демографических проблем [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1859796/valentina-averanova/roditelnyi-padez-u-rossii-poavilas-demograficeskaa-strategia>.

УДК 336.7

Развитие безналичных расчетов и их влияние на экономику

Викулова М.Р.

*Научный руководитель: Григорьева Ю.О., преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современная экономика характеризуется глубокой цифровой трансформацией финансовых отношений, в рамках которой традиционные наличные расчеты постепенно уступают место электронным и дистанционным платежным инструментам. Российская Федерация занимает заметные позиции в данном процессе, входя в число ведущих

стран по масштабам использования безналичных платежей: по общему количеству платежных транзакций страна входит в первую пятерку мировых лидеров, а по доле онлайн-платежей на одного человека среди государств с развитой платежной инфраструктурой — в первую тройку.

В настоящее время национальная платежная система России представляет собой многоуровневую инфраструктуру, включающую 28 платежных систем и 354 оператора по переводу денежных средств (по состоянию на 1 января 2025 года). Ежесекундно в стране осуществляется свыше 2,5 тыс. платежных операций, участниками которых выступают около 90 млн экономически активных граждан, 4,3 млн индивидуальных предпринимателей и более 3,2 млн юридических лиц. При этом характерной особенностью последних лет является стремительный рост дистанционных платежей: в 2023 году на их долю приходилось более 98% от общего числа и свыше 91% от совокупного объема безналичных операций.

В этих условиях особую актуальность приобретает анализ динамики развития безналичных расчетов, технологических решений, формирующих современную платежную инфраструктуру, а также оценка их влияния на функционирование и развитие российской экономики.

В последние годы наблюдается устойчивый и масштабный рост безналичных платежей в России. В период 2021–2023 годов количество и общий объем операций в рамках национальной платежной системы увеличились приблизительно в 1,5–2 раза. Одновременно существенно возросла доля безналичных расчетов в структуре розничного оборота: если на начало 2021 года она составляла 70,3%, то к началу 2024 года достигла 83,4%, а по итогам девяти месяцев 2024 года — 85,3%. Примечательно, что данная динамика сохранялась даже в условиях санкционного давления и ухода с российского рынка ряда международных платежных систем.

Одним из ключевых факторов, способствующих расширению безналичных расчетов, стала Система быстрых платежей (СБП). В 2023 году ее пользователями являлись более 80 млн граждан и свыше 1,5 млн торгово-сервисных предприятий. В IV квартале 2023 года доля операций, осуществляемых через СБП, составила 18,9% от общего объема розничных безналичных платежей. Функциональные возможности системы позволяют осуществлять мгновенные переводы денежных средств по номеру телефона, а также оплачивать товары и услуги с использованием QR-кодов, что обеспечивает более низкий уровень комиссий для бизнеса по сравнению с традиционным карточным эквайрингом.

Дополнительным направлением развития платежной инфраструктуры становится внедрение технологий биоэквайринга. Банк России, Национальная система платежных карт и другие участники финансового рынка реализуют проекты по созданию сервисов оплаты с использованием биометрических данных пользователей. Ожидается, что применение таких технологий позволит повысить удобство проведения платежей и одновременно усилить уровень безопасности расчетных операций.

Существенные изменения в развитии платежной инфраструктуры связаны с процессами импортозамещения в сфере платежных приложений. Если до 2022 года около 90% бесконтактных платежей с использованием смартфонов осуществлялось через сервисы двух зарубежных компаний, то в настоящее время все подобные операции реализуются посредством российских платежных приложений. Это позволило не только укрепить технологическую независимость национальной платежной системы, но и сформировать конкурентную среду, в которой несколько крупных отечественных разработчиков активно совершенствуют свои цифровые продукты.

Важным этапом развития безналичных расчетов становится внедрение цифрового рубля — новой формы национальной валюты, которая будет функционировать наряду с наличными и безналичными денежными средствами. Пилотный проект платформы цифрового рубля был запущен 15 августа 2023 года. По состоянию на 1 декабря 2024 года в рамках эксперимента было проведено более 38 тыс. переводов между физическими лицами, свыше 10 тыс. платежей за товары и услуги, а также осуществлены первые операции между юридическими лицами.

Банк России планирует с 2025 года начать постепенный переход к более широкому использованию цифрового рубля, что позволит участникам финансового рынка адаптироваться к новой форме расчетов. Для бизнеса использование цифрового рубля может стать экономически выгодным благодаря более низким комиссиям: тариф за прием платежей составит около 0,3%, что значительно ниже ставок при карточном эквайринге (1,2–2,2%) и оплате через Систему быстрых платежей (0,4–0,7%). Для физических лиц переводы и платежи в цифровых рублях предполагается сделать бесплатными.

Кроме того, внедрение цифрового рубля может способствовать усилению конкуренции в банковском секторе. Возможность осуществления бесплатных переводов между собственными счетами в разных банках в пределах установленных лимитов упрощает смену обслуживающей кредитной организации и стимулирует развитие

инновационных финансовых продуктов, повышая доступность финансовых услуг для населения и бизнеса.

Одним из направлений развития современной платежной инфраструктуры в Российской Федерации является внедрение универсального QR-кода как инструмента стандартизации и упрощения безналичных расчетов. Универсальный QR-код представляет собой единый формат платежного кода, который позволяет потребителю оплачивать товары и услуги через различные банковские приложения, не привязываясь к конкретному банку или платежному сервису. Инициатором внедрения данной технологии выступает Банк России совместно с Национальной системой платежных карт и участниками финансового рынка. Использование универсального QR-кода способствует снижению транзакционных издержек для торгово-сервисных предприятий, повышению удобства и скорости платежей для пользователей, а также развитию конкуренции на рынке платежных сервисов. Кроме того, стандартизация платежных инструментов позволяет повысить технологическую устойчивость национальной платежной системы и обеспечить ее дальнейшее развитие в условиях цифровизации экономики.

Развитие безналичных платежей сопровождается рядом существенных вызовов и рисков. Одним из ключевых направлений остается обеспечение кибербезопасности платежной инфраструктуры. В этой связи Банк России планирует осуществлять постоянный мониторинг уровня защищенности платежных сервисов с учетом актуальных киберугроз, а также совершенствовать требования и методологию информационной безопасности совместно с федеральными органами власти и участниками финансового рынка.

Дополнительные риски связаны с санкционным давлением, которое может ограничивать доступ к необходимому программному и аппаратному обеспечению или приводить к его удорожанию. Управление данными рисками предполагает развитие отечественных технологических решений и расширение инфраструктуры Банка России, доступной для всех кредитных организаций.

Отдельное внимание уделяется вопросам конкурентной среды на платежном рынке. Высокая концентрация инфраструктурных сервисов у крупнейших участников может создавать зависимость для средних и малых финансовых организаций. В целях минимизации таких рисков Банк России продолжает развивать модель равноудаленной открытой

инфраструктуры, осуществлять мониторинг уровня конкуренции и поддерживать инновационные проекты, включая платежные стартапы.

В целом развитие безналичных расчетов в России демонстрирует устойчивую положительную динамику: доля безналичных платежей в розничном обороте выросла с 70% в 2021 году до примерно 85% в 2024 году, что позволило стране войти в число мировых лидеров по уровню цифровизации платежей. Данные процессы способствуют повышению прозрачности финансовых операций, ускорению денежного обращения и снижению транзакционных издержек для бизнеса и государства. Несмотря на сохраняющиеся технологические и институциональные риски, связанные с киберугрозами и внешними ограничениями, общий вектор развития очевиден: дальнейшая цифровизация платежной системы и расширение безналичных расчетов.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе».
2. Заборовская А.Е. Специфика организации и современные тренды в безналичных расчетах: российская практика // Проблемы рыночной экономики. 2021. № 4.
3. Сидорова О.Е. Рынок безналичных платежей в России – тенденции и перспективы // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 2.
4. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. Основные направления развития национальной платежной системы на период 2025–2027 годов [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/170680/onrnps_2025-27.pdf.

УДК 336.221.4

Применение патентной системы налогообложения (ПСН)

индивидуальными предпринимателями: достоинства и недостатки

Волкова О.А., Седова К.Д.

Научный руководитель: Волков А.Ю., д-р экон. наук, доцент

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

Ярославский филиал

В последние годы в России наблюдается устойчивый рост числа индивидуальных предпринимателей. Согласно статистике Федеральной налоговой службы, на начало 2025 года количество зарегистрированных

ИП превысило 4,5 миллиона человек [3]. Для этой категории налогоплательщиков выбор оптимального режима налогообложения является одним из ключевых факторов успешного ведения бизнеса. Патентная система (ПСН) позиционируется государством, как наиболее простой и доступный режим для микробизнеса. Однако практика её применения вызывает много вопросов.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа достоинств и недостатков ПСН, чтобы определить, насколько этот режим соответствует потребностям современного предпринимателя.

Патентная система налогообложения — это специальный налоговый режим, введенный в действие 2013 году. Её суть заключается в приобретении индивидуальным предпринимателем патента на определенный вид деятельности, который заменяет уплату ряда налогов.

Нормативное регулирование ПСН осуществляется на двух уровнях. Федеральный уровень представлен Налоговым кодексом, который устанавливает общие принципы: налоговую ставку (6%), лимиты и базовый перечень видов деятельности. Региональный уровень — это законы субъектов РФ, которые определяют конкретный перечень видов деятельности и размер потенциально возможного годового дохода по каждому виду.

Условия применения ПСН достаточно жесткие. Численность наемных работников не должна превышать 15 человек за налоговый период, а годовой доход — 20 миллионов рублей. Перечень разрешенных видов деятельности закреплен в статье 346.43 НК РФ и включает бытовые услуги, розничную торговлю, общепит и некоторые другие направления. Патент выдается на срок от 1 до 12 месяцев, но строго в пределах календарного года. Стоимость патента рассчитывается как 6% от потенциально возможного годового дохода, установленного региональным законом [1].

Патентная система обладает рядом преимуществ, которые делают её привлекательной для малого бизнеса:

1. Это максимально упрощенный учет и отчетность. Предприниматель освобожден от обязанности подавать налоговые декларации, требуется только вести Книгу учета доходов (отдельно по каждому патенту). Как отмечает И.А. Майбуров: «отсутствие декларационной кампании существенно снижает административную нагрузку на микробизнес» [2, с. 105].

2. Сумма налога фиксирована и не зависит от фактически полученного дохода. Это дает предпринимателю уверенность в планировании своих

расходов. Если бизнес пойдет лучше ожидаемого, сумма налога не увеличится.

3. Гибкость сроков позволяет приобретать патент на любой период от одного месяца. Это особенно удобно для сезонного бизнеса, например, летних кафе или услуг по уборке снега. Также до недавнего времени ИП на ПСН имели право не применять контрольно-кассовую технику при условии выдачи документа, подтверждающего прием денег (сейчас требования ужесточились, но для отдельных видов деятельности льготы сохраняются).

4. Освобождение от уплаты трех основных налогов: НДФЛ (в части доходов от патентной деятельности), НДС (кроме операций по ввозу товаров) и налога на имущество физических лиц (в отношении объектов, используемых в деятельности). За исключением НДС, подлежащего уплате:

- при осуществлении видов предпринимательской деятельности, в отношении которых не применяется патентная система налогообложения
- при ввозе товаров на территорию Российской Федерации и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией
- при осуществлении операций, облагаемых в соответствии со статьями 161 и 174.1 НК РФ [3].

5. ПСН можно совмещать с другими режимами налогообложения, что дает предпринимателю возможность диверсифицировать свой бизнес. В ряде случаев предусмотрены пониженные тарифы страховых взносов за работников.

6. В 2025 году индивидуальные предприниматели на патентной системе налогообложения могут уменьшить стоимость патента на сумму страховых взносов [1].

Однако патентная система далека от идеала и содержит серьезные ограничения:

1. Жесткие лимиты по численности работников (не более 15 человек) и по годовому доходу (не более 20 млн рублей). Причем эти лимиты суммируются по всем видам деятельности, включая те, которые осуществляются на других режимах налогообложения. Превышение любого из лимитов ведет к утрате права на ПСН.

2. Авансовый характер оплаты. Патент необходимо оплатить до окончания срока его действия (сроки зависят от периода, на который он выдан). Если бизнес только запущен и еще не приносит дохода, найти сумму для оплаты патента бывает сложно.

3. Согласно пункту 8 статьи 346.43 НК РФ, регионы вправе дифференцировать свою территорию по территориям действия патентов в разрезе муниципальных образований (городских и сельских поселений, муниципальных районов, городских округов). Это означает, что стоимость патента на один и тот же вид деятельности может существенно различаться не только между разными регионами, но и внутри одного субъекта РФ — например, между областным центром и небольшим поселком. Такая законодательная конструкция создает ощутимую региональную дифференциацию условий ведения бизнеса.

4. Ограниченный перечень видов деятельности не позволяет применять ПСН многим категориям предпринимателей.

5. Обязательность раздельного учета при совмещении с другими режимами усложняет работу бухгалтера. Главный риск — утрата права на ПСН при нарушении условий, что влечет автоматический переход на общий режим налогообложения с пересчетом всех налогов с начала года и начислением пеней [1].

Проведенный анализ патентной системы налогообложения позволяет сделать однозначный вывод: ПСН — это удобный и выгодный налоговый режим для микробизнеса в России. Все те преимущества, которые мы рассмотрели, подтверждают, что государство создало действительно рабочий инструмент для поддержки индивидуальных предпринимателей.

Главное достоинство ПСН — это предсказуемость и простота. Предприниматель заранее знает, сколько заплатит налогов, и эта сумма не зависит от того, насколько успешно сработал бизнес. Если дела пошли лучше ожидаемого — вся сверхприбыль остается у предпринимателя, налог не увеличивается. Отсутствие налоговых деклараций экономит время и нервы, а возможность покупать патент на срок от месяца до года делает систему идеальной для сезонного бизнеса. Освобождение от НДС, НДС/Л и налога на имущество — это серьезная экономия, которая особенно важна на старте.

Да, у системы есть ограничения, но они вполне разумны и направлены на то, чтобы ПСН использовалась именно малым бизнесом, для которого она и создавалась. Лимит в 20 миллионов рублей годового дохода и 15 работников охватывает подавляющее большинство микропредприятий — это не ограничение, а четкие ориентиры для целевой аудитории режима. Что касается региональной дифференциации потенциального дохода, то здесь важно понимать, что потенциальный доход парикмахерской в центре Москвы и в небольшом поселке не может быть одинаковым, и регионы справедливо учитывают это при установлении цен на патенты.

Недостатки ПСН на самом деле решаются простым планированием и контролем. Риск утраты права на ПСН при превышении лимитов минимизируется элементарным отслеживанием доходов и численности сотрудников, что в любом случае должен делать грамотный предприниматель. Раздельный учет при совмещении режимов — это стандартная практика, которая не создает серьезных сложностей при правильной организации работы.

Таким образом, патентная система налогообложения полностью оправдывает свое предназначение. Это простой, понятный и предсказуемый режим, который при грамотном подходе к планированию и контролем за показателями бизнеса становится идеальным выбором для индивидуального предпринимателя. ПСН дает главное, что нужно микробизнесу — уверенность в завтрашнем дне и возможность сосредоточиться на развитии дела, а не на заполнении бумаг и расчетах с налоговой.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
2. Налоги и налогообложение: учебник / под ред. И.А. Майбурова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. 105 с.
3. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. URL: <https://www.nalog.gov.ru>.

УДК 336.711.2

Цифровой рубль: перспективы и проблемы внедрения

Вьюгова С.В.

*Научный руководитель: Григорьева Ю.О., преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях современной экономики цифровая трансформация финансовой системы становится одним из ключевых направлений глобального развития. Центральные банки многих государств активно исследуют и разрабатывают собственные цифровые валюты (CBDC), и Российская Федерация также участвует в данном процессе. Инициатива создания цифрового рубля обусловлена стремлением укрепить национальную платежную инфраструктуру, повысить эффективность и

скорость денежных переводов, а также сформировать конкурентоспособную цифровую финансовую экосистему.

Цифровой рубль рассматривается как новая форма национальной валюты, эмитируемая Банком России и функционирующая параллельно с наличными и безналичными денежными средствами [1]. Его внедрение способно оказать существенное влияние на развитие финансовой системы государства. В частности, ожидается снижение издержек при осуществлении платежей и переводов за счёт минимизации или отсутствия комиссий, повышение прозрачности финансовых операций и усиление противодействия теневой экономике. Кроме того, использование цифрового рубля может способствовать развитию электронной коммерции и внедрению автоматизированных механизмов исполнения сделок на основе смарт-контрактов, упростить реализацию государственных выплат и социальных программ, а также повысить независимость национальной платежной системы от международных финансовых инфраструктур.

Существенное значение в рамках реализации проекта имеет его технологическая основа. Введение цифрового рубля предполагает формирование гибридной модели инфраструктуры, основанной на централизованном реестре, управление которым будет осуществляться Банком России, при этом коммерческие банки выступят в роли посредников, предоставляющих пользователям необходимые сервисы и интерфейсы для работы с цифровой валютой. Такая архитектура позволит обеспечить универсальность и удобство платежных операций, включая использование QR-кодов, а также применение уникального идентификатора для каждой единицы цифрового рубля.

Архитектура цифрового рубля основывается на двухуровневой модели взаимодействия участников платежной системы. На первом уровне Банк России выполняет функции эмитента цифровой валюты, оператора платформы и владельца централизованного реестра, обеспечивая выпуск, учет и проведение операций с цифровыми рублями. На втором уровне коммерческие банки и иные финансовые организации выступают в качестве посредников между платформой цифрового рубля и пользователями, предоставляя клиентам доступ к цифровым кошелькам и обеспечивая проведение платежных операций. Такая архитектура позволяет сохранить ключевую роль банковского сектора в финансовой системе, одновременно обеспечивая надежность инфраструктуры, централизованный контроль эмиссии и высокую скорость проведения расчетов.

Важной характеристикой архитектуры цифрового рубля является также отсутствие начисления процентного дохода на средства, размещенные в цифровых кошельках. В отличие от банковских депозитов цифровой рубль рассматривается прежде всего как средство платежа и расчетов, а не как инструмент накопления. Такой подход позволяет минимизировать риски перераспределения ликвидности из банковской системы, поскольку при начислении процентов на цифровую валюту могла бы возникнуть значительная конкуренция между банковскими вкладами и средствами в цифровых кошельках [2].

С точки зрения функционального назначения цифровые валюты центральных банков могут реализовываться в розничной и оптовой моделях. Розничная модель предполагает использование цифровой валюты населением и предприятиями для повседневных платежей, переводов и расчетов в экономике. Именно такая модель рассматривается в рамках проекта цифрового рубля, поскольку она ориентирована на повышение доступности и эффективности платежной инфраструктуры для широкого круга пользователей. Оптовая модель, напротив, предназначена преимущественно для межбанковских расчетов и операций между финансовыми организациями. Ее применение направлено на повышение эффективности расчетов на финансовом рынке и снижение издержек при проведении крупных транзакций между участниками банковской системы.

Изучение международной практики внедрения цифровых валют центральных банков показывает, что одним из первых государств, приступивших к реализации подобного проекта, стал Китай, где разработка цифрового юаня (e-CNY) началась ещё в 2014 году. По состоянию на начало 2023 года общий объем операций с использованием данной валюты достиг приблизительно 1,8 трлн юаней, а количество созданных цифровых кошельков превысило 120 млн. Практика функционирования китайской модели свидетельствует о ее высокой эффективности: стоимость транзакций сократилась на 75–98%, а время проведения расчетов составляет в среднем 7–8 секунд.

Аналогичные процессы наблюдаются и в других странах. Так, в Казахстане активно развивается проект цифрового тенге, пилотная реализация которого началась в 2021 году. По данным на октябрь 2025 года объем цифровой валюты в обращении составил около 257,5 млрд тенге. В Российской Федерации проект цифрового рубля в настоящее время находится на стадии пилотного тестирования, в котором задействованы 12 коммерческих банков, около 9 тыс. физических лиц и порядка 1200

организаций, что позволяет апробировать механизмы функционирования новой формы национальной валюты.

Сравнительная характеристика архитектуры цифровых валют Китая, Казахстана и России представлена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ проектов CBDC

Критерий	Цифровой юань (Китай)	Цифровой тенге (Казахстан)	Цифровой рубль (Россия)
Начало разработки	2014 г.	2021 г.	2020 г.
Модель	Двухуровневая	Двухуровневая	Гибридная (ЦБ ведёт реестр, – банки интерфейс)
Трансграничные расчёты	Проект m-Bridge	В разработке	Потенциал для БРИКС
Масштаб (2025 г.)	120 млн кошельков, 1,8 трлн юаней	257,5 млрд тенге	Пилот: 9000 физлиц, 1200 предприятий

Внедрение цифрового рубля сопровождается рядом потенциальных рисков и вызовов. К числу финансовых рисков относится возможное перераспределение ликвидности из банковского сектора, что способно повлиять на структуру финансового посредничества, привести к росту процентных ставок по кредитам и ослаблению конкурентных позиций коммерческих банков, а также потребовать трансформации традиционной банковской модели.

Не менее значимыми являются технологические аспекты, связанные с необходимостью обеспечения надежной и устойчивой цифровой инфраструктуры, защиты системы от киберугроз и поддержания высокой скорости обработки транзакций. Существенную роль играют и социальные факторы: внедрение новой формы денег требует сокращения цифрового неравенства, повышения уровня финансовой и цифровой грамотности населения, а также формирования доверия пользователей к цифровым платежным инструментам.

Дополнительное значение имеет совершенствование нормативно-правового регулирования. Законодательство должно предусматривать эффективные механизмы защиты персональных данных, процедуры возврата средств при ошибочных операциях и правовые гарантии для участников финансовых отношений при сохранении баланса между прозрачностью операций и конфиденциальностью.

К перспективным направлениям развития относятся создание трансграничных платежных платформ, интеграция цифрового рубля с государственными сервисами и автоматизация налоговых платежей. В

целом цифровой рубль может стать важным инструментом модернизации российской финансовой системы, способствуя укреплению ее устойчивости и конкурентоспособности в условиях глобальной цифровой трансформации.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе».
2. Положение Банка России от 03.08.2023 № 820-П (ред. от 12.07.2024) «О платформе цифрового рубля».

УДК 331.52

Статистический анализ показателей безработицы в гендерном аспекте в Республике Беларусь

Гацура П.Н., Ламейко О.В.

*Научный руководитель: Кулак А.Г., канд. экон. наук, доцент
Белорусский государственный экономический университет*

Одной из ключевых характеристик социально-экономического развития страны является эффективность функционирования рынка труда.

Показатели рынка труда являются важными критериями для оценки достижения ряда целей устойчивого развития в рамках Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030. Так, Цель устойчивого развития № 8 (ЦУР) сформулирована следующим образом: к 2030 году обеспечить полную и производительную занятость и достойную работу для всех женщин и мужчин, в том числе молодых людей и инвалидов, и равную оплату за труд равной ценности [1].

Особый интерес представляет статистическое изучение рынка труда с учетом гендерного фактора. Анализ показателей занятости в разрезе гендера позволяет оценить прогресс в достижении ЦУР № 5 «Гендерное равенство», направленной на обеспечение гендерного равенства, расширение прав и возможностей всех женщин и девочек [1]. Такой подход к анализу рынка труда позволяет определить, является ли доступ к достойной работе равным для всех, или же гендерные барьеры создают скрытые формы безработицы.

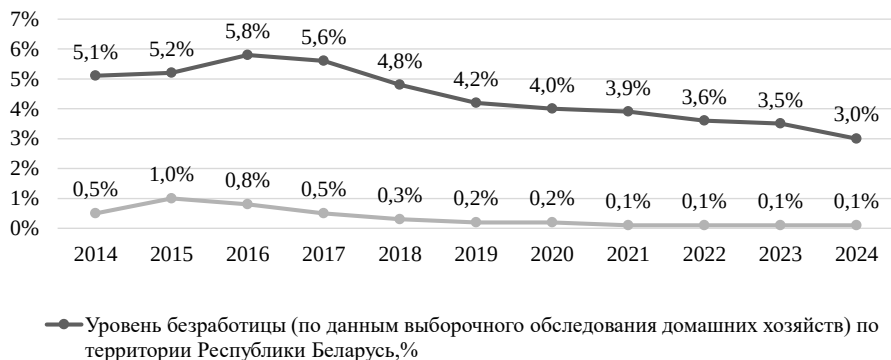
В Республике Беларусь исследование показателей занятости и безработицы строится на двух подходах: на основе результатов

выборочного обследования домашних хозяйств и на основе данных Министерства труда и социальной защиты.

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь определяет уровень зарегистрированной безработицы как отношение численности безработных, зарегистрированных в органах по труду, занятости и социальной защите, к численности рабочей силы (занятые и безработные, зарегистрированные в органах по труду, занятости и социальной защите) [2, с. 97].

Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь проводится выборочное обследование домашних хозяйств, представляющее собой несплошное государственное статистическое наблюдение (ежеквартально и ежегодно) в целях получения объективной статистической информации о рабочей силе, занятых, безработных в соответствии с критериями Международной организации труда (МОТ). Выборочному обследованию подлежат члены домашнего хозяйства в возрасте от 15 до 74 лет включительно, постоянно проживающие по адресу жилого помещения, отобранного для проведения обследования. На основании данного подхода уровень безработицы по возрастным группам рассчитывается как отношение численности безработных определенной возрастной группы к численности рабочей силы соответствующей возрастной группы, в процентах [2, с. 96].

На рисунке 1 продемонстрирована динамика уровня безработицы в период с 2014 по 2024 год, рассчитанного на основе двух данных подходов.



Источник: собственная разработка на основе [3]

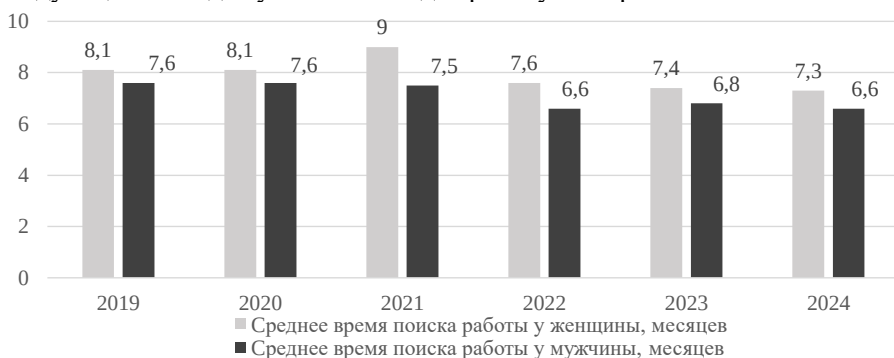
Рисунок 1. Уровень безработицы в Республике Беларусь 2014–2024 гг., %

Из графика видно, что существует значительная разница между реальной (по результатам выборочного обследования) и

зарегистрированной безработицей, однако в целом за последние 10 лет наблюдается явная тенденция к снижению обоих показателей. В результате чего к 2024 году уровень безработицы (по данным выборочного обследования домашних хозяйств) снизился до 3%, уровень зарегистрированной безработицы – до 0,1%. В экономике такой низкий уровень часто считается состоянием «полной занятости».

Стоит отметить, что уровень безработицы (по данным выборочного обследования домашних хозяйств) среди мужчин на протяжении анализируемого периода превышает этот же показатель среди женщин. Максимальный разрыв наблюдался в 2016 году (7,5% у мужчин и 4,2% у женщин), однако в последующие годы он постепенно сокращался и в итоге в 2024 году составил 0,7 п.п. (3,4% у мужчин и 2,7% у женщин) [3]. Такая же тенденция характерна и для уровня зарегистрированной безработицы – в течение исследуемого периода показатель снизился с 0,3% до 0,09% (для мужчин) и с 0,19% до 0,05% (для женщин) [3].

Анализ распределения безработных по продолжительности поиска работы, продемонстрированный на рисунке 2, позволяет сделать следующий вывод: мужчины находят работу быстрее.



Источник: собственная разработка на основе [4; 5]

Рисунок 2. Среднее время поиска работы по полу за 2019–2024 гг., месяцев

В течение всего рассматриваемого периода (с 2019 по 2024 гг.) среднее время поиска работы у мужчин меньше, чем у женщин. При этом, в 2021 году этот разрыв резко увеличился до 1,5 месяцев: женщины искали работу в среднем 9 месяцев, в то время как мужчины – 7,5 месяцев. Это говорит о том, что при внешних шоках (таких как, например, пандемия в 2020 году)

более уязвимыми в плане трудоустройства становятся женщины. К 2024 году этот разрыв сократился до 0,7 месяца, но все еще остается.

Что касается структуры поиска, то наиболее значительные изменения произошли у мужчин: значительно выросла доля тех, кто находит работу менее чем за 1 месяц (с 15,8% в 2019 году до 24,1% в 2024 году). У женщин этот рост тоже наблюдается (с 15,3% до 20,3%), но он менее выражен. Также для обоих полов сократилась доля тех, кто ищет работу более 12 месяцев: у женщин с 22,4% до 18,2%, у мужчин с 20,2% до 16,2%. Это свидетельствует о том, что за последние 6 лет наблюдается общая тенденция к ускорению трудоустройства как для мужчин, так и для женщин. Тем не менее, сохраняется гендерное неравенство: мужчинам в среднем требуется меньше времени на поиск работы, чем женщинам.

Таким образом, в Республике Беларусь наблюдается устойчивая тенденция к снижению уровня безработицы. Однако существуют диспропорции в показателях занятости в половозрастном разрезе, что может препятствовать экономическому развитию, а также достижению целей в рамках Повестки-2030. Отсюда, более детального изучения требуют структурные различия в занятости среди мужчин и женщин.

Библиографический список

1. Национальная платформа отчетности по показателям целей устойчивого развития [Электронный ресурс]. URL: <https://sdgplatform.belstat.gov.by/>.

2. Республика Беларусь в цифрах: статистический сборник [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/bbb/n8x0ogexl0yf511cgmew6om3bv0wgr6g.pdf>.

3. Интерактивная информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации [Электронный ресурс]. URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/rubric-info/1060402>.

4. Статистический ежегодник Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/9be/bw58kf25iyvf50lhg5ggffbiroi4haqa.pdf>.

5. Статистический ежегодник Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/da7/2ofs6kwxniibet4h4icu0kdlturop08.pdf>.

Цифровизация банковского сектора: оценка рисков и угроз

Гончаров К.Г., Прокудин Д.В.

*Научный руководитель: Колодяжная А.Ю., канд. экон. наук, доцент
РЭУ им. Г.В. Плеханова, Оренбургский филиал*

Цифровая трансформация российского банковского сектора стала одним из ключевых векторов развития финансовой системы. Она закреплена в Стратегии развития финансового рынка РФ до 2030 года, утверждённой распоряжением Правительства от 29 декабря 2022 года. Банковская отрасль выступает флагманом цифровизации: по уровню внедрения дистанционных сервисов, мобильного банкинга, систем быстрых платежей и экосистемных платформ российские кредитные организации опережают многие зарубежные рынки, при этом скорость внедрения инноваций остаётся высокой. Такое ускоренное развитие повышает доступность и удобство услуг, но также радикально усложняет структуру рисков и формирует новые угрозы устойчивости банков.

Цифровизация банковского сектора представляет собой глубокую перестройку бизнес-моделей за счёт использования больших данных, алгоритмов машинного обучения, открытых интерфейсов (API), облачных инфраструктур и интеграции банковских сервисов в широкие цифровые экосистемы. В этих условиях банк фактически превращается в высокотехнологичную платформу, интегрированную с многочисленными внешними сервисами, что расширяет потенциальную клиентскую базу, но делает банковскую деятельность более зависимой от устойчивости информационно-технологической среды [1].

Цифровизация изменяет относительную значимость отдельных видов рисков. В цифровой среде заметно возрастает роль операционного, кибер- и ИКТ-рисков. На практике именно комбинация цифровизации процессов и сложной ИТ-архитектуры усиливает восприимчивость банков к такого рода событиям: любое нарушение работы дистанционных каналов немедленно материализуется в финансовых и репутационных потерях [2].

Особое место в структуре рисков цифрового банка занимают киберриски. Банк России относит к ним хищение денежных средств, нарушения надёжности и непрерывности финансовых услуг, а также угрозу системного кризиса при атаках на крупнейшие организации. Устойчивый рост числа инцидентов, связанных с дистанционными

сервисами и социальным инжинирингом, требует рассматривать киберугрозы не как сугубо технический аспект, а как ключевую составляющую операционного риска, напрямую влияющую на капитал, ликвидность и репутацию банка.

Согласно данным Банка России, в 2024 году объём операций, осуществлённых без добровольного согласия клиентов, продемонстрировал существенный рост по сравнению с 2023 годом и увеличился на 74,36% (рис. 1).



Рисунок 1. Операции без добровольного согласия клиентов в 2024 г.

Данная динамика свидетельствует об ужесточении мер по идентификации и верификации клиентов, а также о совершенствовании механизмов мониторинга и предотвращения мошеннических операций.

Наиболее популярным в 2024 году вектором первоначального доступа в системы организаций финансовой сферы стала компрометация подрядных организаций (атака через цепочку поставщиков, контрагентов, провайдеров ИТ-услуг). За 2024 год ФинЦЕРТ выявил более десятка инцидентов у организаций, предоставляющих ИТ-услуги для организаций финансовой сферы (рис. 2) [4].



Рисунок 2. Компьютерные инциденты и компьютерные атаки

Российская специфика цифровизации дополнительно определяется санкциями, ограничениями на использование зарубежного ПО и оборудования и ускоренным импортозамещением ИКТ-инфраструктуры. Быстрая миграция на национальные платёжные и информационные решения повышает вероятность технологических сбоев и несовместимости систем, в результате чего риски непрерывности сервисов и устойчивости ИТ-платформ становятся сопоставимы по значимости с традиционными финансовыми рисками. Существенным источником новых угроз становится расширение сетевого взаимодействия банков с внешними контрагентами. Использование открытых API, open banking, интеграция с крупными ИТ-подрядчиками приводит к тому, что уязвимости партнёров транслируются в уязвимости самого банка, программные интерфейсы и облачные среды формируют новый основной вектор атак [3].

Цифровизация усиливает и модельный риск – риск потерь из-за некорректной работы моделей скоринга, антифрода, ценообразования и управления ликвидностью. Алгоритмы машинного обучения опираются на большие массивы данных с ошибками и быстро теряют адекватность в условиях структурных сдвигов, что повышает кредитный риск и риск дискриминации отдельных групп клиентов. Наряду с операционными и киберрисками цифровая трансформация генерирует стратегические и конкурентные риски. Расширение присутствия на рынке финтех-компаний и технологических гигантов, предлагающих платёжные и кредитные сервисы, снижает барьеры входа на традиционные банковские рынки. При этом банки, не успевающие адаптировать продуктовые линейки и клиентские интерфейсы, рискуют потерять значительную часть клиентской базы, а неудачные цифровые проекты приводят к росту затрат и ухудшению финансовых показателей. Таким образом, стратегические ошибки в управлении цифровизацией превращаются в источник финансовых угроз сопоставимого масштаба с традиционными рисками.

Оценка рисков и угроз цифровизации требует адаптации существующих систем риск-менеджмента и надзора. В российской практике ключевым направлением выступает переход к риск-ориентированному надзору, в рамках которого операционный и киберриски рассматриваются как важные элементы общей оценки устойчивости кредитной организации [4]. Стоит отметить, что в 2024 году на заседаниях экспертных советов Банка России отдельное внимание уделялось интеграции киберрисков в общие рамки управления рисками финансовых организаций, что свидетельствует о формировании комплексного подхода к оценке цифровых угроз.

Оценка рисков цифровизации кредитными организациями проявляется в накоплении статистики киберинцидентов, сбоев в работе ИТ-систем и иных событий операционного характера, что позволяет применять элементы сценарного анализа и моделирования распределения потерь для расчёта капитальных надбавок по операционному риску и проведения стресс-тестов. Однако неизбежная неполнота и быстрое устаревание статистики в условиях меняющегося ландшафта киберугроз заставляет опираться на экспертные методы: карты рисков, оценку worst-case-сценариев, моделирование цепочек атак через подрядчиков и API [3].

«Основные направления развития информационной безопасности кредитно-финансовой сферы на 2023–2025 годы» задают рамки для мониторинга инцидентов и взаимодействия банков с Банком России по вопросам киберугроз. Реализуются проекты по развитию национальной цифровой финансовой инфраструктуры, что снижает зависимость от внешних поставщиков и повышает планку требований к безопасности [1].

Цифровизация российского банковского сектора с одной стороны повышает эффективность и расширяет спектр услуг, поддерживая развитие национальной финансовой инфраструктуры, с другой – формирует сложный профиль рисков, в котором кибер-, ИКТ-, модельные и стратегические риски сопоставимы по последствиям с кредитными и рыночными. Приоритет смещается от сдерживания технологий к построению целостной системы операционной и киберустойчивости, встроенной в стратегию банков. В этих условиях решающим становится способность банков выстраивать собственные модели идентификации и контроля цифровых рисков, соотнося уровень инноваций с допустимым уровнем угроз для финансовой устойчивости.

Библиографический список

1. Бубнова Ю.Б., Ахмедова К.А. Цифровизация банковского сектора России: тенденции и проблемы // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 1. С. 175–181.
2. Быканова Н.И., Гордя Д.В. Цифровая трансформация финансового рынка в России // Сборник научных трудов XV Международной научно-практической конференции / под научной ред. (Белгород, 21 октября 2021 г.) / под науч. ред. Е.Н. Камышанченко, Ю.Л. Растопчиной, А.А. Швецово. Белгород, 2021. С. 160-163.
3. Информатизация в банковской сфере 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://tmt-consulting.ru>.
4. Центральный Банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru>.

Трансформация банковской системы: предпосылки создания криптобанков в Республике Беларусь

Горбачёв Д.А., Серба Р.Д.

*Научный руководитель: Якубенко Г.А., канд. экон. наук, доцент
Белорусский торгово-экономический университет потребительской
кооперации*

Сегодня банковские системы разных стран переживают серьезные изменения. На это влияет сразу несколько факторов: процесс глобализации, повсеместная цифровизация финансовой сферы и активное развитие финансовых технологий. Старые, привычные нам модели банковского обслуживания уже не всегда работают эффективно. Они постепенно дополняются новыми подходами, а иногда и вовсе заменяются более современными формами финансовой деятельности. Одной из таких форм стало появление криптобанков. Это специальные финансовые учреждения, которые работают с цифровыми активами и дают возможность проводить расчеты с использованием криптовалют.

Проведенное исследование показывает, что создание криптобанков в Республике Беларусь вызвано несколькими причинами. Главная причина – это необходимость встраивать национальную финансовую систему в международные цифровые рынки. Чтобы оставаться конкурентоспособными на фоне мирового технологического прогресса в финансовой сфере, нужны новые решения. За последние годы в стране были созданы все условия для появления таких учреждений – приняты законы о криптовалютах и цифровых активах. Поэтому криптобанки в Республике Беларусь должны выполнить те функции, которые традиционные банки либо не могли обеспечить в полном объеме: полноценная работа с цифровыми валютами, проведение межгосударственных платежей и налаживание связи с международными платежными системами нового поколения.

Для того чтобы эффективно управлять любыми отраслями финансовой системы, оценивать все риски и возможности, которые несут с собой новые цифровые финансовые инструменты, необходимо понимать современные тенденции ее изменения. Предыстория появления криптобанков начинается с появления криптовалют, которые стали закономерным результатом развития цифровых технологий и запроса людей на более

быстрые и надежные способы перевода денег. Все эксперты сходятся во мнении, что отправной точкой стал 2009 год, когда мир увидел Bitcoin.

Криптовалюты стали инструментом для проведения операций быстрее, безопаснее и с возможностью сохранять анонимность. Их развитие подстегивало сразу несколько факторов: новые технологии, желание обходить жесткие требования традиционных банков и потребность в принципиально иных финансовых инструментах.

Создание криптобанков оказывает непосредственное влияние на деятельность центральных банков и несет как преимущества для финансовой системы, так и потенциальные риски.

Среди преимуществ функционирования криптобанков эксперты выделяют следующие:

1. Единый баланс, объединит фиатные средства и криптовалюту. Крипобанки позволяют организациям отказаться от необходимости вести отдельные счета в банках и на криптобиржах. Все активы будут отображаться в одном интерфейсе. Это сделает финансовое планирование более удобным и менее затратным по времени.

2. Заработная плата в криптовалюте. Основной акцент здесь государство делает на то, что самозанятые смогут легально получать доход в токенах с помощью криптобанков. В первую очередь это касается IT-сектора, где зачастую работа осуществляется с иностранными заказчиками.

3. Прозрачность для контролирующих органов. Так как криптобанки будут функционировать под надзором Национального банка и Парка высоких технологий, все операции в них станут доступными для мониторинга.

4. Расширение спектра возможностей. В данную сферу денежного оборота будут легально вовлечены физические лица. Для них будут доступны криптодепозиты, криптокарты, кредиты с залогом криптовалют с возможностью оплаты товаров и услуг, а также получение заработной платы в криптовалюте.

Как и любой другой сектор финансовой системы, деятельность криптобанков несет определенные риски:

1. Высокая перегруженность сетей. Блокчейн часто не справляется с большим количеством операций, из-за этого транзакции могут идти часами, а комиссия сильно увеличиваться [1]. Данный факт выступает основной проблемой для его массового использования.

2. Риски кибербезопасности. Крипобанки, несмотря на постоянное улучшение системы защиты, остаются объектами повышенного внимания

для злоумышленников. Это связано с высокой ликвидностью активов и сложностью отслеживания украденных средств при их выводе.

3. Операционные риски, включая сбои в работе блокчейна. Однако, как отмечает И. Жизневский «За годы работы накоплен опыт управления этими рисками. На уровне ПБТ активы клиентов хранятся отдельно, часть на холодных кошельках, часть – на горячих. Существуют процедуры подписания транзакций, внутренний контроль, взаимодействие с МВД по противодействию мошенничеству – так называемым схемам дропов. Таким образом, криптобанк создается на основе уже сформированной практики, где контроль систематизирован. Да, риски существуют, но они управляемы, а система защиты тоже постоянно совершенствуется» [2].

Появление криптобанков в Беларуси нельзя рассматривать как случайное явление. Это закономерный результат того, что происходит в мировой экономике: финансовые системы цифровизируются, а криптовалюты постепенно перестают быть чем-то экзотическим и начинают использоваться всерьез. Основой правовой базы, благодаря которой в стране появилась криптоинфраструктура и стало возможным открывать регулируемые финансовые учреждения, работающие с криптовалютами, стали Декрет Президента Республики Беларусь № 8 «О развитии цифровой экономики» от 21 декабря 2017 г. и Указ Президента Республики Беларусь № 19 «О криптобанках и отдельных вопросах контроля в сфере цифровых знаков (токенов)» от 16 января 2026 г. [3].

Особенностью создания криптобанков в Республике Беларусь является то, что они подчиняются Национальному банку. Именно подчинение регулятору позволяет контролировать все операции, снижать риски мошенничества, избегать внезапных блокировок и решать проблемы с подтверждением источника происхождения средств. Таким образом криптобанки делают цифровые активы более легитимными в глазах людей и бизнеса, повышают доверие к этому рынку и при этом встраивают новые финансовые продукты в официальную экономику.

Исследование показывает, что появление криптобанков в Беларуси – это не дань моде и не эксперимент ради эксперимента. Страна достаточно последовательно двигалась в этом направлении: сначала создали правовую базу, потом дали возможность IT-сектору развиваться в ПБТ, и только потом начали говорить о полноценных банках с криптофункциями. Пока не до конца понятно, насколько стабильно будут работать эти механизмы в долгосрочной перспективе. Риски, связанные с волатильностью крипторынка, техническими сбоями и возможными пробелами в

регулировании, не исчезают. Однако наличие регулятора в лице Национального банка позволяет эти риски отслеживать и минимизировать.

Таким образом, криптобанки представляют собой значительный потенциал для развития финансовой системы, обеспечивая интеграцию инновационных цифровых активов в контролируемую среду и предоставляя новые возможности для бизнеса и населения. Вместе с тем их функционирование сопряжено с технологическими, системными и регуляторными рисками, которые требуют постоянного наблюдения и соответствующих мер регулирования. Создание криптобанков в Республике Беларусь позволяет совместить инновации с безопасностью, дает возможности бизнесу и населению и помогает стране не отставать от трендов в финансах.

Библиографический список

1. Криптоэкосистемы, их риски и правила регулирования [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/techno/kriptoekosistemy-ikh-riski-i-pravila-regulirovaniya/>.
2. Как будут работать первые в мире криптобанки [Электронный ресурс]. URL: <https://dzr.by/20012026/kak-budut-rabotat-pervye-v-mire-kriptobanki/>.
3. Криптобанки в Беларуси: разбор Указа № 19 [Электронный ресурс]. URL: <https://opyt.by/kriptobanki-v-belarusi-razbor-ukaza-19/>.

УДК 33

Прямые и косвенные затраты в животноводстве: методы распределения косвенных затрат и их влияние на себестоимость

Гребнева Д.А.

*Научный руководитель: Стафиевская М.В., канд. экон. наук, доцент
Марийский государственный университет*

В текущих условиях эффективное функционирование организаций сельского хозяйства в большинстве своем зависит от корректной информации о себестоимости продукции, которая является основой для ценообразования, расчета рентабельности, финансовых результатов и принятия верных управленческих решений.

Одна из основных проблем учета производственных затрат – это их разграничение на прямые и косвенные. Формирование общей суммы

затрат образуется из прямых затрат, относимых на соответствующие виды животных, и косвенных затрат, распределяемых в конце периода. Точность расчета исчисления себестоимости определенного вида продукции зависит от выбранного метода распределения косвенных затрат.

Цель данной научной статьи – исследование методов распределения прямых и косвенных затрат в молочном животноводстве, анализ их применения в СПК – колхозе «Новый» и разработка рекомендации по совершенствованию учетной политики.

Согласно Методическим рекомендациям по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях затраты группируются по различным признакам. В данной статье рассматривается классификация «в зависимости от способа отнесения и распределения (по способу включения в себестоимость)», в которой затраты делятся на прямые и косвенные.

Прямые затраты обусловлены производством определенного вида продукции и могут непосредственно включаться в ее себестоимость. Так, например, они относятся к возделыванию отдельных сельскохозяйственных культур, содержанию определенных видов (групп) скота (затраты на корма, семена, удобрения, ядохимикаты и др.) [1]. К прямым затратам в молочном КРС относятся: стоимость кормов, которые израсходованы на конкретную технологическую группу животных; оплата труда работников с отчислениями на социальные нужды (дояры, скотники); стоимость ветеринарных препаратов и амортизация основных средств (доильные установки, кормораздатчики и др.).

Косвенные затраты обусловлены производством не одного, а нескольких видов продукции, не могут быть включены непосредственно в себестоимость каждого вида продукции и поэтому подлежат распределению в соответствии с тем или иным принципом (затраты, которые относятся к возделыванию многих культур, содержанию многих технологических групп животных и т.д.) [1]. К косвенным затратам в молочном животноводстве следует отнести: общепроизводственные расходы (например, амортизация животноводческих помещений, расходы на охрану труда в отрасли); общехозяйственные расходы (управленческие затраты); расходы вспомогательных производств (мастерские, электроснабжение, транспорт).

Большое значение на себестоимость отдельных видов продукции оказывает выбор метода распределения косвенных затрат, который

определяет правильность исчисления себестоимости производимой продукции. В сельском хозяйстве можно выделить следующие методы:

1. Пропорционально прямой заработной плате.
2. Пропорционально прямым затратам.
3. Пропорционально объему выпущенной продукции.
4. Комбинированные методы.

СПК – колхоз «Новый» специализируется на разведении молочного крупного рогатого скота и производстве сырого молока (ОКВЭД 01.41). Он относится к категории малых форм хозяйствования.

Благодаря аналитическим данным можно выделить следующую примерную структуру затрат по способу включения в себестоимость СПК – колхоза «Новый»:

1. Прямые затраты: корма, заработная плата основных производственных рабочих, ветеринарные препараты, амортизация оборудования;
2. Косвенные затраты: общепроизводственные затраты, общехозяйственные затраты, услуги вспомогательных производств.

Косвенные затраты непосредственно влияют на себестоимость каждого типа продукции.

Следует предположить, что учетная политика СПК – колхоза «Новый» распределяет косвенные расходы следующим образом:

1. Общепроизводственные расходы относятся на технологические группы животных пропорционально прямой оплате труда работников, закрепленных за каждой группой.
2. Общехозяйственные расходы распределяются на животноводство и растениеводство и прочие производства пропорционально выручке от реализации продукции (работ, услуг).
3. Услуги вспомогательных производств относятся на счета потребителей исходя из объема оказанных услуг.

Для оценки влияния выбранных методов проведем сравнительный анализ двух вариантов распределения косвенных затрат в таблице 1 на примере данных за 2024 год.

Исходя из данных расчетов, применение разных методов приводит к отклонению в полной себестоимости продукции на 344 тыс. руб. (или 0,65%). Эти отклонения могут больше различаться при расчете на отдельные виды продукции, такие как молоко или приплод.

По итогам проведенного анализа следует предложить рекомендации, направленные на совершенствование методики учета и распределения затрат в СПК – колхозе «Новый».

Опираясь на научную работу Удовиковой А.А. и Федоровой Т.В. «Калькулирование себестоимости продукции животноводства», рекомендуется детализировать номенклатуру затрат с открытием субсчетов к счету 20.2 «Животноводство» на субсчета второго порядка 20.2.1. – 20.2.10 [2].

Таблица 1. Сравнение вариантов распределения косвенных затрат

Показатель	Пропорционально оплате труда	Пропорционально прямым затратам
Прямые затраты на молочное стадо, тыс. руб.	38516	38516
Косвенные затраты, подлежащие распределению, тыс. руб.	18944	18944
Доля молочного стада в общей структуре оплаты труда, %	74,33%	–
Доля молочного стада в прямых затратах, %	–	72,5%
Косвенные затраты, отнесенные на молочное стадо, тыс. руб.	14080	13736
Полная себестоимость продукции молочного стада, тыс. руб.	52596	52252
Отклонение, тыс. руб.	–	344

Также рекомендуется внести коррективы в учетную политику колхоза в части методов распределения косвенных затрат:

1. Для общепроизводственных расходов на КРС следует комбинировать распределение затрат.

2. Рекомендуется вести отдельный учет переменных и постоянных затрат для расходов на услуги вспомогательных производств с отнесением постоянной части на общепроизводственные расходы, а переменной пропорционально объему услуг на конкретных потребителей.

3. Для разграничения затрат между основной, сопряженной и побочной продукцией следует руководствоваться пунктом 57 Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат: стоимость побочной продукции животноводства (навоза, помета) оценивается исходя из фактических затрат на ее уборку и хранение [1].

Для совершенствования управленческого учета целесообразно применение метода «директ-костинг», который классифицирует затраты на переменные и постоянные. Директ-костинг обеспечит расчет маржинального дохода по каждому виду продукции, определение точки безубыточности, обоснование решения о выпуске отдельных видов

продукции, оценку эффективности использования производственных мощностей. Метод «директ-костинг» способствует принятию более обоснованных управленческих решений и обеспечивает точную оценку вклада каждого структурного подразделения в общий финансовый результат предприятия.

Исходя из данных проведенного исследования можно прийти к следующему выводу: методы распределения косвенных затрат имеют большое влияние на правильность исчисления себестоимости производимой продукции молочного животноводства. Корректировка учетной политики «Нового», указанная ранее, поможет улучшить точность калькулирования себестоимости произведенной продукции, что сформирует информационную базу для принятия эффективных управленческих решений, направленных на рост производства и обеспечение положительного уровня рентабельности.

Библиографический список

1. Приказ Минсельхоза РФ от 06.06.2003 № 792 "Об утверждении Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях".

2. Удовикова А.А. Калькулирование себестоимости продукции животноводства // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. № 7. С. 32-35.

УДК 336.71

Становление многоуровневых программ лояльности коммерческих банков как фактор изменения финансового поведения розничных клиентов в РФ

Дракунов Д.Д., Чернов О.В.

*Научный руководитель: Бабаджанян Г.А., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Рынок розничных банковских услуг в Российской Федерации в последние годы демонстрирует активное развитие сегмента «массового премиума». Если классический премиальный банкинг ориентирован на узкий круг состоятельных клиентов, то в российской практике премиальные программы становятся доступны более широкой аудитории

при выполнении условий по среднемесячному обороту, остатку на счетах или участию в зарплатных проектах [1].

В условиях насыщения рынка базовыми продуктами (карты, вклады, кредиты) основным полем конкуренции становится удержание клиента и увеличение его доли в портфеле банка. Инструментом решения этой задачи выступают многоуровневые программы лояльности, эволюционировавшие от простого кэшбэка к сложным конструкциям, сочетающим финансовые стимулы и нефинансовые сервисы.

Цель настоящей работы — выявить, каким образом процесс становления многоуровневых программ лояльности в российском банковском ритейле трансформирует устойчивые паттерны финансового поведения клиентов. В фокусе внимания находятся три ключевых аспекта: изменение структуры расходов, консолидация операций в рамках одного банка и возрастание значимости нефинансовых привилегий.

Под многоуровневой программой лояльности в премиальном банкинге понимается система стимулов, в которой клиенту присваивается уровень на основе пороговых условий (остатки, инвестиционный портфель, поступления, оборот по карте или комбинация критериев), а набор выгод и лимитов возрастает при переходе на более высокий уровень.

Трансформация потребительских привычек трактуется как устойчивые изменения в платежном поведении и структуре потребления: выбор платежного инструмента («карта по умолчанию»), частота и размер операций, перераспределение расходов по категориям, рост концентрации оборота в одном банке, изменение воспринимаемой ценности нефинансовых сервисов.

Объяснение наблюдаемых изменений лежит в плоскости поведенческой экономики. Многоуровневые программы задействуют три ключевых механизма (рис. 1).

Эффект цели

визуально отображаемый «остаток до следующего уровня» стимулирует дополнительные траты

Формирование привычки через повторяемость

регулярное использование привилегий закрепляет паттерн поведения

Избегание потерь

риск утраты достигнутого статуса мотивирует клиента поддерживать заданный уровень активности

Рисунок 1. Механизмы воздействия на поведение клиентов

Указанные механизмы находят конкретное воплощение в архитектуре программ российских банков. Рынок демонстрирует вариативность конструкций: от относительно простых «премиальных пакетов» с фиксированным набором выгод до динамических систем, где привилегии пересчитываются по итогам каждого расчетного периода в зависимости от достигнутого уровня. При этом, независимо от конкретной модели, банки преследуют сходные цели: увеличение транзакционной активности клиента, рост остатков на счетах и привлеченного капитала, а также стимулирование использования партнерских каналов.

Систематизация основных элементов премиальных программ крупнейших игроков российского рынка представлена в таблице 1.

Таблица 1. Премиальные программы различных российских банков

Банк/программа	Многоуровневость	Ключевые стимулы	Нефинансовые привилегии
СберБанк: «СберПремьер/ СберПервый»	Пороговые условия, выбор привилегий	Бонусы/кэшбэк по категориям, опции	Залы, страховки, экосистема
Т-Банк: Т-Premium	Грейды/уровни	Повышенные лимиты кэшбэка,	Залы, консьерж, мед. опции
ВТБ: «Привилегия» + «Мультибонус»	Пороговые условия, категории	Кэшбэк/бонус, партнеры	Залы, сервисы
Альфа-Банк: Alfa Only	Пакет с порогами и лимитами	Кэшбэк с лимитами, компенсации	Консьерж, страхование
Газпромбанк: «Газпром Бонус Премиум»	Уровни по выполнению условий	Повышенный лимит кэшбэка	Lifestyle/travel, консьерж
Райффайзен Банк: «Премиальный»	Сегментация и условия	Компенсации/ лимиты	Аэропортовые привилегии

На уровне массовых предпочтений кэшбэк играет заметную роль в выборе карты: по данным НАФИ, 71% россиян считают его важным фактором, 69% имеют опыт использования [3]. В премиальном сегменте воздействие программ лояльности усиливается за счет статусов и нефинансовых сервисов. Анализ позволяет выделить пять ключевых эффектов трансформации финансового поведения:

1. Консолидация оборотов. Пороговые условия мотивируют клиента переносить все платежи в один банк, формируя модель «одного финансового партнера» [1].

2. Дополнительные траты «на цель». Визуализация прогресса в приложении (эффект цели) стимулирует рост операций в конце периода для достижения или сохранения статуса.

3. Перераспределение расходов. Повышенный кэшбэк в отдельных категориях смещает структуру потребления в их пользу [4; 5].

4. Рост ценности нефинансовых сервисов. Для премиальных клиентов комфорт и экономия времени (залы, консьерж, страховки) становятся значимее ставок и кэшбэка [1].

5. Снижение чувствительности к комиссиям. При высокой субъективной ценности выгод плата за обслуживание воспринимается как часть обмена на статус, а не как издержки.

Среди рисков внедрения многоуровневых программ — снижение прозрачности условий, разочарование клиентов при невыполнении порогов и потенциальное стимулирование нерациональных дополнительных трат. Программы конкурируют с альтернативными платежными каналами (например, СБП), где кэшбэк не начисляется.

Для эмпирической оценки эффективности целесообразно использовать метрики транзакционного поведения (оборот, концентрация расходов), категорийной структуры (доля трат в приоритетных категориях), удержания (отток при потере статуса) и клиентского опыта (NPS, частота использования нефинансовых сервисов). Ограничение исследования связано с отсутствием доступа к обезличенным транзакционным данным банков, что не позволяет провести количественную верификацию выдвинутых гипотез.

Многоуровневые программы лояльности в премиальном банкинге РФ выступают инструментом управления платежной активностью и консолидации отношений клиента с банком. Их эффективность определяется балансом финансовых стимулов, качеством нефинансовых сервисов и прозрачностью условий.

Библиографический список

1. Frank RG. Premium banking в России 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://frankrg.com/wp-content/uploads/2025/12/15f7c81ff67b.pdf>.

2. Публикации о рынке платежных карт/конкуренции за транзакционную активность [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7972660>.

3. Исследование о значимости банковского кешбэка и опыте использования [Электронный ресурс]. URL: <https://nafi.ru/analytics/69-rossiyan-polzovalis-programmami-bankovskogo-keshbeka/>.

4. Премияльное обслуживание: привилегии и условия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person/premium/privilegii>.

5. Т-Premium-описание сервиса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tbank.ru/bank/help/general/premium/>.

УДК 332.146.2

Концептуальные основания и ограничения реализации территориального брендинга в России

Берлизов М.А., Жукова В.В.

*Научный руководитель: Труханович Д.С., старший преподаватель
Южно-Российский институт управления-филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ*

Проблематика развития территориального брендинга в российских регионах обрела особую актуальность в контексте усиливающейся межрегиональной конкуренции за внимание туристов, инвесторов и человеческий капитал. Глобальная экономика и процессы модернизации заставляют регионы искать новые инструменты социально-экономического роста. В таких условиях брендинг перестает быть только инструментом маркетинга. Он становится комплексной стратегией, в которой регион пытается создать устойчивый образ, выражающий исторические, культурные и природные особенности и транслировать его на внутренние и внешние аудитории. Авторы исследования о туристском бренде отмечают, что «территориальный бренд – это уникальный образ территории, который формируется на основе её истории, культуры, природных ресурсов и других особенностей» [1]. Иными словами, брендинг опирается на наследие и потенциал территории и превращает их в узнаваемый и эмоционально значимый образ.

На протяжении последних десятилетий в России были разработаны десятки региональных брендов; некоторые из них достаточно известны на национальном уровне, другие остаются локальными. Теоретическое понимание бренда эволюционировало от простого набора маркетинговых атрибутов к концепции, где бренд выступает не только символом, но и

конструкцией смыслов. Это подчёркивают Д.С. Труханович и М.Е. Морозова, определяя бренд как «символическую конструкцию, предназначенную для создания “добавочных” смыслов или значений территории» [2], благодаря которой идентифицирующие знаки вызывают у аудитории определённые ассоциации. Отсюда следует, что роль бренда выходит далеко за пределы рекламной кампании: он призван объяснять уникальность региона, укреплять его репутацию и формировать положительное отношение среди жителей и гостей.

Между тем исследования показывают, что успешный территориальный бренд выполняет ряд взаимосвязанных функций: он повышает инвестиционную привлекательность, стимулирует туристскую отрасль, поддерживает местные отрасли экономики и оказывает влияние на общественное мнение о регионе. В статье о туристском бренде Ростовской области утверждается, что развитие бренда территории позволяет «одновременно решать такие взаимосвязанные задачи, как привлечение инвестиций в регион; развитие туристской отрасли ... развитие местных отраслей экономики» [1]. Этот подход отражает экономическую составляющую брендинга: уникальный образ помогает привлекать не только туристов, но и инвесторов, предоставляет импульс для местных предприятий, способствует увеличению налоговых поступлений и росту рабочих мест. Немаловажная функция – влияние на общественное мнение. Авторы подчёркивают, что позитивный имидж способен «улучшить жизнь его жителей, повысить самооценку и гордость за свой родной край». [1] Таким образом, бренд влияет на внутреннюю идентичность населения, что особенно важно для укрепления социального капитала и вовлеченности.

В интервью 2026 года директор департамента стратегического анализа Академии городских технологий «Среда» Галина Плотникова подчёркивает, что бренд региона эволюционировал и перестал ассоциироваться исключительно с логотипом или визуальной идентификацией. Сегодня это инструмент стратегической коммуникации, который позволяет транслировать внутренние преимущества территории во внешнюю среду [3]. Она отмечает, что через бренд муниципалитеты не только привлекают туристов, но и стимулируют рост доходов малого и среднего бизнеса, удерживают население и формируют условия для новых экономических направлений.

В ряде актуальных российских исследований фиксируется не только рост интереса к территориальному брендингу как инструменту управления развитием, но и очевидные проблемы его операционной реализации. Так,

обзор современных практик геобрендинга административных центров субъектов РФ показывает, что несмотря на документы и концепции, лишь около 40% крупных региональных центров демонстрируют признаки системной маркетинговой деятельности, а значительная часть городов либо не имеет оформленной стратегии бренда, либо она не интегрирована в реальные управленческие процессы [4]. Это свидетельствует о том, что наличие бренд-концепции само по себе далеко не гарантирует её внедрение в практику регионального развития и коммуникационной политики.

Анализ практики брендинга малых городов в России под руководством отечественных исследователей подтверждает, что ограниченные ресурсы, слабая институциональная поддержка и недостаточная вовлечённость городских администраций препятствуют развитию устойчивого бренда территории. В частности, эксперты, опрашивавшие руководителей администраций малых городов, отмечают, что брендинговые усилия часто сводятся к визуальной айдентике и символам, без четкого включения в стратегические планы развития и без механизмов оценки эффективности [5]. Такая мотивация приводит к тому, что бренды остаются формальными или несвязанными с перспективами экономического роста.

Ещё один важный факт: существует недооценка необходимости соотнесения бренда с институциональными возможностями региона. Территориальный брендинг должен интегрироваться в систему стратегического планирования регионов и учитывать цели социально-экономической устойчивости, а не ограничиваться маркетинговой коммуникацией.

Разрыв между брендowymi декларациями и операционной реализацией связан также с тем, что коммуникационные стратегии редко подкреплены аналитикой и данными о восприятии бренда целевыми аудиториями. По данным исследования, направленного на оценку динамики регионального брендинга, низкий уровень осведомлённости о брендах территорий среди населения и внешних стейкхолдеров приводит к тому, что даже обоснованные ресурсы территории не формируют устойчивые эмоциональные и рациональные ассоциации [5]. Это ограничивает способность бренда влиять на инвестиционные решения или туристский выбор.

Таким образом, современная научная литература последних лет демонстрирует, что основной проблемой российского территориального брендинга является не столько разработка образов и идентичностей,

сколько их интеграция в управленческие процессы, институциональные структуры и системы оценки результатов. Без таких механизмов бренды территорий рискуют остаться декларативными конструкциями, не оказывающими желаемого эффекта в виде устойчивого социально-экономического роста, привлечения инвестиций или укрепления идентичности населения, что подчеркивают современные исследования в российском контексте.

Библиографический список

1. Васюта Е.А. Туристский бренд Ростовской области: эмпирический анализ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. № 6-1(93). С. 128-133.
2. Труханович Д.С. Развитие бренда Ростовской области через трансформацию туристского портала «Вольный Дон» // Социально-экономические и историко-правовые концепции развития науки в XXI веке: возможности, проблемы, перспективы: Сборник научных статей. – М.: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2024. С. 70-73.
3. Территориальный брендинг как инструмент экономического роста [Электронный ресурс]. URL: <https://stroygaz.ru/publication/interview/territorialnyy-breeding-kak-instrument-ekonomicheskogo-rosta/>.
4. Логунцова И.В., Зайцева А.С. Брендинг российских городов: обзор практики региональных «столиц» РФ // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103.
5. Макаров П.В., Соколова М.А., Илларионов А.Ю. Исследование практики брендинга малых городов: опрос руководителей городских администраций // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. С. 66–88.

УДК 336.763.34

Оценка современного состояния российского рынка ипотечной секьюритизации

Жуматаева А.Т., Милохина Б.А.

*Научный руководитель: Колодяжная А.Ю., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбургский филиал*

Секьюритизация представляет собой процедуру эмиссии ценных бумаг, обеспеченных пулом ипотечных займов. Главная особенность этой

процедуры в том, что само кредитное требование не реализуется, а на его базе формируется ценная бумага, обеспеченная поступлениями по основному долгу и процентам, плюс заложенным имуществом.

Механизм секьюритизации зародился свыше 30 лет назад в США, радикально преобразовав банковскую и финансовую сферы. Сегодня его нередко признают одной из ключевых инноваций XX века, которая дала мощный толчок эволюции финансовых рынков.

Одна из главных причин обращения банков к секьюритизации активов – высокая стоимость заемных средств из-за слабого развития отечественного банковского и фондового рынков. Выход кредитных учреждений на рынок ипотечных бумаг дает возможность систематически пополнять дефицит заемных ресурсов на более привлекательных условиях. Секьюритизация разрушает жесткую связь между ставками по депозитам и размером процентной ставки на финансовые инструменты, выпущенные на основе активов. Таким образом, главной функцией секьюритизации является функция рефинансирования и оптимизации фондирования [1, с. 86-87].

В России основу правового регулирования секьюритизации заложили в 2003 году, приняв Федеральный закон "Об ипотечных ценных бумагах" от 11.11.2003 № 152-ФЗ [2].

Механизм секьюритизации, введенный ДОМ.РФ в 2016 году, послужил катализатором роста ипотечного рынка России. В настоящее время доминирующее положение в этом сегменте удерживает ООО «ДОМ.РФ Ипотечный агент» — практически монопольный эмитент облигаций с ипотечным покрытием, обеспеченных гарантиями ДОМ.РФ (рис. 1).

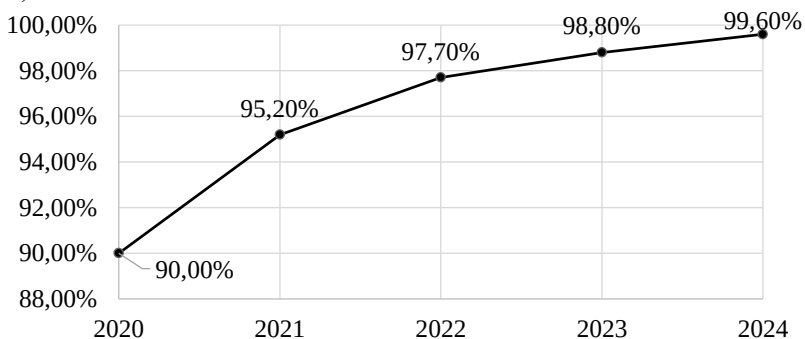


Рисунок 1. Доля ДОМ.РФ на рынке ипотечных облигаций, %

В 2024 году на первичном рынке ипотечных ценных бумаг ДОМ.РФ наблюдалась повышенная активность: реализовано 8 выпусков общей

номинальной стоимостью 540 млрд. руб. Вместе с тем данный объем не превысил рекордный показатель предшествующего периода - 669 млрд руб. зафиксированный в 2023 году (рис. 2).

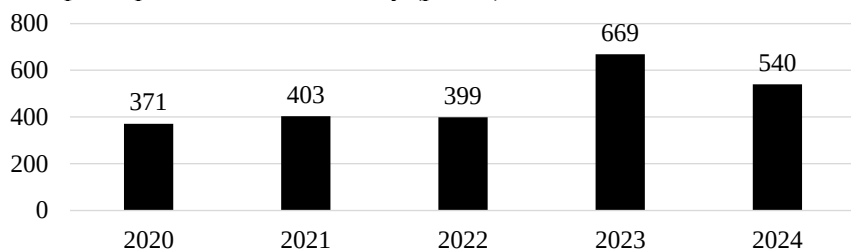


Рисунок 2. Динамика выпусков ипотечных ценных бумаг ДОМ.РФ, млрд руб.

В контексте ипотечной секьюритизации ключевое значение имеют originаторы - кредитные организации (банки), непосредственно предоставляющие ипотечные займы конечным заемщикам и тем самым формирующие соответствующие финансовые активы.

За последние пять лет многие банки выступили в качестве originаторов выпуска ипотечных ценных бумаг ДОМ.РФ. Среди всех стоит выделить такие системно-значимые банки как Сбербанк, ВТБ и Газпромбанк. За исследуемый временной период объем выпуска по каждому originатору составил 1381,6 млрд. руб., 113,5 млрд. руб. и 701,8 млрд. руб. соответственно. Также выпуски ИЦБ были реализованы и другими кредитными организациями: Металлинвестбанк, Банк ДОМ.РФ, Совкомбанк, Абсолют банк и НФИ.

Таким образом, в выпуске ИЦБ ДОМ.РФ участвуют все основные ипотечные банки страны, доля которых на рынке составляет более 80%.

Наряду с ростом объемных показателей в последние три года продолжается активная цифровизация рынка ипотечных ценных бумаг: доля электронных закладных в обеспечении выпусков выросла с 60% до 77%, что значительно повышает скорость и эффективность секьюритизации [3].

Крупнейшими институциональными инвесторами в ИЦБ ДОМ.РФ остаются банки (включая originаторов) – объем их вложений составляет 91% в общей структуре, даже несмотря на сокращение в 2024 году на 4% за счет передачи части бумаг в обеспечение по сделкам РЕПО с Казначейством России (рис. 3).

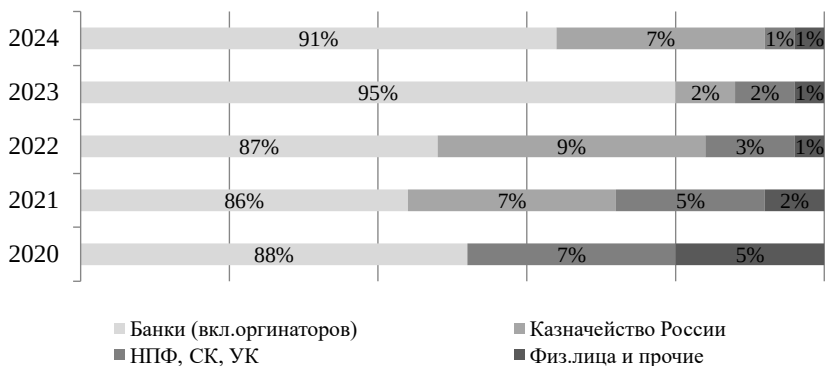


Рисунок 3. Структура инвесторов в ИЦБ ДОМ.РФ по объему вложений, %

Главной причиной привлекательности ипотечных ценных бумаг для институциональных инвесторов является уникальный регуляторный режим в совокупности с возможностью привлечения короткой ликвидности. Для частных инвесторов важным критерием выступает высокая доходность при высоком кредитном качестве.

Динамика выпусков ипотечных ценных бумаг складывается из комплекса факторов. Учитывая особенности их влияния на динамику прошлых лет, можно сформулировать возможные прогнозные тенденции на рынке ИЦБ:

- период высоких ставок привел к охлаждению ипотечного кредитования на рынке, однако постепенное снижение ключевой ставки может оказать умеренно положительное влияние на рынок ИЦБ на фоне снижения доходности альтернативных инструментов (таких как ОФЗ). В условиях снижения уровня ставок будет увеличиваться объем выдач ипотеки, что в свою очередь стимулирует рост выпуска ИЦБ ДОМ.РФ. В то же время, сокращение программы льготной ипотеки с господдержкой и ужесточение условий по семейной ипотеке может поспособствовать продолжению тренда 2024 года;

- с учетом происходящих изменений в регулировании кредитных организаций (внедрение национального норматива ликвидности, восстановление требований к капиталу после послаблений) банки продолжают прибегать к ипотечной секьюритизации в целях повышения ликвидности при сохранении премии к доходности обычных облигаций со схожим кредитным качеством. На данный момент уровень проникновения секьюритизации на рынок невысок, что говорит о потенциале роста объема ИЦБ через появление новых банков оргинаторов, в том числе;

- сохранится тенденция цифрового развития ипотечного рынка, о которой ранее говорилось в работе. Использование цифровых закладных значительно облегчает сбор информации по секьюритизируемым активам, а также упрощает их передачу.

Таким образом, ипотечная секьюритизация в России — это самый распространенный вид секьюритизации на отечественном рынке. Он позволяет банкам высвободить капитал и снижать риски, «перепродавая» их на финансовый рынок, что в свою очередь дает возможность наращивать обороты и оставаться финансово устойчивыми.

Библиографический список

1. Ивасенко А.Г. Ипотечное кредитование: учебник. М.: КноРус, 2024. 143 с.
2. Федеральный закон "Об ипотечных ценных бумагах" от 11.11.2003 № 152-ФЗ (последняя редакция).
3. Ипотечная секьюритизация как инструмент управления структурой баланса банков [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/securitization_2025/#part10.

УДК 332.14

Анализ социально-экономического состояния Ярославской области и оценка перспектив ее развития

Забелина А.С., Невидина В.С.

*Научный руководитель: Колесов Р.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Ярославская область, расположенная в центре Европейской части России, обладает богатой историей и стратегическим положением на пересечении ключевых транспортных артерий. Экономика региона имеет индустриальную направленность, с обрабатывающими производствами, составляющими около 35% валового регионального продукта (ВРП) по данным Росстата за 2024 год. Однако область также имеет значительный потенциал в сферах туризма, логистики и инноваций, который пока не полностью реализован.

1. Химическая и нефтехимическая отрасли — ведущие в Ярославской области. Славнефть-ЯНОС даёт более 30% налоговых поступлений.

Глубина переработки нефти — около 75% (ниже мировых 85–90%). Для модернизации требуется свыше 50 млрд руб. инвестиций.

2. Машиностроение. Несмотря на историческую значимость, доля машиностроения в ВРП сократилась. Например, расчет индекса промышленного производства по виду деятельности «Производство транспортных средств и оборудования» за 2023 год показал значение всего в 98,5% к уровню 2022 года, что свидетельствует о стагнации. Ключевой проблемой является высокий износ основных фондов, который оценивается экспертами в 60-70% [3].

Через Ярославская область проходят важные транспортные магистрали. Плотность дорог — около 220 км/1000 км² (выше среднего по Россия — 50, но ниже Московская область — >300). Это создаёт потенциал для логистики: логистический парк у трассы М-8 «Холмогоры» может привлечь 5–7 млрд руб. инвестиций и создать до 2000 рабочих мест.

По данным регионального министерства туризма, в 2023 году Ярославская область приняла 2,8 млн. туристов «с ночёвкой» из общего потока в 9 млн. человек. Средние расходы туриста составляют около 4500 руб. в сутки, что ниже, чем в Суздале (Владимирская область), где этот показатель достигает 6000-6500 руб. Это указывает на значительный потенциал для роста туристических расходов в регионе.

Для более полного анализа ситуации необходимо рассчитать недополученные доходы:

- условный туристический поток: 2,5 млн. человек;
- разница в средних расходах: 6000 руб. (цель) - 4500 руб. (факт) = 1500 руб.

При условии увеличения продолжительности пребывания до 2 дней, потенциальный недополученный доход оценивается в: 2,8 млн чел. x 1500 руб./день x 2 дня = 8,4 млрд. руб. в год.

Расчеты показывают необходимость инвестиций в инфраструктуру и повышение качества туристического предложения.

На основании приведенных данных были выявлены следующие ключевые проблемы и вызовы, подтвержденные статистикой:

1. Инвестиционный климат. По данным Рейтингового агентства «Эксперт РА», Инвестиционный рейтинг Ярославской области в 2023 году – 3В1 (пониженный потенциал – умеренный риск). Объем инвестиций в основной капитал за 2023 год составил около 140 млрд. руб., что примерно в 5 раз меньше, чем в Липецкой области, активно развивающей промышленные парки;

2. Демографические вызовы. По данным «Ярославльстата» в 2023 году естественная убыль населения Ярославской области составила 8,6 тыс. человек (разница между родившимися и умершими) [2]. Миграционный отток молодежи усугубляет ситуацию. Расчет демографической нагрузки показывает, что на 1000 человек трудоспособного населения приходится около 780 человек нетрудоспособного возраста, что создает нагрузку на социальную систему.

Перспективы реализации потенциала:

1. Модернизация ПАО «АВТОДИЗЕЛЬ»: инвестиции 10 млрд. руб. увеличат выпуск двигателей на 15-20%, обеспечив доход 2-3 млрд. руб. и создание до 500 рабочих мест.

2. Развитие туризма: для увеличения туристического потока до 2030 года потребуется 15-20 млрд. руб. инвестиций в инфраструктуру.

3. Транзитный потенциал: логистический парк окупится за 7-10 лет при загрузке 70%, принося 500-700 млн. руб. налогов ежегодно.

Ярославская область, один из старейших промышленных и культурных центров Центральной России, сталкивается с серьезными демографическими вызовами:

1. Численность населения: на 01.01.2024 численность постоянного населения составила 1205,7 тыс. человек, что на более чем 50 тысяч меньше за последние 10 лет.

2. Естественная убыль: в 2023 году число родившихся (9857) значительно уступало числу умерших (16847), что привело к естественной убыли в -6990 человек. Эта тенденция сохраняется и в 2024-2025 годах.

3. Миграционный прирост: в 2023 году миграционный прирост составил 4285 человек, что лишь частично компенсирует естественную убыль. Власти региона ориентируются на программы поддержки переселенцев и привлечение высококвалифицированных специалистов для улучшения ситуации.

На 2026 и последующие годы основной фокус будет сосредоточен на реализации региональных составляющих национальных проектов, направленных на поддержку семей с детьми, что может способствовать постепенной стабилизации демографической ситуации.

Расчет коэффициента естественной убыли (на 1000 человек):

Коэффициент рождаемости: $(9857 / 1205700) \times 1000 \approx 8,2\%$.

Коэффициент смертности: $(16847 / 1205700) \times 1000 \approx 14\%$.

Коэффициент естественной убыли: $8,2\% - 14\% = -5,8\%$.

Вывод: ключевым вызовом для региона является депопуляция. Перспективы развития напрямую зависят от способности власти

переломить эту тенденцию через поддержку семей с детьми, стимулирование миграции и повышение качества жизни.

Ярославская область имеет диверсифицированную экономику с развитой промышленностью, что формирует устойчивый рынок труда.

1. Уровень безработицы. По данным за 2024 год, уровень безработицы в регионе остается одним из самых низких в ЦФО и не превышает 3,5%. По предварительным данным в 2025 году этот показатель сохранился на указанном уровне;

2. Среднемесячная заработная плата: По данным Ярославльстата среднемесячная заработная плата работников организаций Ярославской области в январе-феврале 2025 года составила 66596 рублей;

3. Соотношение доходов и прожиточного минимума. Величина прожиточного минимума в Ярославской области с 01.01.2025 года составляет 19329 руб. для трудоспособного населения [1].

Расчет соотношения средней заработной платы и прожиточного минимума в регионе: 66596 руб. / 19329 руб. $\approx 3,4$.

Средняя зарплата более чем в 3 раза превышает прожиточный минимум, однако сохраняется отраслевая и территориальная дифференциация доходов. Задача властей Ярославская область — рост реальных доходов, снижение бедности и поддержание низкой безработицы.

Здравоохранение модернизируется, но испытывает кадровый дефицит. Обеспеченность — 54,9 врача и 97,6 коек на 10 тыс. человек (ниже среднего по Центральный федеральный округ — около 58 врачей). Основные причины смертности — болезни системы кровообращения и новообразования (более 75% случаев в 2024 г.), что требует развития профилактики и первичной помощи.

Перспективы развития здравоохранения в регионе связаны с реализацией национального проекта «Здравоохранение»: укреплением материально-технической базы, привлечением кадров в первичное звено (программа «Земский доктор») и развитием телемедицинских технологий.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие приоритеты развития социальной сферы Ярославской области:

1. Демографическая стабилизация. Усиление мер поддержки семей (региональный материнский капитал, развитие инфраструктуры для детей), создание программ активного долголетия для старшего поколения и реализация целенаправленной миграционной политики для привлечения молодежи.

2. Повышение качества человеческого капитала. Инвестиции в образование и здравоохранение как в ключевые факторы долгосрочного развития. Акцент на цифровизацию услуг и их доступность в сельской местности;

3. Стимулирование устойчивого роста экономики и реальных доходов населения. Поддержка малого и среднего бизнеса, реализация инвестиционных проектов, которые создадут не просто рабочие места, а высокооплачиваемые и высокотехнологичные;

4. Развитие социальной инфраструктуры. Строительство и реконструкция объектов культуры, спорта, досуга, что напрямую влияет на привлекательность региона и качество жизни.

Социальная сфера Ярославская область сочетает устойчивость (низкая безработица) и проблемы — депопуляцию и нагрузку на здравоохранение. Развитие региона зависит от согласованных действий власти, бизнеса и общества, и инвестиций в человеческий капитал.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что Ярославская область обладает значительным, но не полностью реализованным потенциалом. Основные проблемы — зависимость от сырьевого сектора, износ оборудования в машиностроении и слабые инвестиции в туризм. Перспективы связаны с диверсификацией экономики, модернизацией промышленности и развитием туризма и логистики на основе государственно-частного партнёрства.

Библиографический список

1. О величине прожиточного минимума с 1 января 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://dtsr.tutaev.ru/pressa/p__prmin_2024/.

2. Оперативные демографические показатели по Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://76.rosstat.gov.ru/storage/2023/08-14/Vb3iHVEB/present.pdf>.

3. Промышленность Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://portal.yarregion.ru/depts-der/activity/promyshlennost-/>.

4. Сведения о медицинской организации (Форма № 30 (годовая), код формы по ОКУД 0609362) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492283/94faa3db9fab4c723b6dcf831e9cfbb87f61ad50/.

Современные методы оценки финансовых рисков компании

Завялова О.С.

*Научный руководитель: Якишов И.Н., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях современной экономической системы страны практически каждое предприятие в своей деятельности сталкивается с воздействием финансовых рисков, оказывающих существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности предприятий, а также на уровень их финансовой устойчивости. Оценка финансовых рисков позволяет предприятию выявить области повышенного риска и принять оперативные меры по снижению негативных последствий.

Для повышения эффективности функционирования организаций необходимо применять широкий спектр современных методов оценки финансового риска или их комбинаций, позволяющих принимать наиболее обоснованные решения. В настоящее время, несмотря на многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных учёных, нельзя утверждать, что область оценки финансовых рисков компаний полностью изучена.

В большинстве исследований, посвящённых вопросам оценки и анализа финансовых рисков, выделяют три самостоятельные группы методов: статистические (математико-статистические, вероятностные), экспертные (эвристические) и аналитические (расчетно-аналитические); иногда упоминаются аналоговые методы. Основные характеристики и примеры указанных методов приведены в таблице 1.

Исходя из данных, представленных в таблице 1, можно сделать вывод, что расчетно-аналитические методы остаются наиболее предпочтительными для практического использования в организациях реального сектора. Эти методы позволяют эффективно оценивать финансовые риски, а также анализировать функциональные взаимосвязи между показателями [1].

В настоящее время одним из наиболее значимых финансовых рисков для компании является риск банкротства, характеризующийся опасностью потери компанией собственного капитала и его неспособностью выполнять финансовые обязательства [4]. Для снижения данного риска и

его вероятности предприятиям требуется иметь эффективные методы оценки для управления данным риском.

Таблица 1. Обзор методов оценки финансовых рисков предприятия [3]

Название метода оценки финансового риска	Математико-статистические (вероятностные) методы	Экспертные методы и методики	Расчетно-аналитические методы
Краткая характеристика	позволяют получить количественное представление об уровне риска	заключается в сборе и обработке мнений опытных менеджеров, дающих свои оценки вероятности возникновения определенных потерь	позволяют количественно оценить риски при отсутствии достаточно обширной базы статистических данных
Преимущества и недостатки метода	«+» объективны, наиболее точны, поскольку базируются на наиболее глубоко проработанном научно-практическом инструментарии. «-» необходимость наличия достаточно обширной статистической информации	«+» применимы во всех сферах для оценки рисков любого вида в условиях, когда отсутствуют статистические данные «-» субъективны, не всегда дают достоверный результат, для оценки рисков определенного типа и вида часто требуется разработка специальной методики	«+» легко комбинируются со статистическими и экспертными методами «-» часть методов применима только в ситуации, близкой к полной определенности. В отдельных методиках допускается приближенная, субъективная оценка вероятности, что снижает её точность
Методы оценки риска финансовых рисков	модели CAPM, CML, SML Методы расчета VaR: ковариация, метод Монте-Карло, метод исторических симуляций и др.	метод Дельфи, методы «совещаний», «суда», «мозговой атаки», аналогий, метод ПАТТЕРН (дерево целей), синектический метод и др.	модели Э. Альтмана, Р. Таффлера, Р. Лиса, Д. Фулмера, Г. Спрингейта; R-модели Г.В. Давыдовой и А.Ю. Беликова, Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова, коэффициент прогноза банкротства А.Д. Шеремета, модели Я.Д. Вишнякова, О.П. Зайцевой и А.И. Савиной и др.

С использованием наиболее распространённых расчётно-аналитических методов, рассмотренных в таблице 1, и данных за 2024 год была рассчитана вероятность банкротства на примере АО "Ярославская бумага" [5]. Полученные результаты и нормативные значения, представлены в таблице 2.

На основании данных, представленных в таблице 2, можно сделать вывод, что результаты расчётов вероятности банкротства АО "Ярославская

бумага" с помощью разных методик тесно связаны между собой. Данный факт свидетельствует о надёжности применяемых аналитических инструментов в контексте оценки финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 2. Оценка вероятности банкротства АО "Ярославская бумага"

Модель	Формула расчёта	Расчёт по формуле
Модель А. Ю. Беликова – Г. В. Давыдовой	$Z = 8,38 * K_1 + 1 * K_2 + 0,054 * K_3 + 0,63 * K_4$, K_1 = оборотный капитал / Активы K_2 = чистая прибыль / собственный капитал K_3 = выручка / активы K_4 = чистая прибыль / себестоимость	$Z = 8,38 * 0,544 + 1 * 0,447 + 0,054 * 1,158 + 0,63 * (-0,619) = 4,68$ При $Z > 0,42$ – вероятность банкротства минимальная
Модель определения банкротства Г. В. Савицкой	$Z = 0,111 * K_1 + 13,23 * K_2 + 1,67 * K_3 + 0,515 * K_4 + 3,8 * K_5$, K_1 = собственный капитал / капитал K_2 = оборотный капитал / капитал K_3 = выручка / среднегодовая величина активов K_4 = чистая прибыль / активы K_5 = собственный капитал / активы	$Z = 0,111 * 1,314 + 13,23 * 0,655 + 1,67 * 1,158 * 0,515 * 0,3711 + 3,8 * 0,831 = 14,094$ При $Z > 8$ – вероятность наступления банкротства низкая
Модель прогнозирования вероятности банкротства О. П. Зайцевой	$K_{\text{факт}} = 0,25 * K_1 + 0,1 * K_2 + 0,2 * K_3 + 0,25 * K_4 + 0,1 * K_5 + 0,1 * K_6$, K_1 = прибыль (убыток) до налогообложения / собственный капитал K_2 = кредиторская задолженность / дебиторская задолженность K_3 = краткосрочные обязательства / наиболее ликвидные активы K_4 = прибыль до налогообложения / выручка K_5 = заёмный капитал / собственный капитал K_6 = активы / выручка $K_{\text{норм}} = 1,57 + 0,1 * K_6$ прошлого года Если $K_{\text{факт}} > K_{\text{норм}}$ – вероятность банкротства высока	$K_{\text{факт}} = 0,25 * 0,5666 + 0,1 * 0,272 + 0,2 * 0,319 + 0,25 * 0,407 + 0,1 * 0,203 + 0,1 * 0,864 = 0,441$ $K_{\text{норм}} = 1,57 + 0,1 * 0,566 = 1,627$ $K_{\text{факт}} < K_{\text{норм}}$ – вероятность банкротства низкая
Модель Р. Таффлера	$Z = 0,53 * X_1 + 0,13 * X_2 + 0,18 * X_3 + 0,16 * X_4$, X_1 = прибыль от реализации / краткосрочные пассивы X_2 = оборотные активы / общий объём пассивов X_3 = краткосрочные обязательства / общий объём пассивов X_4 = выручка / пассивы	$Z = 0,53 * 0,429 + 0,13 * 0,633 + 0,18 * 0,088 + 0,16 * 1,158 = 0,511$ При $Z > 0,3$ – банкротство организации маловероятно

Согласно результатам, риск наступления банкротства организации минимален. Это означает, что финансовое положение АО «Ярославская бумага» устойчиво и стабильно, что создает благоприятные условия для дальнейшего развития и реализации стратегических целей компании. Тем не менее, для повышения точности оценки финансовых рисков организации необходимо учитывать изменчивость внутренней и внешней среды предприятия.

Таким образом, на сегодняшний день разработано большое количество разных моделей для оценки финансового риска компании. Стоит отметить, что комплексное применение методов оценки финансовых рисков и их взаимное дополнение способствуют эффективному управлению финансовыми рисками. Такой подход позволяет организации оптимизировать распределение капитала, поддерживать ликвидность и стабильность финансовых показателей, а также принимать обоснованные инвестиционные решения.

Библиографический список

1. Богданов И.А. Зарубежные и отечественные модели оценки финансовых рисков компании // Вестник Международного института рынка. 2023. № 2.
2. Плошкин В.В. Оценка и управление рисками на предприятиях: учебное пособие. Ст. Оскол: ТНТ, 2024. 448 с.
3. Полещук О.В. Оценка финансовых рисков предприятия // Научные междисциплинарные исследования. 2021. № 3.
4. Рахматуллин Ю.Я. Риск банкротства предприятия // Эпоха науки. 2020. № 22.
5. АО "Ярославская бумага": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7602040028_ao-yaroslavskaya-bumaga.

УДК 338.48

Оценка эффективности инвестиций в сферу туризма Большого золотого кольца России

Загидуллин Д.М.

*Научный руководитель: Шкиотов С.В., канд. экон. наук, доцент
Ярославский государственный технический университет*

Туризм как сектор экономики России продолжает демонстрировать устойчивый рост, внося существенный вклад в социально-экономическое развитие регионов страны: только за январь-август 2025 г. внутренний туристический поток увеличился на 5,4%, превысив 61,7 млн поездок [2].

В этом контексте развитие туризма выступает важнейшим драйвером роста региональной экономики. Речь идет не только о создании дополнительных рабочих мест в экономике региона или увеличении валовой добавленной стоимости (ВДС), но и о развитии туристической

инфраструктуры, появлении новых точек притяжения для внутреннего туризма. Все это требует привлечения и эффективного управления инвестициями, гарантирующими реализацию столь масштабных проектов.

Целью данного исследования является оценка эффективности инвестиций на примере одного из российских туристических макрорегионов – Большого Золотого кольца России.

Гипотеза исследования – инвестиции в туризм через определенный временной период должны привести к росту ВДС и среднегодовой численности занятых в организациях, связанных с туризмом (инвестиции в основной капитал в сфере туризма увеличивают номерной фонд и пропускную способность объектов, что напрямую влияет на туристический поток; рост турпотока и улучшения качества сервиса повышает ВДС; рост потока туристов и новые объекты инфраструктуры, требуют дополнительных сотрудников).

В исследовании анализируются следующие показатели:

- объем инвестиций в основной капитал в сфере деятельности гостиниц и предприятий общественного питания, в млн рублей по данным Росстата;
- среднегодовая численность занятых в сфере деятельности гостиниц и предприятий общественного питания, в тыс. человек по данным Росстата;
- объем валовой добавленной стоимости в сфере деятельности гостиниц и предприятий общественного питания, в млн. руб. по данным Росстата;
- численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения, в тыс. человек по данным Росстата.

Границы исследования: регионы Большого Золотого кольца России, 2010-2023 гг.

Все данные взяты из открытых источников [1], датасет доступен по ссылке: [10.5281/zenodo.18703243](https://zenodo.org/record/18703243).

Для определения временного лага между инвестициями в основной капитал в сфере деятельности гостиниц и предприятий общественного питания и ВДС, а также среднегодовой численностью занятых в этом же виде деятельности по регионам Большого Золотого кольца России был проведён корреляционный анализ на основе логарифмических приростов (темпов роста). Расчёты выполнены в среде Python с использованием библиотек Pandas и SciPy. Полученные результаты приведены в сводных таблицах 1-4.

В результате проведенного исследования установлено, что оптимальные временные лаги между инвестициями и экономическими результатами существенно различаются в зависимости от целевого

показателя и региональной специфики. Расчёт мультипликатора инвестиций также выявил существенную межрегиональную дифференциацию.

Таблица 1. Корреляция между инвестициями в основной капитал и среднегодовой численностью занятых в исследуемых регионах

Регионы	1	2	3	4	Оптимальный лаг (годы)
Владимирская область	-0.542	0.518	0.43	-0.313	2
Ивановская область	0.195	-0.165	0.224	0.526	4
Калужская область	0.32	-0.203	0.046	-0.547	1
Костромская область	-0.049	0.548	-0.36	-0.122	2
Московская область	-0.005	0.169	-0.412	0.283	4
Рязанская область	-0.086	-0.197	-0.359	0.581	4
Тверская область	0.37	0.207	-0.016	-0.074	1
Тульская область	0.754	-0.018	-0.014	-0.175	1
Ярославская область	-0.1	-0.316	-0.128	0.237	4

Источник: рассчитано автором

Таблица 2. Корреляция между инвестициями в основной капитал и ВДС в исследуемых регионах

Регионы	1	2	3	4	Оптимальный лаг (годы)
Владимирская область	0.491	-0.171	0.31	-0.389	1
Ивановская область	-0.325	0.093	0.355	0.004	3
Калужская область	-0.041	0.386	-0.145	0.446	4
Костромская область	-0.622	0.212	0.101	0.131	2
Московская область	0.381	-0.481	-0.117	0.08	1
Рязанская область	-0.639	0.523	0.035	-0.003	2
Тверская область	-0.316	0.154	-0.162	-0.243	2
Тульская область	0.352	0.412	0.515	-0.621	3
Ярославская область	-0.005	0.175	-0.135	-0.232	2

Источник: рассчитано автором

Таблица 3. Корреляция между инвестициями в основной капитал и численностью размещенных лиц в коллективных средствах размещения в исследуемых регионах

Регионы	1	2	3	4	Оптимальный лаг (годы)
Владимирская область	0.053	0.194	0.506	-0.714	3
Ивановская область	0.079	-0.435	0.712	-0.179	3
Калужская область	-0.260	-0.206	0.079	0.299	4
Костромская область	-0.369	0.146	0.274	0.094	3
Московская область	0.100	-0.326	-0.185	0.647	4
Рязанская область	0.157	0.116	-0.364	0.194	4
Тверская область	0.015	-0.399	0.591	-0.407	3
Тульская область	-0.348	-0.011	0.344	0.0004	3
Ярославская область	0.131	-0.191	-0.192	0.084	1

Источник: рассчитано автором

Таблица 4. Отдача 1 рубля инвестиций в основной капитал в ВДС и среднегодовую численность занятых в исследуемых регионах

Регионы	Отдача в ВДС	Отдача в занятость	Отдача в турпоток
Владимирская область	-0.74	-0.00037	0.094
Ивановская область	22.2	0.0098	-0.99
Калужская область	4.93	0.00559	0.033
Костромская область	2.43	-0.0023	0.84
Московская область	0.85	0.00143	0.035
Рязанская область	3.65	0.00762	0.422
Тверская область	3.33	-0.00331	0.091
Тульская область	18.7	-0.0341	0.821
Ярославская область	1.04	0.0005	0.095

Источник: рассчитано автором

Наиболее инвестиционно-привлекательными с точки зрения сбалансированной отдачи, сочетающей положительные значения по всем трём направлениям, представляются Калужская и Рязанская области. Оба региона демонстрируют устойчиво положительные, хотя и умеренные, показатели по ВДС, занятости и турпоток, что свидетельствует о гармоничном развитии как экономической отдачи, так и социального и туристического эффектов. Ивановская и Тульская области, несмотря на выдающиеся значения по ВДС, имеют серьёзные провалы в занятости или в турпотоке, что делает их развитие несбалансированным и требует корректировки инвестиционной политики в сторону создания рабочих мест и повышения турпотока.

Библиографический список

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://www.rosstat.gov.ru/>.

2. Количество туристов на Золотом кольце России выросло на 13%. URL: <https://realnoevremya.ru/news/343047-kolichestvo-turistov-na-zolotom-kolce-rossii-vyroslo-na-13>.

Сравнительный анализ методик оценки инвестиций в стартапы: российский и зарубежный опыт

Заика А.К., Кашаева А.М.

*Научный руководитель: Колесов Р.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

На начальном этапе создания нового бизнеса необходимо провести оценку его эффективности и рентабельность потенциально вложенных в него инвестиций. Для избежания инвестиционных потерь применяются определенные методы оценки инвестиций.

Термин «инвестиции» имеет как учебные, так и нормативно-правовые трактовки. Из учебной литературы можно выделить определение Тепловой Т.В.: «Инвестиции – это текущее вложения разнообразных ресурсов, включая денежные, с целью получения выгод в будущем» [1]. Кроме этого, понятие «инвестиции» определяется Федеральным законом от 25.02.1999 № 39-ФЗ.

Российский опыт оценки инвестиций в стартап опирается на «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов» [3]. Исходя из данного документа можно выделить ключевые аспекты российской методики оценки. Оценка инвестиционного проекта проходит по следующим видам эффективности: общественной, коммерческой, бюджетной эффективности участия предприятий и акционеров, эффективности для структур более высокого уровня. Для расчета эффективности инвестиционного проекта выдвигаются: чистый доход, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, потребность в дополнительном финансировании, индексы доходности затрат и инвестиций, срок окупаемости.

Обозначим экономический смысл и формулы для вышеупомянутых показателей. Чистый доход – накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период: $ЧД = \text{Общие доходы} - \text{общие расходы}$; чистый дисконтированный доход – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. Формула: $NPV = \sum CF_t / (1 + r)^t - IC$, где: CF_t — чистый денежный поток за период t , который представляет собой разницу поступления и расходования денег за определенный период (t варьируется от 1 до n , где n — срок реализации инвестиций), r — ставка

дисконтирования, IC — первоначальная сумма инвестиций. Внутренняя норма доходности — это ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю: $NPV = \sum CF_t / (1 + r)^t = 0$. Потребность в дополнительном финансировании — максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Индекс доходности дисконтированных затрат — отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков; индекс доходности инвестиций равен увеличенному на единицу отношению ЧД к накопленному объему инвестиций; индекс доходности дисконтированных инвестиций равен увеличенному на единицу отношению ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций; индекс доходности затрат — отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным платежам). Срок окупаемости — продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости с учетом дисконтирования.

Что касается зарубежных методик, оценка инвестиционных проектов рассматривается как инструмент обоснования управленческих решений, принимаемых в условиях неопределенности и альтернативности использования капитала. В отличие от упрощенных расчетных подходов, применяемых для фиксации бухгалтерского результата, западные методики опираются на финансовую теорию и исходят из необходимости сопоставления будущих выгод и текущих затрат с учетом фактора времени, риска и стратегических последствий инвестирования.

Методологической основой большинства зарубежных методов выступает концепция временной стоимости денег, согласно которой денежные потоки, относящиеся к разным периодам, не являются сопоставимыми без процедуры дисконтирования. Это определяет доминирующее положение методов, основанных на анализе дисконтированных денежных потоков (DCF). Однако в зарубежных исследованиях подчеркивается, что сами методы DCF не являются универсальными и требуют интерпретации в зависимости от структуры проекта и целей анализа.

Ключевым показателем эффективности в зарубежной практике является чистая приведенная стоимость (NPV), отражающая прирост стоимости капитала, создаваемый инвестиционным проектом. При этом подчеркивается высокая чувствительность NPV к предпосылкам о будущих денежных потоках и ставке дисконтирования, в связи с чем его

расчет рассматривается как результат аналитического моделирования. Наряду с NPV применяется показатель внутренней нормы доходности (IRR), однако его использование ограничено: при нестандартных денежных потоках возможны множественные значения IRR, а при сравнении взаимоисключающих проектов он может приводить к решениям, не соответствующим критерию максимизации стоимости. Дополняющим инструментом является индекс прибыльности (PI), используемый преимущественно для ранжирования проектов, но не заменяющий NPV. Показатели срока окупаемости (PP) и дисконтированного срока окупаемости (DPP) также используются, однако их аналитическая ценность оценивается критически, поскольку они не учитывают денежные потоки за пределами периода окупаемости и потому не позволяют полноценно оценить эффективность проекта. Альтернативный подход представлен методом реальных опционов, в рамках которого проект рассматривается как совокупность управленческих возможностей, а его стоимость определяется с учетом гибкости управленческих решений. Несмотря на высокую теоретическую значимость, данный метод характеризуется методической сложностью и ограниченным практическим применением.

Для анализа неопределённости ключевых параметров проекта активно используется имитационное моделирование методом Монте-Карло (Monte Carlo Simulation) [2]. В данном случае денежные потоки и параметры модели задаются в виде вероятностных распределений, а результатом является распределение значений NPV, где каждый (CF_t) является случайной величиной. Такой подход позволяет оценить не только ожидаемую эффективность проекта, но и диапазон возможных рисков, что существенно повышает обоснованность инвестиционных решений. В зарубежной практике также применяется мультикритериальный анализ (Multi-Criteria Analysis, MCA), особенно при оценке проектов с выраженным социальным и экологическим эффектом. В этом случае итоговая оценка формируется на основе агрегирования нормированных критериев с учетом весовых коэффициентов. Несмотря на аналитическую гибкость метода, результаты в значительной степени зависят от обоснованности выбранной системы критериев.

В российской и зарубежной практике оценки инвестиций в стартапы присутствует общее понимание ограниченной применимости классических инвестиционных методов, что связано с отсутствием у молодых инновационных компаний устойчивых финансовых результатов и высокой степенью неопределенности их развития. В обеих системах

акцент смещается в сторону прогнозных и качественных подходов, включающих сценарное моделирование, экспертную оценку и анализ нематериальных факторов, таких как потенциал рынка, компетенции команды и технологическая новизна проекта.

Различия между подходами обусловлены прежде всего институциональными условиями и уровнем развития венчурного рынка. В зарубежной практике оценка стартапов характеризуется более высокой степенью формализации и опорой на рыночные ориентиры, включая метод венчурного капитала и мультипликаторы ожидаемого выхода, тогда как в российской практике преобладают гибкие экспертно-аналитические методы и скоринговые модели, что отражает ограниченность сопоставимых рыночных данных и недостаточную стандартизацию инвестиционных процедур. При этом преимущества российских методов оценки инвестиционной привлекательности стартапов во многом связаны с их ориентацией на институциональные условия функционирования инновационных проектов в национальной экономике. В рамках практики государственных институтов развития, таких как Фонд развития промышленности, Российский фонд развития информационных технологий и инновационный центр «Сколково», широко применяются адаптированные модели оценки, сочетающие количественные показатели с детализированным анализом технологической готовности, компетенций команды, потенциала коммерциализации и соответствия приоритетам государственной научно-технологической политики.

Такой подход позволяет учитывать специфические риски ранних стадий стартапов, которые не могут быть адекватно отражены с помощью стандартных рыночных мультипликаторов или классических моделей дисконтированных денежных потоков.

Библиографический список

1. Теплова Т.В. Инвестиции. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 782 с.
2. Крысанов И.С. Имитационное моделирование на примере метода Монте-Карло симуляции [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imitatsionnoe-modelirovanie-na-primere-metoda-monte-karlo-simulyatsii>.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утверждены Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477.

Анализ денежных потоков как инструмент оценки кризиса ликвидности (на примере АО «Золотое кольцо»)

Зайцева Е.Д., Кононова Д.А.

*Научный руководитель: Логинова Т.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Акционерное общество Аэропорт «Золотое кольцо» является ключевым объектом транспортной инфраструктуры Ярославской области. Аэропорт был реконструирован и введен в эксплуатацию под новым брендом «Золотое кольцо» в 2010 году, что позволило ему стать современным международным авиационным узлом.

Основным видом деятельности общества является «Деятельность аэропортов и эксплуатация аэродромов». Выбор АО Аэропорт «Золотое кольцо» в качестве объекта исследования обусловлен его стратегической ролью в транспортной инфраструктуре региона, что обеспечивает высокую практическую значимость анализа для задач регионального управления.

Исследование основано на полном комплекте официальной бухгалтерской (финансовой) отчетности АО Аэропорт «Золотое кольцо», подготовленной в соответствии с российскими стандартами (РСБУ) и сданной в налоговый орган.

Ключевым индикатором финансового состояния предприятия является результирующий (совокупный) чистый денежный поток, отражающий изменение остатка денежных средств за период.

Анализ данных (табл. 1) демонстрирует радикальное ухудшение ситуации в 2024 году.

По данным таблицы 1 видно, что совокупная хозяйственная деятельность общества не обеспечивает притока ликвидности, достаточного даже для покрытия операционных и инвестиционных потребностей, не говоря уже о создании резерва [1].

Основной вклад в кризис ликвидности внесло обрушение операционной эффективности. Чистый денежный поток от текущих операций снизился с +67,5 млн. руб. до - 21,8 млн. руб. (снижение на 132%).

Таблица 1. Анализ результативного чистого денежного потока за 2023-2024 гг.

№ п/п	Показатель	За аналог. период пред. года, тыс. руб.	За отчет. период, тыс. руб.	Изменение тыс. руб.
1.	Чистый денежный поток от текущей деятельности	67497	-21797	-89294
2.	Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-130466	-4926	125540
3.	Чистый денежный поток от финансовой деятельности	100300	-3285	-103585
4.	Результативный чистый денежный поток (п/п. 1+2+3)	37331	-30008	-67339

При этом важно отметить, что главной проблемой стало не столько падение доходов, сколько взрывной рост расходов (табл. 2) [3; 4].

Таблица 2. Анализ чистого денежного потока от текущей деятельности

№ п/п	Показатель	За аналог. период пред. года, тыс. руб.	За отчетный период, тыс. руб.	Изменение тыс. руб.
1.	Суммарный денежный приток от текущей деятельности:	185296	158094	-27202
1.1.	От продажи продукции, товаров, работ и услуг	100396	88245	-12151
1.2.	Прочие доходы	84900	69849	-15051
2.	Суммарный денежный отток от текущей деятельности:	117799	179891	62092
2.1.	Оплата товаров, работ, услуг	13587	37958	24371
2.2.	Оплата труда	59609	79253	19644
2.3.	Выплата дивидендов, процентов	1907	14800	12893
2.4.	Расчеты по налогам и сборам	40977	47330	6353
2.5.	Прочие расходы	1719	550	-1169
3.	Чистый денежный поток от текущей деятельности (п/п 1-2)	67497	-21797	-89294

Трансформация инвестиционной деятельности свидетельствует о переходе компании в «режим выживания». Чистый инвестиционный поток улучшился с - 130,5 млн. руб. до -4,9 млн. руб., но это улучшение - ложное, так как достигнуто исключительно за счет обвального сокращения инвестиционных расходов (табл. 3) [3; 4].

Таблица 4 отражает взаимодействие компании с капиталом: собственным (акционерами) и заемным (кредиторами). Динамика носит резко негативный характер. Чистый поток от финансовой деятельности сменился с положительного (+100300 тыс. руб.) на отрицательный (-3285 тыс. рублей), ухудшившись на 103585 тыс. руб.

Таблица 3. Анализ чистого денежного потока от инвестиционной деятельности

№ п/п	Показатель	За аналог. период пред. года, тыс. руб.	За отчет. период, тыс. руб.	Изменение тыс. руб.
1.	Суммарный денежный приток от инвестиционной деятельности, в том числе:	60970	32615	-28355
1.1.	Дивиденды, проценты по финансовым вложениям	270	1715	1445
1.2.	Прочие поступления	60700	30900	-29800
2.	Направлено денежных средств - всего:	191436	37541	-153895
2.1.	Приобретение объектов основных средств и нематериальных активов	48652	31564	-17088
2.2.	Прочие выплаты, перечисления	142784	5977	-136807
3.	Результат движения денежных средств от инвестиционной деятельности	-130 466	-4 926	125540

Совокупный приток средств от финансовых операций в отчетном периоде полностью отсутствует (0 тыс. рублей против 118300 тыс. рублей годом ранее). Это ключевое наблюдение, которое означает, что компания не привлекла в отчетном периоде ни одного рубля новых займов, кредитов или взносов от собственников [3; 4].

Таблица 4. Анализ чистого денежного потока от финансовой деятельности

№ п/п	Показатель	За аналог. период пред. года, тыс. руб.	За отчет. период, тыс. руб.	Изменение тыс. руб.
1.	Суммарный денежный приток от финансовой деятельности	118300	0	-118300
2.	Суммарный денежный отток от финансовой деятельности	18000	3285	-14715
3.	Результат движения денежных средств от финансовой деятельности	100300	-3285	-103585

Таким образом, отрицательные значения чистых денежных потоков в 2024 году следует рассматривать как следствие инвестиционной фазы развития предприятия. Вложения в строительство и модернизацию, не приносящие немедленной отдачи, создают временный дефицит ликвидности, но формируют основу для будущего роста доходов и повышения конкурентоспособности.

Ключевой задачей менеджмента на ближайшую перспективу становится обеспечение сбалансированности денежных потоков и своевременный ввод объектов в эксплуатацию, что позволит трансформировать инвестиционные затраты в операционные доходы [2].

Обществу следует пожелать улучшить положение с денежными потоками в ближайшей перспективе после того, как окупятся все возникшие расходы, связанные с модернизацией.

Библиографический список

1. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Бабич Т.Н. и др. М.: ИНФРА-М, 2013. 336 с.
2. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения: учебник для магистров / Под ред. А.З. Бобылевой. М.: Юрайт, 2012. 903 с.
3. Бухгалтерская финансовая отчетность 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: file:///C:/Users/dasha/Downloads/Бухгалтерская_отчетность_2023.pdf.
4. Бухгалтерская финансовая отчетность 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <file:///C:/Users/dasha/Downloads/Бухгалтерская%20отчетность%202024.pdf>.

УДК 336.64

Влияние структуры капитала на оценку активов предприятия: дилемма между заёмным финансированием и финансовой устойчивостью

Иванова В.В., Малинова Д.М.

*Научный руководитель: Неклюдов В.А., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Поиск баланса между собственным и заёмным капиталом является ключевой задачей финансового менеджмента, так как именно это соотношение задаёт уровень рисков и итоговую цену ресурсов для бизнеса.

На примере ПАО «Уралкалий» рассмотрено, как изменения в структуре финансирования влияют на стоимость компании через механизмы WACC и финансового левериджа.

Эмпирической базой послужили данные консолидированной отчётности по МСФО за 2023-2025 гг. [1; 2] (табл. 1).

Таблица 1. Данные отчётности по МСФО ПАО «Уралкалий» за 2023-2025 гг.

Показатель	Значение, млрд. руб.		
	2023	2024	2025
Выручка	367,5	419,4	463,3
ЕВИТ	111,2	101,1	142,8
ЕВИТДА	138,8	127,3	147,7
Процентные расходы	28,9	46,4	44
Общая сумма активов	801	860,8	734,2
Собственный капитал	38,6	36,3	140,9
Заёмный капитал	577,2	625,3	385
Долг	517,6	572,8	323

На основе этих данных для определения показателя WACC были получены следующие расчётные значения, представленные в таблице 2.

В 2023–2024 годах компания поддерживала агрессивную политику с долей заёмного капитала на уровне 94%, что обеспечивало низкий средневзвешенный WACC (4,85 - 6,36%) благодаря дешёвому долгу (5,01 - 7,42%). Однако такая модель несла высокие риски финансовой устойчивости. К 2025 году структура капитала изменилась: доля собственного капитала выросла до 26,8% при сокращении совокупного капитала на 25%. Это повысило устойчивость, но привело к росту WACC до 12,3% из-за удорожания как заёмного (11,43%), так и собственного капитала (22,5%). Компания осознанно пожертвовала дешевизной капитала в пользу снижения долговой нагрузки.

Таблица 2. Расчётные данные для показателя WACC

Показатель	2023	2024	2025
Совокупная стоимость капитала	615,8	661,6	525,9
Доля собственного капитала	6,27	5,49	26,79
Доля заёмного капитала	93,73	94,51	73,21
Стоимость собственного капитала	17,42	13,62	22,5
Стоимость заёмного капитала	5,01	7,42	11,43
Ставка налога на прибыль	20	20	25
WACC	4,85	6,36	12,30

Проведённый анализ эффекта финансового левериджа ПАО «Уралкалий» за 2023–2025 гг. иллюстрирует следующие результаты, отраженные в таблице 3.

Таблица 3. Данные для анализа эффекта финансового левериджа ПАО «Уралкалий» за 2023–2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025
ROA	13,88	11,74	19,45
Дифференциал финансового левериджа	8,87	4,32	8,02
Плечо финансового левериджа	14,95	17,23	2,73
Эффект финансового левериджа	106,14	59,60	16,44

В 2023–2024 годах ПАО «Уралкалий» придерживалось агрессивной финансовой модели. Так плечо финансового рычага достигало 14,9–17,2 при положительном дифференциале 4,3–8,9 п.п. Из-за этого рентабельность собственного капитала многократно росла - эффект левериджа доходил до 59–106%. Однако это повысило риск, поскольку устойчивость бизнеса напрямую зависела от рыночной конъюнктуры.

В 2025 году ситуация изменилась и финансовый рычаг снизился до 2,73, более чем в 6 раз по сравнению с предыдущим годом. Основой трансформации стали рост рентабельности активов до 19,45% и последовательное увеличение собственного капитала. Несмотря на восстановление дифференциала до 8,02 п.п., эффект левериджа сократился до 16,4%. Такой результат отражает стратегический выбор в пользу стабильности, то есть компания предпочла умеренную доходность усилению финансовой независимости.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в ноябре 2024 года пересмотрело оценку кредитного рейтинга «Уралкалия» до «RUA» со стабильным прогнозом. Динамика долговых показателей, представленная в таблице 4, фиксирует рост отношения чистого долга к EBITDA с 3,73 в 2023 г. до 4,5 в 2024 г., что выше целевого диапазона 3,0–3,5. Одновременно снизился коэффициент покрытия процентных расходов: с 4,8 до 2,74. Подобная траектория указывает на то, что генерируемого операционного потока становится меньше относительно объёма обязательных выплат, что усиливает зависимость финансовой устойчивости компании от внешних факторов - динамики процентных ставок и конъюнктуры рынка калийных удобрений.

Ускорение оборота капитала — ключевой резерв роста эффективности и снижения долговой нагрузки. Динамику показателя проанализируем по данным таблицы 4.

Таблица 4. Показатели долговой нагрузки и оборачиваемости капитала ПАО «Уралкалий» за 2023-2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025
Показатель долговой нагрузки	3,73	4,50	2,19
EBITDA Coverage	4,80	2,74	3,36
Оборачиваемость собственного капитала	9,52	11,55	3,29

Оборачиваемость собственного капитала ПАО «Уралкалий» заметно колебалась. В 2023 году показатель составил 9,5, а в 2024 году вырос до 11,6. Такая динамика обусловлена скромной базой капитала на фоне высокой выручки - до 11,65 руб. оборота приходилось на каждый рубль средств акционеров. Однако в 2025 году оборачиваемость снизилась до 3,29 руб., произошел рост собственного капитала при сохранении положительной динамики выручки. Этот тренд свидетельствует о переходе компании к более сбалансированной структуре капитала и повышении качества использования средств. Ускорить оборачиваемость в дальнейшем можно за счёт роста выручки, снижения себестоимости, оптимизации оборотного капитала и повышения операционной эффективности - при этом важно не допустить наращивания долговой нагрузки.

Анализ структуры капитала выявил ряд существенных изменений. Доля собственного капитала увеличилась с 6,3% в 2023 году до 26,8% в 2025-м, а плечо финансового рычага заметно сократилось - с 17,2 до 2,73. При этом средневзвешенная стоимость капитала выросла из-за удорожания заёмных собственных средств. Эффект финансового левериджа снизился, хотя дифференциал остался положительным: таким образом компания сделала осознанный выбор в пользу устойчивости, а не сверхдоходности. Важную роль сыграла и операционная эффективность - благодаря ей рентабельность активов достигла 19,5%, что позволило компании наращивать капитал и сокращать долг собственными силами.

Несмотря на позитивную динамику, сохраняются определённые риски. Бизнес остаётся чувствительным к изменениям макроэкономической конъюнктуры, а в долгосрочной перспективе возможно удорожание обслуживания долга. Для укрепления финансового положения, компании стоит продолжить рефинансирование краткосрочного долга в долгосрочные инструменты, оптимизировать логистические расходы для снижения себестоимости, активнее использовать инструменты хеджирования процентных и валютных рисков.

Реализация этих мер поможет снизить долговую нагрузку и повысить финансовую устойчивость ПАО «Уралкалий».

Библиографический список

1. ПАО «Уралкалий». Отчетность по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) [Электронный ресурс]. URL: https://www.uralkali.com/ru/investors/reporting_and_disclosure/uk_msfo/index.php?year=2025&SECTION_CODE=uk_msfo&w= (.).

2. ПАО «Уралкалий» (URKA): годовая финансовая отчетность по МСФО [Электронный ресурс]. URL: <https://smart-lab.ru/q/URKA/f/y/MSFO/>.

УДК 336.717

Создание единой платежной системы как фактор развития банковских экосистем

Игнашина Е.В.

*Научный руководитель: Костина О.И., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Калужский филиал*

В условиях стремительной цифровизации российской экономики банковский сектор переживает фундаментальную трансформацию, связанную с переходом от традиционной модели финансового посредничества к формированию комплексных цифровых экосистем. Особую актуальность приобретает задача создания гибридных платежных решений, способных обеспечить бесшовное взаимодействие трех форм национальной валюты. Существующие банковские экосистемы, несмотря на высокий уровень технологического развития, функционируют преимущественно в рамках отдельных финансовых групп и не обеспечивают комплексной интеграции всех форм денежных средств на единой платформе. Это приводит к фрагментации платежного пространства, увеличению транзакционных издержек и снижению эффективности межбанковских расчетов.

Платежные решения занимают центральное место в структуре банковских экосистем, выполняя функцию связующего элемента между различными сервисами и обеспечивая монетизацию пользовательской активности. Роль платежей в экосистемах выходит далеко за рамки простого перевода денежных средств: они формируют основу для сбора

данных о транзакционном поведении пользователей, создают возможности для персонализации предложений и обеспечивают бесшовное взаимодействие между финансовыми и нефинансовыми сервисами.

Эволюция платежных инструментов в России прошла путь от преимущественно наличных расчетов к доминированию безналичных форм оплаты. Трансформация связана с несколькими факторами: развитием инфраструктуры безналичных платежей, включая рост числа POS-терминалов и банкоматов, повышением доступности банковских услуг через цифровые каналы, внедрением инновационных платежных инструментов, таких как бесконтактные карты и мобильные платежи.

Особое значение имеет создание и развитие Системы быстрых платежей (СБП), запущенной Банком России в 2019 году. СБП обеспечивает мгновенные переводы между счетами физических лиц в различных банках по номеру телефона, а также возможность оплаты товаров и услуг через QR-коды. СБП представляет собой инфраструктурное решение, создающее равные конкурентные условия для всех участников рынка и снижающее зависимость от международных платежных систем.

Понятие гибридных платежных решений в современной финансовой науке трактуется как интегрированные системы, обеспечивающие возможность осуществления расчетов с использованием различных форм денег и платежных инструментов в рамках единой технологической платформы. Ключевым преимуществом гибридных решений является оптимизация выбора платежного инструмента с учетом таких факторов, как стоимость транзакции, скорость обработки, уровень конфиденциальности и доступность в конкретной точке продаж.

Анализ динамики развития рынка платежных услуг в Российской Федерации за период 2022-2025 годов позволяет выявить устойчивые тренды цифровизации платежного поведения населения и бизнеса, а также оценить эффективность мер, предпринимаемых регулятором и участниками рынка для развития безналичных форм расчетов. Ключевым индикатором выступает доля безналичных платежей в общем объеме розничных расчетов, которая демонстрирует рост на протяжении всего анализируемого периода.

Согласно данным Банка России, доля безналичных расчетов выросла с 78,3% в 2022 году до рекордных 88% в 2025 году. Этот рост обусловлен развитием СБП, внедрением оплаты по QR-кодам.

Создание единой гибридной платежной платформы обусловлено совокупностью объективных предпосылок, связанных с трансформацией

денежного обращения, развитием цифровых технологий и необходимостью повышения эффективности национальной платежной инфраструктуры. Платформа призвана стать технологической основой для реализации стратегии цифровизации финансового сектора России, обеспечить интеграцию всех форм денег в единое платежное пространство и создать условия для инновационного развития финансовых услуг на базе передовых технологий искусственного интеллекта. Стратегические цели создания платформы охватывают обеспечение бесшовной совместимости всех форм национальной валюты, повышение эффективности межбанковских расчетов за счет минимизации транзакционных издержек и развитие персонализированных цифровых сервисов для всех субъектов экономики.

Минимально жизнеспособный продукт разработан в рамках научной работы в виде сайта (<https://hide-print-19289455.figma.site/>) и представлен на рисунке 1.

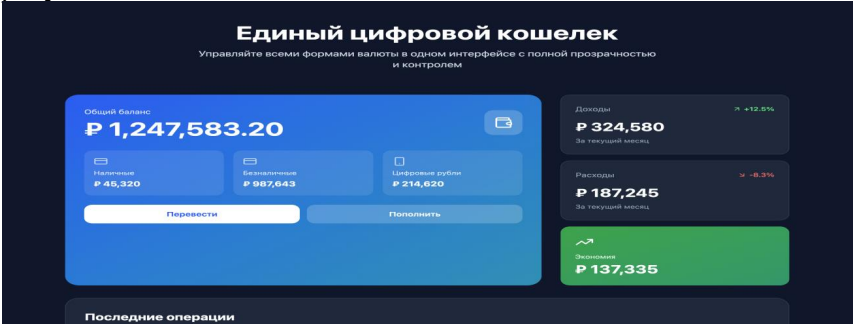


Рисунок 1. Минимально жизнеспособный продукт единой гибридной платежной платформы

Экономическая эффективность внедрения единой гибридной платежной платформы подтверждается расчетами снижения транзакционных издержек. В таблице 1 отражен прогноз оценки эффективности инвестиции при внедрении гибридной платежной системы.

Таблица 1. Прогноз оценки эффективности инвестиций при внедрении гибридной платежной системы

Показатели	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Дисконтированный денежный поток (PV), млрд. руб.	30,27	27,64	25,23
Срок окупаемости проекта, лет	4 года		
Чистая приведенная стоимость проекта (NPV), млрд. руб.	114, 5		

Сумма дисконтированных потоков 2026-2028: $30,27 + 27,64 + 25,23 = 83,14$ млрд. руб.

Проект окупается на 4-й год (2029 год).

Полная сумма дисконтированных потоков с 2025 по 2035 (10 лет) или период по приведенной в научной работе модели составит 214,5 млрд. рублей.

Следовательно, чистая приведенная стоимость проекта:

$NPV = -100 + 214,5 = 114,5$ млрд. рублей.

Положительное значение NPV (значительно больше 0) говорит о высокой инвестиционной привлекательности и эффективности проекта.

Таким образом, предложенная единая гибридная платежная платформа является не только информационно-инновационной разработкой, но и экономически высокоэффективным проектом, способным принести значительный положительный эффект для всей финансовой системы России.

Библиографический список

1. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // ЭВР. 2019. № 1 (59).
2. Костина О.И., Игнахина Е.В. К вопросу о внедрении «цифрового рубля» в российской экономике // Социально-экономические подходы в решении проблем развития России и регионов. Тула: Материалы Всероссийской научной студенческой конференции, 2025. С. 12-15.
3. Костина О.И., Семушкин Д.Ю., Гуньков Я.В. Внедрение цифрового рубля в России: анализ, опыт, перспективы // Финансы. 2024. № 3. С. 58-64.
4. Мамедов М.А. Трансформация деятельности крупнейших российских коммерческих банков в цифровые экосистемы // Теоретическая и прикладная экономика. 2022. № 3.

УДК 379.85

Государственное регулирование предпринимательской деятельности в условиях цифровизации экономики

Иноземцева Е.А.

*Научный руководитель: Пальцун И.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского*

Данная статья посвящена изучению изменений в государственном регулировании предпринимательской деятельности, вызванных развитием цифровой экономики. Анализируются особенности формирования правовой среды, механизмы налоговой оптимизации и защиты прав потребителей в новом технологическом укладе. Изучаются современные подходы к поддержке малых и средних предприятий, испытывающих влияние цифровизации. Выявлены проблемные зоны регулирования и предложены возможные способы их элиминирования.

Современная цифровизация оказывает значительное воздействие на экономические процессы, создавая условия для возникновения новых видов бизнеса и моделей управления. Предпринимательская деятельность адаптируется к новым условиям, что требует соответствующих мер со стороны государства. Возникают особые требования к законодательному обеспечению предпринимательской активности, включая налоговую политику, защиту интеллектуальной собственности и контроль за качеством товаров и услуг, предоставляемых потребителям через электронные площадки.

Переход к цифровой экономике способствует появлению новых форм ведения бизнеса, таких как электронная торговля, услуги по запросу («Uber-экономика»), краудсорсинг и использование больших данных. Важнейшими аспектами становятся:

- платформы e-commerce (рост числа сделок, совершаемых через интернет-магазины и маркетплейсы);
- фриланс-площадки (развитие гибких трудовых отношений, позволяющих заниматься бизнесом вне привязанности к традиционному офису);
- онлайн-сервисы финансовых операций (внедрение электронных платежных систем, цифровых кошельков).

При этом возникают значительные проблемы, обусловленные необходимостью точной идентификации субъектов предпринимательской деятельности, строгого исполнения законодательных требований, эффективной борьбы с противоправными действиями и надежной защитой законных интересов потребителей [2].

Для эффективного регулирования предпринимательской деятельности государство должно учитывать меняющиеся реалии цифровой экономики. Среди ключевых направлений выделяются:

- регуляторный аудит и оценка воздействия нормативных актов:
 - минимизация барьеров для входа на рынок;
 - снижение издержек для бизнеса;

-налоговая политика:

- разработка механизмов упрощенного налогообложения для малых предприятий;

- переход на автоматическое налогообложение через электронные сервисы;

-защита персональных данных:

- обеспечение конфиденциальности пользователей при осуществлении транзакций в сети Интернет;

-информационная безопасность:

- предотвращение киберугроз;

- неправомерное использование конфиденциальной информации

[1].

Необходимо отметить, что одним из приоритетов является создание благоприятных условий для внедрения технологических новшеств, включая поддержку венчурного финансирования и налоговых преференций для инвесторов.

Особое значение приобретает поддержка именно малых и средних предприятий, поскольку они наиболее активно используют преимущества цифровизации. Реализуемые государством меры включают:

- специальные налоговые режимы,

- грантовую помощь и субсидии,

- обучение и консультативную поддержку предпринимателей [3].

Таким образом, формирование устойчивой конкурентоспособности малого и среднего бизнеса становится важным элементом общей стратегии экономического роста.

Несмотря на предпринимаемые усилия, внимания требуют следующие ключевые проблемы:

- несовершенство правового регулирования отдельных сфер бизнеса;

- низкая эффективность мониторинга рынков;

- недостаточный уровень доверия населения к современным финансовым инструментам [5].

Перспективные направления совершенствования связаны с дальнейшим внедрением цифровых технологий в государственный сектор, усилением международного сотрудничества в сфере регулирования цифровой экономики и созданием единой информационной экосистемы для взаимодействия бизнеса и власти [4].

Цифровизация экономики предъявляет государству высокие требования к качеству и своевременности принимаемых решений. Гармонизация усилий частных инициатив и государственной политики

позволяет создать оптимальные условия для устойчивого роста предпринимательства, способствуя экономическому развитию страны в целом.

Библиографический список

1. Алексеенко А.А., Давыдова Е.В. Налоговая политика в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. 2023. № 3. С. 45-56.
2. Бондаренко Н.Н. Информационное общество и новая реальность права // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 4. С. 32-38.
3. Василевский Ю.М. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в условиях цифровизации экономики // Журнал российского права. 2022. № 2. С. 15-23.
4. Григорьев Д.С. Основы цифровой экономики: учеб.-методич. пособие. М.: Проспект, 2023. 230 с.
5. Федеральная служба государственной статистики. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.gks.ru/>.

УДК 336.743

Нормативно-правовое регулирование валютного контроля в Российской Федерации

Калугин В.А.

*Научный руководитель: Кузнецова С.О., канд. юрид. наук
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Экономическая безопасность государства во многом зависит от того, насколько продуманно выстроены механизмы контроля за движением иностранной валюты и связанных с ней операций. Россия активно участвует в международной торговле, поэтому создание действенной системы такого контроля входит в число приоритетов государственной политики.

Базовым нормативным актом в этой области выступает Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле», сохраняющий силу с последующими изменениями. Порядок представления подтверждающих документов и сведений уполномоченным банкам регламентирует Инструкция Банка России от 16.08.2017 № 181-И [5].

Ни один из названных документов легальных дефиниций терминов «валютное регулирование» и «валютный контроль» не закрепляет. Данное обстоятельство побуждает обратиться к доктринальным источникам и предложить авторские определения. Валютное регулирование можно охарактеризовать как правовой режим, посредством которого государство осуществляет надзор за обращением иностранной валюты, внешних ценных бумаг и проведением валютных операций. Режим направлен на защиту экономического суверенитета, на поддержание устойчивости национального финансового рынка.

Государственное регулирование валютных операций реализуется через специальную систему мер, которая обеспечивает сбор сведений обо всех проводимых в стране транзакциях с иностранной валютой. Соблюдение норм валютного законодательства, реализация денежно-кредитной политики, укрепление финансовой безопасности страны, стабилизация национального валютного рынка – эти задачи решает валютный контроль. Контролирующие органы получают необходимую информационную базу, а первичный надзор позволяет обнаруживать нарушения и устранять их без привлечения вышестоящих инстанций [2].

Защита национальной валюты от давления со стороны иностранных денежных единиц составляет главную цель регулирования. Макроэкономические показатели должны оставаться устойчивыми. Незаконное использование денежных средств при валютных операциях необходимо предотвращать [3].

Государственное регулирование экономики включает валютный контроль и валютное регулирование как существенные элементы валютной политики. Эта политика направлена на формирование благоприятных условий для инвесторов, обеспечение устойчивого экономического роста и противодействие отмыванию преступных доходов. Помимо этого, она предполагает «поддержание стабильного обменного курса, положительного сальдо платежного баланса, формирование достаточных золотовалютных резервов» [5].

Центральный банк и Правительство Российской Федерации выступают государственными органами валютного регулирования, что закреплено Федеральным законом № 173-ФЗ. На них возложено определение целей, задач, форм и методов валютного контроля. Финансово-правовое регулирование валютных взаимоотношений составляет самостоятельное направление в финансовой деятельности государства [4].

Статья 71 Конституции Российской Федерации относит к федеральному ведению установление правовых основ единого рынка, денежную эмиссию, основы ценовой политики, финансовое, кредитное, таможенное и валютное регулирование, а также федеральные экономические службы (включая федеральные банки) [1].

Валютное законодательство реализует две ключевые функции. Контролирующая функция обеспечивает надзор за соблюдением установленных норм. Регуляторная функция гарантирует права и обязанности субъектов, участвующих в валютных операциях.

Правовой фундамент валютного контроля в Российской Федерации образуют нормы международного права: соглашения с Международным валютным фондом обязывают государство проводить валютную политику в соответствии с принятыми обязательствами. Когда граждане перемещают наличные денежные средства через границу Таможенного союза, применяются договоренности, заключенные в рамках Евразийского экономического сообщества (ЕврАзЭС). Эти соглашения направлены на совместное обеспечение валютного контроля и противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, а также финансированию терроризма [2].

Начиная с 2022 года система регулирования валютных операций и контроля за ними претерпела существенную трансформацию. Причиной послужило введение специальных экономических мер, ставших ответом на санкционное давление недружественных государств. Федеральный закон от 30.12.2006 года № 281-ФЗ «О специальных экономических мерах и принудительных мерах» содержит определение данного понятия. Такие меры направлены на защиту интересов и безопасности Российской Федерации, а также на устранение либо минимизацию угроз, способных нарушить права и свободы граждан [4].

Экономические санкции существенно меняют значимость валютного контроля: приток иностранной валюты сокращается, тогда как регуляторные требования к участникам валютных операций, напротив, нередко ужесточаются. Таможенные и иные контролирующие органы получают расширенный круг задач. Среди них – усиленная проверка таможенной стоимости товаров при бартерных сделках, которые в условиях ограничений получили большее распространение. Вводятся также дополнительные ограничения на перемещение наличных денежных средств физическими и юридическими лицами для расчетов по международным контрактам. Эти обстоятельства усложняют процедуры

валютного и таможенного контроля, одновременно повышая их значимость.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года: с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 14 марта 2020 года.

2. Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (ред. от 01.07.2024).

3. Федеральный закон «О специальных экономических мерах и принудительных мерах» от 30.12.2006 № 281-ФЗ (с изменениями на 08.08.2024).

4. Правила осуществления расчетов наличными денежными средствами между резидентами и нерезидентами: Постановление Правительства РФ от 26.12.2022 № 2433 (ред. от 24.06.2023).

5. О порядке представления резидентами и нерезидентами уполномоченным банкам подтверждающих документов и информации: Инструкция Банка России от 16.08.2017 № 181-И (ред. от 25.01.2022) // Вестник Банка России. 2017. № 78.

УДК 338.1

Трансформация банковской системы в условиях цифровизации: развитие экосистем и Open API

Капиталинина Е.А., Щербакова Я.А.

*Научный руководитель: Быков В.А., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Цифровая трансформация стала главным драйвером развития финансового сектора. Традиционная банковская модель, основанная на процентной марже, теряет эффективность из-за высокой конкуренции и изменения потребительского поведения. Клиенты, привыкшие к удобству цифровых платформ, ожидают от банков не только надежности, но и персонализированных сервисов в едином интерфейсе. Это противоречие обуславливает необходимость глубокой трансформации банковской системы [1].

Ключевые направления трансформации — создание банками экосистем и внедрение открытых интерфейсов (Open API). Экосистема

объединяет финансовые и нефинансовые сервисы вокруг банковского ядра, позволяя удерживать клиентов и монетизировать данные. Концепция Open Banking через Open API предоставляет сторонним компаниям доступ к данным клиентов (с их согласия), стимулируя конкуренцию и инновации.

Переход банков к экосистемам — вынужденная реакция на структурные изменения рынка: снижение маржинальности традиционных операций (зарабатывать только на кредитовании сложнее из-за конкуренции), экспансия технологических гигантов (Яндекс, Ozon, Wildberries), предлагающих собственные финансовые продукты и угрожающих превратить банки в «трубу» для платежей, а также изменение потребительского поведения — клиенты требуют скорости, удобства и решения всех задач в одном окне [3]. Лидеры в России — Сбер и Т-Банк. Развитие идет по двум направлениям: расширение финансовых суперсервисов (инвестиции, страхование в цифровом режиме) и выход в нефинансовые сферы (стриминг, маркетплейсы, логистика), что увеличивает частоту взаимодействия с клиентом, повышает лояльность и дает данные для кросс-продаж.

Однако экосистемы несут риски. Главный — регуляторный: доминирование крупных игроков может привести к монополизации данных и недобросовестной конкуренции. ФАС и ЦБ уже прорабатывают механизмы обеспечения равного доступа к рынку. Кроме того, усложнение IT-инфраструктуры повышает уязвимость к кибератакам — взлом второстепенного сервиса потенциально открывает доступ к финансовым счетам.

Если экосистемы — «закрытый клуб» сервисов одного банка, то Open Banking через Open API создает открытую конкурентную среду. Банк предоставляет сторонним компаниям доступ к данным клиента (с его согласия) для операций и анализа. Клиент получает единое приложение для управления счетами в разных банках, а компании — возможность создавать сервисы без банковской лицензии [2]. Open API снижает барьеры входа для финтех-стартапов и стимулирует банки конкурировать качеством, а не размером сети, поскольку клиент легко переводит средства между банками через агрегатор.

Мировая практика развивается: в Европе директива PSD2 обязывает банки открывать данные, в России процесс идет под эгидой ЦБ — разработаны стандарты Open API, создана регуляторная «песочница», принят закон о финансовых маркетплейсах, сформирована инфраструктурная база (СБП). Проблемы внедрения: безопасность

(требуется надежная защита данных), унификация стандартов и инерция банков, не желающих терять монополию на данные.

Практическая реализация экосистемного подхода в РФ: наибольших успехов в построении экосистем добились Сбер и Т-Банк, демонстрируя различные стратегические подходы. Сбер пошел по пути создания «суперприложения», интегрируя финансовые и нефинансовые сервисы (доставка, здравоохранение, развлечения) под единым брендом. Результатом стало кратное увеличение частоты взаимодействия с клиентом: если традиционный банк клиент посещает 1-2 раза в месяц, то сервисами экосистемы Сбера пользователи взаимодействуют ежедневно, что подтверждает рост MAU нефинансовых сервисов до десятков миллионов. Т-Банк, напротив, сделал ставку на партнерскую модель и «бесшовные» финансовые сервисы. Их практика показала, что глубокая аналитика транзакций на основе ИИ позволяет выдавать кредитные предложения с высокой точностью и минимизировать риск мошенничества, сократив долю просроченной задолженности ниже среднерыночных показателей. Эти примеры подтверждают: экосистема позволяет монетизировать не только проценты, но и данные.

Таким образом, Open API и экосистемы — две стороны цифровой трансформации: экосистемы задают планку сервиса, а Open API обеспечивает конкуренцию и инновации [3]. Цифровая трансформация банковской системы носит необратимый характер. Традиционная модель финансового посредничества уступает место клиентоцентричной платформенной, где банк становится технологическим интегратором услуг. Развитие экосистем позволило кредитным организациям удержать клиентов и освоить новые ниши за счет монетизации данных и кросс-продаж [4].

Внедрение Open API формирует архитектуру Open Banking: открытые интерфейсы демонополизируют доступ к данным, создавая условия для роста финтех-стартапов и появления гибридных продуктов. Взаимодействие этих трендов формирует новую реальность: экосистемы задают стандарты качества, а Open API обеспечивает конкурентную среду и открытость [2].

Движение по пути цифровизации сопряжено с регуляторными рисками, угрозами кибербезопасности и опасностью монополизации данных, что требует взвешенной политики государства. Дальнейшие перспективы связаны с интеграцией банковских и нефинансовых сервисов на основе ИИ и расширением концепции Open Data для повышения эффективности экономики.

Библиографический список

1. Головнин М.Ю., Захаров А.В. Финансовая цифровизация и макропруденциальная политика. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 208 с.
2. Дорофеев М.Л. Open API в банковской сфере: технологии, стандарты, регулирование // Банковские технологии. 2021. № 9. С. 34–41.
3. Меркулова И.В., Груздева Е.А. Open Banking: мировой опыт и перспективы в России // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2022. Т. 14. № 2. С. 85–104.
4. Пашковская И.В. Банковские экосистемы: сущность, модели и роль в развитии финансового рынка // Российское предпринимательство. 2023. Т. 24. № 1. С. 273–290.

УДК 65.012.3

Цифровизация как инструмент совершенствования маркетинговых стратегий агропромышленного комплекса Республики Беларусь

Каца В.С.

*Научный руководитель: Старовойтова Т.Ф., канд. экон. наук, доцент
Академия управления при Президенте Республики Беларусь*

Агропромышленный комплекс (далее – АПК) Республики Беларусь представляет собой современную производственную систему, включающую сельское хозяйство, промышленность по переработке сельскохозяйственного сырья, обслуживающую инфраструктуру, научное обеспечение и подготовку кадров. В 2025 году вклад сельскохозяйственного производства в объем ВВП страны составил 6,1%, в организациях отрасли трудилось более 236 тыс. человек [1]. Эффективная работа организаций агропромышленного комплекса, особенно в контексте амбициозных целей по наращиванию экспорта и глубокой переработке сырья на 2026 год, невозможна без правильно разработанной маркетинговой стратегии. Эта стратегия является основополагающим элементом управления, который определяет долгосрочные направления развития организации и способы достижения и сохранения конкурентных преимуществ на всех 109 освоенных странах-рынках.

Целью данной статьи является разработка научно обоснованных предложений по совершенствованию маркетинговых стратегий

организаций АПК Республики Беларусь на основе внедрения инновационных цифровых технологий и подходов.

Маркетинговая стратегия представляет собой комплекс долгосрочных решений, определяющих направление деятельности предприятия по достижению его целей через удовлетворение потребностей целевых рынков. Ее сущность заключается в выборе оптимального пути развития организации в конкурентной среде, а основными задачами являются анализ рынка и прогнозирование спроса, сегментация потребителей и позиционирование товара, формирование продуктовой, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики [2].

Цифровизация сельского хозяйства в Республике Беларусь активно развивается, что наглядно показано на рисунке 1.



Рисунок 1. Эволюция цифровизации АПК Беларуси

Рисунок отражает процесс эволюционного перехода от базовой информатизации и автоматизации отдельных процессов через формирование цифровых экосистем для управления данными к становлению полностью интеллектуального и устойчивого агропромышленного комплекса. Этот путь подчеркивает, что успешная цифровая трансформация не сводится к простому внедрению гаджетов, а требует системного подхода, объединяющего технологические инновации (Интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект), инвестиции в создание единой инфраструктуры данных (национальная цифровая платформа) и одновременное развитие человеческого капитала (подготовка специалистов с цифровыми компетенциями).

Поддержкой цифровизации АПК является Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы, утверждённая постановлением Премьер-министра Республики Беларусь. Принятый план развития на пять лет становится платформой, определяющей основные направления развития и совершенствования современного белорусского сельского хозяйства и направлен на безусловную продуктивность, устойчивость и конкурентоспособность на внутреннем и внешних рынках. Программа ставит перед отраслью амбициозную, но достижимую задачу – построить систему, способную стабильно наращивать производство качественных и доступных продуктов питания, одновременно расширяя экспортный потенциал [3].

Ключевые предложения по интеграции цифровизации в маркетинговые стратегии АПК Беларуси сводятся к тому, чтобы использовать технологии не только для операционной эффективности, но как основу для построения клиентоцентричной и конкурентоспособной модели бизнеса. Следующая таблица детализирует основные направления такой интеграции. Каждое предложение представляет собой конкретный шаг, связывающий технологические решения с чёткими маркетинговыми целями и измеримым стратегическим эффектом (табл. 1). Их комплексная реализация позволит трансформировать цифровизацию в основной источник конкурентного преимущества на внутреннем и внешних рынках.

Таблица 1. Предложения по интеграции цифровизации в маркетинговые стратегии АПК Беларуси

Направление интеграции цифровизации	Предложение	Цель и ожидаемый маркетинговый эффект
Развитие цифровых компетенций персонала	Создание и внедрение цифровых образовательных платформ для обучения сотрудников всех уровней (от агрономов до логистов) основам цифрового маркетинга, аналитики данных и работе с CRM-системами.	Формирование команды «носителей стратегии». Сотрудники, понимающие потребности рынка, смогут точнее прогнозировать спрос и эффективно коммуницировать преимущества продукции, что напрямую повышает гибкость и рыночную ориентацию всей маркетинговой стратегии.
Создание цифровой маркетинговой инфраструктуры	Разработка государственно-частной агрегационной платформы (B2B/B2C-маркетплейса) с инструментами продвижения, предназначенной для малых и средних предприятий АПК, при поддержке	Предоставление малым и средним предприятиям ключевого инструмента для рыночной экспансии. Платформа позволит им формировать цифровой бренд, диверсифицировать сбыт, выходить на новые рынки и

	государственных субсидий и грантов.	собирают ценные данные о потребителях, что ранее было сложно и затратно.
Внедрение AI-аналитики и больших данных	Внедрение систем на основе искусственного интеллекта для анализа комплексных данных (от метеорологии и логистики до поведения потребителей) с целью персонализации маркетинговых коммуникаций и прогнозирования спроса.	Переход к стратегии маркетинга, основанной на данных (data-driven marketing). Это позволит предлагать конкретным партнёрам и клиентам нужный продукт в оптимальное время с персонализированными характеристиками, повышая конверсию и лояльность.
Формирование цифрового HR-бренда	Использование цифровизации HR-процессов (AI-подбор, онлайн-обучение) не только для внутренней оптимизации, но и для публичного позиционирования компании как современного, технологического и привлекательного работодателя.	Укрепление общей репутации и доверия к бренду компании. Позитивный HR-бренд повышает доверие инвесторов, партнёров и конечных потребителей, косвенно усиливая маркетинговые сообщения о качестве и инновационности продукции.

Таким образом, предложенные меры трансформируют цифровизацию в стратегический маркетинговый инструмент, где данные и цифровые компетенции становятся основой для гибких и клиентоориентированных решений, усиливая конкурентоспособность белорусского АПК.

Библиографический список

1. Агропромышленный комплекс [Электронный ресурс]. URL: <https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3572#h1>.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: видение — важнее, чем знание: учеб. пособие. М.: Дело, 2019. 78 с.
3. О Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0>.

УДК 336.22

Система налогообложения организаций

Кирпичникова А.А.

*Научный руководитель: Волков А.Ю., д-р экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Налогообложение организаций представляет собой сложный и многогранный механизм, занимающий центральное место в финансовой системе любого государства. Налоги служат основным источником формирования доходов бюджетов всех уровней, обеспечивают финансирование общественных благ, а также выступают инструментом государственного регулирования экономики.

В Налоговом кодексе не содержится термина «система налогообложения», но можно дать его общую трактовку. Система налогообложения – это совокупность уплачиваемых налогоплательщиком в определенный период налогов. В общем случае система налогообложения применяется в течение календарного года и может изменяться лишь с 1 января очередного года (но есть исключения). Для юридических лиц налоги являются обязательным условием работы. Без постановки на налоговый учёт бизнес считается нелегальным, что создаёт риск штрафов, блокировки счетов и даже уголовной ответственности.

Следует подчеркнуть, что система налогообложения включает в себя ряд ключевых элементов. В соответствии со статьей 17 НК РФ налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и элементы налогообложения, а именно:

- 1) объект налогообложения – прибыль, доход или иная характеристика, при появлении которой возникает обязанность платить налог;
- 2) налоговая база – денежное выражение объекта налогообложения;
- 3) налоговый период (за исключением налогов разового характера) – период времени, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога к уплате;
- 4) налоговая ставка – величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы;
- 5) порядок исчисления налога;
- 6) порядок и сроки уплаты налога [1; 3].

В настоящее время в России действует шесть налоговых режимов, однако организации могут выбрать только четыре. К их числу относятся:

1. Общая система налогообложения (ОСНО). Является базовой системой налогообложения, которая присваивается налогоплательщику по умолчанию, если он не выбрал специальный налоговый режим.

2. Специальные налоговые режимы. Специальные налоговые режимы могут предусматривать особый порядок определения элементов налогообложения, а также освобождение от обязанности по уплате

отдельных налогов и сборов, предусмотренных статьями 13 - 15 НК РФ [1]. Для организаций доступны следующие виды систем:

- упрощённая система налогообложения (УСН). Организации разрешается использовать УСН, если она соответствует следующим требованиям: среднесписочная численность сотрудников не превышает 130 человек; размер годового дохода должен быть в пределах до 490 миллионов рублей; также у организации не должно быть филиалов. Существует два вида УСН: «Доходы» и «Доходы минус расходы».

- единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН). Данный вид доступен предприятиям, чья основная деятельность связана с ведением сельского хозяйства и рыболовством. Доходы от деятельности должны составлять не менее 70% всех доходов организации.

- автоматизированная упрощённая система налогообложения (АУСН). Чтобы перейти на АУСН организацией должны выполняться следующие требования: доходы не должны быть больше 60 миллионов рублей; количество сотрудников – не более пяти человек; у организации не должно быть филиалов и подразделений.

Налоговые обязательства организации напрямую определяются выбранной системой налогообложения. От применяемого режима зависит перечень уплачиваемых налогов, порядок их исчисления, ставки и отчетность. Рассмотрим состав налогов, характерных для различных систем налогообложения.

Организации на ОСНО уплачивают следующие основные налоги:

- налог на прибыль. Ставка налога — 25%, из которых 8% идут в федеральный бюджет, а 17% — в региональный. Для аккредитованных ИТ-компаний налог составит 5%. Сумма налога рассчитывается с разницы между доходами и расходами.

- налог на добавленную стоимость (НДС). Ставка с 1 января 2026 года — 22%. НДС облагается выручка от реализации продукции.

- налог на недвижимое имущество организации — если в собственности компании такое есть. Ставка зависит от региона РФ, но не превышает 2,2% от кадастровой (по оценке государства) или остаточной (с учётом износа) стоимости имущества [2].

При упрощённой системе налогообложения организацией уплачивается налог со ставкой 6%, если объектом налогообложения являются доходы и 15%, если объект - доходы, уменьшенные на величину расходов. В 2026 году бизнес на УСН с годовым доходом свыше 20 миллионов рублей должен платить НДС. Ставки различаются: предприниматель может платить 22% (или льготные 10%) и уменьшать

входящий НДС; или платить 5 или 7% (в зависимости от дохода), но без возможности уменьшить сумму налога к оплате.

ЕСХН освобождает от налога на прибыль и налога на имущество. Ставка налога составляет 6%, но в регионах она может быть снижена до 0%.

Если организация применяет АУСН, налог рассчитывается автоматически на основе данных контрольно-кассовой техники и уполномоченных банков по ставке 8% для объекта «Доходы» или 20% для объекта «Доходы минус расходы» (с минимальным налогом 3% от доходов).

Начиная свою деятельность организации важно правильно выбрать режим налогообложения. От этого выбора зависит размер налоговой нагрузки, сложность ведения учета и отчетности. Кроме того, нужно учесть с кем организация планирует сотрудничать, так как крупным компаниям, находящимся на ОСНО, будет выгоднее работать с плательщиками НДС.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что система налогообложения организаций представляет собой сложный, многокомпонентный механизм, включающий совокупность налогов и элементов налогообложения, закрепленных в Налоговом кодексе РФ. В Российской Федерации организации могут применять общую систему налогообложения либо один из специальных налоговых режимов (УСН, ЕСХН или АУСН), что создает гибкие условия для ведения бизнеса.

Таким образом, глубокое понимание основ системы налогообложения и грамотное применение положений налогового законодательства выступают необходимыми условиями успешного функционирования организации в современной экономической среде, поскольку позволяют минимизировать налоговые риски и оптимизировать финансовые потоки.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026).

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 20.02.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026).

3. Махачева Б.Г. Система налогообложения корпораций (организаций) // Мировая наука. 2018. № 5 (14).

Оценка финансового риска сталелитейной компании на основе рычагового эффекта

Кокорюлина Я.С.

*Научный руководитель: Патрушева Е.Г., д-р экон. наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В работе финансовый риск организации рассматривается как проявление неплатежеспособности организации, вызываемое использованием долгового капитала в процессе формирования состава источников финансирования инвестиционной деятельности. Срочность и возвратность, присущие долговому капиталу, могут вызывать проблемы как выплаты процентных платежей, так и погашения основной суммы долга. Управление финансовым риском требует использования методических инструментов оценки его уровня. Базовым показателем такой оценки является финансовый леверидж (рычаг), определяемый как отношение долгового капитала к собственному, отражающий степень долговой зависимости компании и, тем самым, уровень проявления финансового риска.

Производным показателем финансового рычага и измерителем уровня финансового риска служит показатель силы финансового рычага (degree of financial leverage — DFL), который может быть установлен следующим образом:

$$DFL = \frac{\Delta T_{\text{чп, \%}}}{\Delta T_{\text{евит, \%}}},$$

где DFL – сила финансового рычага;

$\Delta T_{\text{чп, \%}}$ – темп изменения чистой прибыли;

$\Delta T_{\text{евит, \%}}$ – темп изменения прибыли операционной [1].

Модель может быть использована только при наличии временных рядов данных и может быть преобразована в следующий вид, где использованы текущие показатели финансовой отчетности:

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I_n},$$

где EBIT – операционная прибыль;

I_n – проценты по заемному капиталу [1].

Сущность оценки финансового риска на основе предложенного показателя заключается в том, что операционного дохода предприятия

может не хватить для выплаты процентов по заемным средствам, а возникающее уменьшение чистой прибыли приводит к падению возможности погашения тела кредита (погашения номинала облигаций).

Не использующие долговой капитал компании имеют величину DFL равную 1. Возрастание финансового рычага сопровождается увеличением показателя DFL и определяет рост финансового риска. Иными словами, компания становится более уязвимой к колебаниям операционной прибыли и может столкнуться с трудностями при обслуживании долга в периоды спада деловой активности [2].

Выполненное обоснование рекомендуемого значения показателя DFL [1] позволяет изучать не только динамику, но и уровень проявления финансового риска, а также оценивать последствия применения тех или иных структурных финансовых решений. Рекомендуемая величина DFL исходит из требования двойного превышения операционной прибыли компании (источника процентных выплат) над суммой процентных платежей и определена как $DFL \leq 2,0$ [3].

Проведем оценку финансового риска на основе показателя силы финансового рычага на примере металлургической компании ПАО «Северсталь» (табл. 1).

Таблица 1. Показатели для оценки финансового риска ПАО «Северсталь» 2023-2025 гг. [4]

Наименование показателя	2023	2024	2025
Собственный капитал, млн руб.	608,297	496,524	528,307
Заемный капитал, млн руб.	323,905	284,121	249,402
Финансовый рычаг	0,53	0,57	0,47
Операционная прибыль, млн руб.	203,525	190,422	49,603
Чистая прибыль, млн руб.	190,907	149,554	31,991
Процентные расходы, млн руб.	16,641	24,895	19,611
Сила финансового рычага, %	1,089	1,150	1,65

На основе проведенного анализа ПАО «Северсталь» в 2025 году столкнулось с высоким уровнем финансового риска. Основная причина — резкое снижение операционного финансового результата при сохранении значительных процентных расходов. В 2023–2024 гг. показатель силы финансового рычага был стабильно низким (1,09–1,15), что говорило о низком уровне финансового риска. В 2025 году показатель, оставаясь на рекомендуемом уровне, вырос до 1,65. Это означает, что чувствительность чистой прибыли к операционным изменениям резко стала более значительной. Теперь падение операционной прибыли на 1% приведет к

падению чистой прибыли на 1,65%. Негативная тенденция подтверждается решением Совета директоров компании не распределять дивиденды за III квартал 2025 г. [4]. Это позволяет сохранить финансовые ресурсы для реализации ключевых стратегических проектов в будущем и обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости компании в сложный рыночный период.

Таким образом, показатель силы финансового рычага выступает фундаментальным индикатором оценки финансового риска, возникающего при формировании структуры заемного капитала. Данный показатель позволяет верифицировать степень зависимости чистой прибыли от волатильности операционных доходов, определяя границы финансовой устойчивости и платежеспособности организации в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры.

Библиографический список

1. Патрушева Е.Г. Инвестиционный анализ в процессах формирования финансовой модели и оценки экономической эффективности инвестиционных проектов: учебное пособие. М.: Прометей, 2024. 110 с.
2. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2025. 358 с.
3. Ласкина Л.Ю. Финансовый риск: терминологические проблемы и измерение// Финансовые риски. 2020. № 46 (430). С. 12-15.
4. Бухгалтерская отчетность ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс]. URL: <https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/finreps-rsbu/>.

УДК 336.027

Современные методики и практики управления личными финансами

Колонистов Н.И.

*Научный руководитель: Григорьева Ю.О., преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современные методики и практики управления личными финансами представляют собой результат эволюции классических экономических моделей под влиянием поведенческой экономики и цифровой трансформации финансового сектора. Традиционные подходы, такие как ведение семейного бюджета в таблицах Excel или использование

конвертов для наличных, доказали свою эффективность на протяжении десятилетий, однако они требуют высокой степени самоорганизации, дисциплины и временных затрат, что делает их трудновыполнимыми для большинства людей в условиях современного ритма жизни.

На смену им приходят цифровые решения, базирующиеся на принципах автоматизации и теории «подталкивания», разработанной нобелевским лауреатом Ричардом Талером, согласно которой правильно спроектированная среда выбора может мягко направлять человека к более рациональным финансовым решениям без ограничения его свободы [2]. Ключевыми методиками, лежащими в основе современных практик, являются правило распределения бюджета 50/30/20, предложенное Элизабет Уоррен, которое предписывает направлять пятьдесят процентов дохода на необходимые нужды, тридцать процентов на желания и двадцать процентов на сбережения и инвестиции, а также принцип «заплати сначала себе», предполагающий автоматическое резервирование части средств для накоплений в момент получения дохода, а не в конце месяца, когда вероятность остатка минимальна [1].

Эти методы направлены на преодоление когнитивных искажений, таких как гиперболическое дисконтирование, то есть склонность человека предпочитать меньшее, но немедленное вознаграждение большему, но отсроченному, что является главным психологическим барьером на пути к формированию сбережений. Интеграция этих научных подходов в мобильные приложения позволяет автоматизировать процесс учета и планирования, делая управление финансами доступным для широких масс.

В качестве конкретного примера рассмотрим мобильное приложение «Дзен-Мани», которое является типичным представителем класса персональных финансовых менеджеров, доступных на основных мобильных платформах. Функционал этого приложения построен на трех ключевых элементах: автоматический импорт транзакций с банковских карт через прямое подключение или парсинг SMS-сообщений, что полностью освобождает пользователя от необходимости ручного ввода данных; автоматическая категоризация расходов с визуализацией структуры бюджета в соответствии с правилом 50/30/20, где цветовые индикаторы сигнализируют о превышении рекомендуемых лимитов; и наличие функции «Копилка», позволяющей настроить автоматический перевод заданной суммы или процента от поступлений на отдельный накопительный счет в день получения зарплаты [3].

Рассмотрим гипотетический сценарий использования приложения молодым специалистом с доходом в восемьдесят тысяч рублей, который

ранее не вел учета и постоянно сталкивался с нехваткой средств. После подключения карт к приложению пользователь обнаруживает, что невидимые ранее траты на ежедневный кофе, обеды вне дома и спонтанные покупки в интернет-магазинах составляют почти сорок процентов его дохода, относясь при этом к категории желаний. Видя эту статистику в наглядных графиках, он принимает решение оптимизировать расходы и настраивает автоматическое перечисление десяти тысяч рублей в «Копилку» в день зарплаты. Через полгода у него формируется финансовая подушка в размере шестидесяти тысяч рублей при том, что субъективно уровень жизни не снизился, так как сокращение коснулось незначительных, но регулярных трат.

Этот пример демонстрирует практическую ценность цифровых инструментов, однако для объективной оценки необходимо проанализировать сильные и слабые стороны данного подхода. К числу основных плюсов приложения «Дзен-Мани» следует отнести, во-первых, значительное снижение порога входа в финансовое планирование за счет автоматизации сбора данных, что решает проблему отсутствия мотивации к ручному учету. Во-вторых, объективность аналитики, позволяющая выявить реальную структуру потребления и развеять иллюзии о собственных тратах. В-третьих, дисциплинирующий эффект автоматических сбережений, который гарантирует регулярность накоплений независимо от силы воли пользователя в конкретный момент. В-четвертых, наглядность прогресса в достижении целей, что задействует механизмы дофамина подкрепления и повышает приверженность пользователя своим финансовым планам. Однако существуют и серьезные минусы, ограничивающие эффективность и безопасность использования данного инструмента. Главным недостатком является техническая нестабильность и зависимость от сторонних сервисов, поскольку при подключении к банкам через неофициальные протоколы возможны сбои синхронизации, и в периоды, когда автоматический импорт не работает, пользователи, привыкшие к автоматике, часто полностью прекращают учет. Вторым критическим минусом выступает проблема безопасности данных, так как агрегация всей финансовой информации в одном приложении создает потенциальную мишень для кибератак, а также риски использования данных разработчиком в коммерческих целях. Третий недостаток носит методологический характер и заключается в шаблонности рекомендаций, поскольку правило 50/30/20, заложенное в основу аналитики, является усредненной нормой и может не учитывать индивидуальные жизненные обстоятельства, такие как низкий уровень

дохода или региональные особенности ценообразования. Наконец, существует психологический риск развития «финансовой орторексии» — навязчивого стремления к идеальному бюджету, когда постоянный контроль и самокритика на основе данных приложения начинают вызывать тревогу и чувство вины.

Таким образом, современные цифровые инструменты управления личными финансами, представленные приложением «Дзен-Мани», предлагают эффективные механизмы для повышения финансовой дисциплины и формирования сберегательного поведения, однако их использование требует от человека сохранения критического мышления, понимания технических ограничений и осознанного подхода к вопросам кибербезопасности, чтобы цифровой помощник действительно способствовал финансовому благополучию, а не создавал новые риски и иллюзию контроля.

Библиографический список

1. Рахмеева И.И., Комарова О.В. Поведенческая экономика и финансы: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2025. 244 с.
2. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М.: Эксмо, 2017. 368 с.
3. Дзен-мани [Электронный ресурс]. URL: <https://zenmoney.ru>.

УДК 339

Влияние тарифного регулирования на импорт в Россию товаров легкой промышленности

Комаров Д.С., Хрущ Д.Д.

Научный руководитель: Волкова И.А., д-р экон. наук

Омский государственный университет путей сообщения

Актуальность исследования влияния тарифного регулирования на импорт товаров лёгкой промышленности в Российскую Федерацию определяется ролью таможенно-тарифных мер в формировании объёмов и структуры ввоза данной продукции. Изменения в тарифной политике оказывают прямое воздействие на условия конкуренции на внутреннем рынке, уровень цен и положение отечественных производителей лёгкой промышленности. В условиях корректировки внешнеэкономических связей и пересмотра инструментов государственного регулирования

возрастает необходимость анализа эффективности действующих ставок ввозных таможенных пошлин и их влияния на импорт указанной товарной группы.

Цель данного исследования - оценка воздействия таможенно-тарифного регулирования (ввозных таможенных пошлин и связанных с ними мер) на объемы и товарную структуру импорта продукции легкой промышленности в Российскую Федерацию, а также выявление роли тарифных инструментов в изменении конкурентных условий для отечественных производителей на внутреннем рынке.

Методы исследования: анализ научной и учебной литературы, статистических данных, статистическое сравнение данных, методы индукции и дедукции.

Импорт в Российскую Федерацию одежды традиционно формировался за счёт нескольких источников: страны-производители (Китай, Турция, страны СНГ и др.) и бренды/ритейлеры из США и Европы. По данным международных баз (UN Comtrade) и национальной статистики, доля США в общем импорте одежды в стоимостном выражении исторически невысока по сравнению с Китаем и ЕС, однако значение американских брендов как «ценового и имиджевого» сегмента остаётся заметным: они занимают более премиальные ниши в рознице. Это означает, что изменение доступа к американским товарам влияет скорее на потребительское поведение, структуру розничного рынка и бренд-ориентированные сегменты, чем на массовый рынок базовой одежды.

До 2022 г. поток американских брендов в РФ поддерживался через прямые поставки, франчайзинг и дистрибьюторов; с 2022 г., в условиях санкций и массового ухода компаний (частично добровольного) из РФ, потоки сократились - многие бренды временно приостановили поставки, а некоторые (например, Nike) официально объявили о полном уходе с рынка. Это резко сократило долю прямых поставок брендовой одежды из США; одновременно возросли поставки через третьи страны и интенсивность параллельного импорта, а также попытки локализации и появление аналогов на внутреннем рынке [1].

Средние применяемые ставки по несельскохозяйственным товарам у РФ в 2024 г. по данным ВТО были умеренными (простой средний MFN около 6-9% в зависимости от группы), но в тарифном меню имеются разовые и целевые повышенные ставки для отдельных товаров или для импорта из «недружественных» государств. Традиционно одежда как группа имеет нетривиальные ставки (диапазон зависит от позиции HS), а

суммарная налоговая нагрузка импорта включает не только пошлину, но и НДС (как правило 20%) и прочие сборы.

При этом российское тарифное меню включает повышенные пошлины на отдельные категории товаров из государств, признанных недружественными, что напрямую влияет на применяемые ставки для этих продуктов [2].

Начиная с 2022-2024 гг. российское правительство вводило/расширяло перечень товаров и стран, для которых применялись повышенные ставки пошлин, оговаривались ограничения, либо вводились контрмеры в ответ на западные санкции. В частности, в 2024 г. зафиксированы повышения в ряде категорий для товаров из «недружественных» государств; в 2024-2025 гг. были приняты дополнительные изменения к таможенной политике, направленные на защиту внутреннего производства и пополнение бюджета. Эти меры прямо повышают себестоимость импорта брендовой одежды из США, уменьшая рентабельность прямых поставок и стимулируя поиск альтернатив (перенаправление через третьи страны, параллельный импорт, локализация) [2, 3].

Комбинация повышения тарифов на часть импорта, повышения НДС/административных барьеров и ухода самих брендов создала ситуацию, в которой официальный импорт одежды из США резко сократился, розничные цены выросли (за счёт ограниченного предложения и логистических наценок), а потребители переключились на альтернативные бренды, локальные аналоги и серые каналы поставок.

В июне 2022 г. Nike объявила о полном уходе из России (закрытие собственных магазинов, прекращение поставок через партнеров); это был один из самых заметных кейсов ухода крупного американского бренда, который повлиял на сегменты спортивной одежды и обуви. Уход Nike привёл к сокращению официального предложения брендовой спортивной одежды и росту спроса на альтернативы (локальные бренды, параллельный импорт, платформы ритейла) [4].

Совокупность шагов брендов (выход/приостановка/ограничение) и изменение тарифной среды усилили взаимно негативные эффекты: сокращение официального импорта, рост доли параллельного импорта и формирование ниш для местных производителей/третьестепенных поставщиков [1].

При введении или повышении ввозных пошлин импортируемые товары становятся дороже, и обычно эти дополнительные расходы перекладываются на импортёров и далее на розничного потребителя.

Существует обширное подтверждение тому, что тарифы негативно влияют на темпы роста экономики. В работе International Monetary Fund (IMF) показано, что повышение тарифов связано с устойчивым падением роста выпуска и производительности [4].

Например, в исследовании State Street сказано, что увеличение тарифов на одно стандартное отклонение связано с падением роста выпуска на около 0,4% за пять лет.

В ситуации с импортом одежды из США в Россию повышение тарифов или введение специальных мер удорожает цепочки поставок, увеличивает неопределённость и может отпугнуть инвестиции в логистику, маркетинг, дистрибуцию брендов, что замедляет развитие сегмента премиальной одежды (и смежных услуг: логистика, ритейл, маркетинг).

Тарифы изменяют ценовые и конкурентные условия на рынке. Они могут защитить определённых внутренних производителей, но одновременно создают благоприятные условия для менее эффективных предприятий, которые без тарифной защиты не были бы конкурентоспособны. Это ведёт к снижению общей производительности экономики.

Кроме того, тарифы стимулируют перераспределение торговых потоков - поставщики из стран с более низкими тарифами получают преимущество (эффект перераспределения). Это особенно актуально при брендах, которые начинают перенаправлять поставки через третьи страны или через параллельный импорт, чтобы обойти ограничения. После 2022 года цепочки изменились, бренды стали искать обходные маршруты. Та же логика применима к массе других отраслей.

Когда производство вовлечено в глобальные цепочки добавленной стоимости (GVC), тарифы оказывают влияние не только на конечный продукт, но и на промежуточные звенья. Согласно исследованию IMF (2022), тарифы, даже если они направлены на конечные товары, оказывают значительное негативное влияние на добавленную стоимость, занятость, продуктивность и общую эффективность производства в участках цепочки, не обязательно непосредственно импортированных [4].

Это особенно значимо для отрасли одежды, где часто используются материалы, комплектующие, дизайн, бренд-лицензирование и международная логистика. При росте тарифной нагрузки возрастает риск удорожания всех звеньев цепочки и сокращения инвестиционной активности в брендах-импортёрах.

Тарифные изменения часто сопровождаются непредсказуемостью (включая меры «против недружественных стран», экстренные регулировки

и специальные сборы). Такая нестабильность снижает доверие бизнеса и может откладывать решения о новых поставках, маркетинге, распределении. Например, исследование BIS (2025) подчёркивает, что рост неопределённости торговой политики сам по себе снижает инвестиции и ухудшает условия для бизнеса.

В отношении импорта одежды из США в РФ это проявляется в том, что бренды либо уходят (как пример, Nike), либо ограничивают поставки, либо переходят на модели распределения через третьи страны. Такая перестройка цепочки сопровождается дополнительными издержками и правовыми рисками (например, классификация, происхождение, интеллектуальные права, серый импорт).

Когда тарифы высоки или введены специальные меры, импортёры и бренды могут искать пути обхода: через третьи страны, через параллельный импорт, смену источников. Это может подрывать цели тарифного регулирования (например, стимулирование внутреннего производства) и создавать новые правовые и административные проблемы (вопросы происхождения, классификации, контроль интеллектуальной собственности). В литературе отмечено, что такие практики увеличивают транзакционные издержки, создают нестабильные цепочки и повышают юридические риски [3].

Таким образом, хотя тарифное регулирование может быть оправдано с точки зрения защиты национальных интересов или стратегической автономии, практика показывает, что оно сопровождается широким набором побочных эффектов, например, ростом цен, снижением роста экономики, искажением конкуренции, повышением издержек и неопределённости, усилением обходных практик и рисков. Для импорта одежды из США в РФ эти эффекты проявляются в удорожании брендов, перераспределении каналов поставки, росте рисков и падении предложения премиального сегмента.

В результате проведённого анализа были уточнены теоретические основы тарифного регулирования как инструмента воздействия на внешнюю торговлю и показано, что его влияние на импорт товаров лёгкой промышленности носит комплексный характер. Исследование динамики и товарной структуры импорта одежды в Российскую Федерацию выявило резкое сокращение официальных поставок из США после 2022 года и перераспределение торговых потоков в пользу третьих стран и параллельного импорта. Выявлены ключевые проблемы применения тарифного регулирования в отношении товаров лёгкой промышленности, включая рост транзакционных издержек, неопределённость для бизнеса,

стимулирование обходных схем поставок и ограниченную эффективность тарифов как самостоятельного инструмента без комплексной поддержки внутреннего производства.

Библиографический список

1. ICA-ERM [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ica-erm.com>.
2. Алта-Софт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alta.ru>.
3. Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business>.
4. National Bureau of Economic Research [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nber.org>.

УДК 339.9

Развитие транспортных коридоров в АТР как веха времени

Космачева Д.С.

*Научный руководитель: Шкваря Л.В., д-р экон. наук, профессор
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова*

В условиях трансформации мировой экономической торговли и роста значимости фрагментации и международной региональной экономической интеграции вопросы развития устойчивой и эффективной транспортной инфраструктуры приобретают стратегическое значение. Международные транспортные коридоры (МТК), будучи интеграторами торговли, инвестиций и технологий, становятся ключевыми элементами глобальной логистики [1; 2]. Особую значимость они приобретают в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) — одном из наиболее динамично развивающихся макрорегионов мира, который за последние десятилетия стал центром глобального промышленного производства, экспорта и экономического роста, а также торгового противостояния США и КНР [4].

На фоне усложняющихся международных логистических цепочек, геополитической нестабильности и растущего давления на инфраструктуру, внимание мирового сообщества все активнее смещается в сторону АТР, которому присуща высокая степень экономической разнородности: от технологически развитых экономик Японии, Южной Кореи и Сингапура до развивающихся стран Юго-Восточной и Южной Азии, что требует гибких и масштабных логистических решений. В этом контексте особую роль играет инициатива Китая «Один пояс — один путь» (BRI), в рамках которой АТР оказывается в центре разветвленной сети

транспортных коридоров. Именно в АТР сосредоточены ключевые коридоры инициативы BRI: от Китайско-Пакистанского и Бангладеш–Китай–Индия–Мьянма до коридора Китай–Центральная Азия–Западная Азия и части морского Шелкового пути. Все они существенно влияют на логистику, инвестиционные потоки и торговые маршруты между странами региона. Однако степень эффективности этих коридоров, их влияние на оптимизацию торговли, снижение транзакционных издержек и укрепление региональной интеграции требует системного анализа. Более того, МТК в рамках BRI трансформируют само экономико-географическое пространство АТР, создавая новые логистические узлы, меняя конфигурацию торговых потоков и формируя новые зависимости между странами [3]. Понимание этой трансформации необходимо как для оценки экономической целесообразности конкретных проектов, так и для разработки более устойчивых стратегий логистического взаимодействия.

В АТР ЮВА является ключевым субрегионом для Китая из-за торговых отношений, безопасности и геополитики. Китай активно инвестирует в транспортную и энергетическую инфраструктуру, а также в цифровые технологии и здравоохранение. Ключевые проекты в ЮВА – Железная дорога Китай-Лаос-Таиланд и глубоководный порт Кьяукпхью в Мьянме, а также Китайско-Сингапурская инициатива по стратегическому взаимодействию (CCI), которая способствует развитию цифровой экономики и логистики в ЮВА. В Южной Азии Пакистан получил наибольшую долю инвестиций BRI, включая Китайско-пакистанский экономический коридор (CPEC), который включает порт Гвадар и энергетические проекты.

В южной части Тихого океана Китай инвестирует в инфраструктуру двойного назначения (аэропорты и порты) но также продвигает проекты по укреплению логистической сети Китая и развитию местных экономик островов. В рамках BRI также действует Цифровой шёлковый путь DSR, направленный на улучшение телекоммуникационных сетей, ИИ, облачных вычислений и других высокотехнологичных областей. Проекты подтвердили свою роль в формировании устойчивой логистической сети АТР и открыли новые возможности для торгового и экономического сотрудничества [2].

Исследование показало, что коридоры BRI сталкиваются с рядом вызовов: институциональная фрагментация, различия в технических и правовых стандартах между странами, политико-геополитические риски, недостаточное использование цифровых инструментов, а также экологические и социальные ограничения. Проблемы синхронизации

таможенных процедур и информационных систем удлиняют время транзита, а отсутствие единых регламентов затрудняет привлечение частных инвестиций и локальное участие. Отмечается недоверие стран к проектам BRI из-за отсутствия прозрачности и опасений попадания в долговую ловушку.

Технологическое развитие станет ключевым драйвером трансформации МТК BRI в АТР, создавая основу для «умных», устойчивых и инклюзивных цепочек поставок [3]. Цифровизация документооборота, прежде всего переход на электронные коносаменты (eBL), кардинально сократит время обработки грузов. Традиционные бумажные коносаменты, требующие физической передачи и верификации, часто задерживают поставки на 5–15 дней. Внедрение eBL позволяет заверять документы в режиме реального времени, снижая риски подделки и ускоряя таможенные процедуры.

Таким образом, МТК BRI доказали способность оптимизировать торговлю в АТР, выступая не только инфраструктурными проектами, но и стратегическими инструментами региональной интеграции и оптимизации МТ. Однако, разработка универсальной методологии оценки эффективности МТК в рамках BRI и в мире в целом является критическим условием для устойчивого развития МТ. Без стандартизированного подхода к измерению результатов невозможно объективно определить реальное влияние коридоров на оптимизацию логистики, справедливо распределить ресурсы или преодолеть системные риски. Без единой методологии МТК BRI рискуют остаться набором разрозненных проектов, а не целостной системой оптимизации торговли. Ее внедрение требует консенсуса между Китаем, странами АТР и международными институтами, но окупится сторицей: снижением логистических издержек, привлечением частных инвестиций и трансформацией BRI в каркас устойчивой и инклюзивной глобальной торговли.

Стандартизированная оценка — не бюрократия, а катализатор прорыва.

Библиографический список

1. Смирнов Е.Н. Трансформация международной торговли в условиях современных шоков развития мировой экономики // Международная торговля и торговая политика. 2025. Т. 11. № 1 (41). С. 5-26.
2. Темрокова А.З. Морской «Шелковый путь» и его роль в развитии межгосударственного сотрудничества Китая // Россия и Азия. 2025. № 2 (32). С. 30-39.

3. Хэ Миндзюнь. Концептуальные основы исследования международной торговли // Россия и Азия. 2024. № 4 (30). С. 81-95.

4. Шкваря Л.В. Глобальные экономические тенденции и проблемы деглобализации // Россия и Азия. 2024. № 3 (29). С. 68-88.

УДК 336.64

Оценка влияния государственных субсидий на финансовую устойчивость ОАО «Белсолод»

Костюкевич К.Д.

*Научный руководитель: Бухтик М.И., канд. экон. наук, доцент
Полесский государственный университет*

Субсидии – это стратегические инвестиции государства в сохранение производственного потенциала, продовольственной безопасности, достижение импортозамещения и обеспечение устойчивости экономики. Исходя из национальных интересов Республики Беларусь, государственная поддержка активно оказывается агропромышленному комплексу страны. Она направлена на поддержание эффективности комплекса и обеспечение конкурентоспособности предприятий, при условии её рационального применения.

Агропромышленный комплекс рассматривается как стратегический сектор, стабильность которого определяет продовольственный суверенитет Республики Беларусь, социально-экономическое развитие сельских территорий и экспортный потенциал страны. Поэтому государственная поддержка АПК преследует следующие цели:

- 1) гарантия стабильного предложения качественной продукции на внутреннем рынке;
- 2) наращивание объемов производства и экспортного потенциала;
- 3) создание рабочих мест и рост заработной платы работников сельхозпредприятий;
- 4) укрепление технологических возможностей участников АПК и развитие научных разработок в области селекции, генетики, производства и др.

Сокращение государственной поддержки или её нецелесообразное использование может привести к финансовой неустойчивости предприятий АПК: рост обязательств, падение уровня производства, снижение качества продукции и др.

Государственная поддержка агропромышленного комплекса осуществляется в виде прямых и косвенных мер. Прямые меры представляют собой финансирование за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов: государственные субсидии непосредственно субъектам хозяйствования, на уплату процентов (части процентов) за пользование кредитами, на общегосударственные мероприятия. Косвенные меры включают применение льготного режима налогообложения, предоставление отсрочки задолженности перед бюджетом и гарантий по кредитам [1].

ОАО «Белсолод» – это крупнейший производитель солода в Беларуси, входящий в концерн «Белгоспищепром» и имеющий стратегическое значение для пивоваренной отрасли страны. Предприятие перерабатывает и заготавливает ячмень, сотрудничая с сельхозпредприятиями, что относит его к пищевой промышленности АПК. Около 60% выпускаемой продукции поставляется на экспорт – в страны ближнего и дальнего зарубежья. Поэтому, начиная с 2006г., данное предприятие получает государственную поддержку в форме субсидий, льготных кредитов и компенсации части процентов по обязательствам.

В области анализа эффективности государственных субсидий чаще всего применяют методику, ориентированную на степень достижения финансовых результатов с использованием средств господдержки. Данные, представленные в таблице 1, отображают объем поступивших субсидий и результаты хозяйственной деятельности ОАО «Белсолод» за 2022-2024 гг.

Таблица 1. Динамика исходных данных ОАО «Белсолод» для аналитики субсидий

Показатели	Годы			Темп прироста 2024 г. к 2022 г., %
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Объем субсидий, тыс. руб.	6350	6821	7768	22,33
Выручка от продаж, тыс. руб.	163276	155062	153241	-6,15
Себестоимость продаж, тыс. руб.	127912	108719	100897	-21,12
Оборотные активы, тыс. руб.	100774	96751	107907	7,08
Собственный капитал, тыс. руб.	78808	99522	114913	45,81
Чистая прибыль, тыс. руб.	17689	22174	24654	39,37

Примечание: источник – собственная разработка на основе [2; 3]

За анализируемый период 2022-2024 гг. в ОАО «Белсолод» наблюдается устойчивый рост объема государственных субсидий на

22,33%, однако он сопровождается снижением выручки на 6,15% и себестоимости – на 21,12%. Данная ситуация позволяет предположить, что средства господдержки в данном случае выполняют стимулирующую и компенсирующую функции. Несмотря на падение выручки, конечные финансовые результаты демонстрируют позитивную динамику. Так, чистая прибыль выросла на 39,37%, а собственный капитал увеличился на 45,81%. Это свидетельствует о том, что сочетание внешней поддержки и внутренней оптимизации, за счет снижения себестоимости, позволило предприятию не только сохранить, но и нарастить прибыль и капитализацию.

Для анализа эффективности получаемых субсидий, их результативности используются следующие показатели, представленные в таблице 2.

Таблица 2. Показатели оценки влияния субсидий на результаты деятельности ОАО «Белсолод»

Показатели, %	Годы		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Степень компенсации расходов	4,76	5,92	7,15
Доля субсидий в доходах предприятия	3,73	4,24	4,86
Доля субсидий в средней оплате труда 1 работника в год	30,10	30,62	29,63
Доля субсидий в краткосрочных активах	6,30	7,05	7,20
Доля субсидий в собственном капитале	8,06	6,85	6,76
Доля субсидий в чистой прибыли	35,90	30,76	31,51
Рентабельность с учетом субсидий	8,24	17,15	19,43
Рентабельность без учета субсидий	4,35	12,75	14,36
Субсидируемая рентабельность	3,89	4,40	5,07

Примечание: источник – собственная разработка на основе [2; 3]

Представленные показатели свидетельствуют о возрастающей роли субсидий в формировании финансовой базы предприятия. Наблюдается устойчивый рост доли субсидий в доходах (с 3,73% до 4,86%), краткосрочных активах (с 6,3% до 7,2%) и собственном капитале (с 8,06% до 8,76%). Это указывает на то, что средства государственной поддержки постепенно интегрируются в структуру капитала и краткосрочных средств, укрепляя ликвидность и финансовую независимость предприятия. Однако значения доли субсидий в краткосрочных активах менее 10% свидетельствуют о том, что предприятие не в полной мере использует направленные средства. Низкие значения доли субсидий в собственном

капитале менее 10% говорят о высокой финансовой устойчивости предприятия, при которой предприятие практически полностью финансирует свою деятельность за счет собственных средств [4]. Доля субсидий в оплате труда остается стабильной (около 30%), что косвенно указывает на поддержку и социальной сферы. Доля субсидий в чистой прибыли составляет 35-31%, что говорит о сбалансированном подходе использования субсидий при формировании прибыли.

Наиболее показательным является анализ рентабельности. Разрыв между рентабельностью с учетом субсидий и без них составляет 3,89 до 5,07 процентных пунктов. Высокие значения рентабельности с учетом субсидий говорят о высокой эффективности использования всех ресурсов предприятия включая государственную поддержку. Субсидируемая рентабельность позволяет оценить, насколько субсидии увеличивают рентабельность по сравнению с ситуацией без них. Так, субсидируемая рентабельность выросла с 3,89% до 5,07%, что демонстрирует прямой вклад господдержки в конечный финансовый результат: субсидии не только компенсируют часть расходов, но и выступают фактором, повышающим итоговую эффективность деятельности.

Таким образом, государственная поддержка, оказываемая ОАО «Белсолод» в рамках стратегического курса по поддержанию агропромышленного комплекса, играет важную роль в его финансово-экономической стабильности. Несмотря на отрицательную динамику выручки от продаж, предприятию удалось не только сохранить, но и значительно улучшить ключевые результативные показатели. Так, возросла чистая прибыль и увеличился собственный капитал. Данная ситуация стала возможной благодаря сочетанию внешней финансовой поддержки и внутренней политики управления затратами, о чем свидетельствует существенное снижение себестоимости продаж. Рациональное использование государственных субсидий в сочетании с оптимизацией внутренних процессов позволяет ОАО «Белсолод» демонстрировать положительную динамику ключевых финансовых результатов: прибыли и рентабельности.

Библиографический список

1. Государственная поддержка АПК [Электронный ресурс]. URL: <https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3673#h1>.
2. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «Белсолод» за 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://belsolod.by/upload/iblock/681/3irwhcqf1s5bfqm1be38sn3ns88vblb.pdf>.

3. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «Белсолод» за 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://belsolod.by/upload/iblock/e5e/w1lbpcgmm9ewk9kl6zkjejbwwjpasa.pdf>.

4. Самыгин Д.Ю., Бахтеев Ю.Д., Иванов А.А., Крикушов А.А. Развитие методов анализа эффективности использования субсидий сельхозорганизациями // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2025. № 2. С. 181-196.

УДК 338.246.2

Антикризисные стратегии промышленных предприятий в условиях санкционного давления и импортозамещения

Кочукова А.Б.

*Научный руководитель: Ростовцева Л.И., д-р социол. наук, доцент
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
Тульский филиал*

Введение санкционных ограничений в 2022 году стало серьезным стресс-тестом для российской промышленности. Разрыв логистических цепочек, отказ западных партнеров от поставок высокотехнологичного оборудования и комплектующих потребовали от предприятий выработки новых антикризисных стратегий. Цель данной работы – проанализировать, как организации адаптировали производство и перестраивали цепочки поставок в 2022–2025 гг., а также оценить эффективность мер государственной поддержки.

Для оценки общего состояния деловой активности в промышленности проанализирована динамика Индекса предпринимательской уверенности (ИПУ), рассчитываемого Росстатом (рис. 1). Этот показатель отражает ожидания руководителей предприятий относительно перспектив развития.

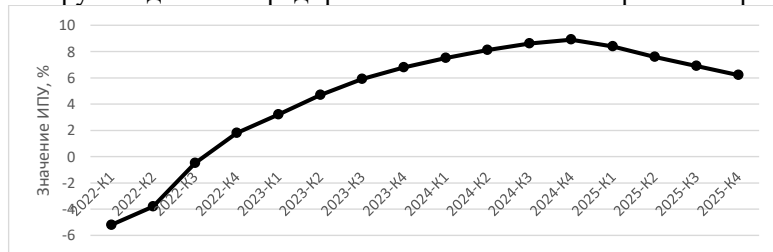


Рисунок 1. Динамика Индекса предпринимательской уверенности в обрабатывающих производствах РФ (квартальные данные, %)

Как видно из данных, представленных на Рисунке 1, в I квартале 2022 года наблюдался резкий провал индекса до уровня -5% на фоне неопределенности. Однако, благодаря оперативной адаптации бизнеса и запуску программ льготного кредитования, уже к концу 2022 года показатель вернулся к положительным значениям. Пик восстановления пришелся на 2023–2024 гг., что связано с активным ростом госзаказа и переориентацией на рынки Азии [4].

Ключевым источником для финансирования адаптационных программ стали инвестиции. Анализ структуры источников финансирования инвестиций в основной капитал (рис. 2) показывает устойчивый тренд на повышение роли государственных средств.



Рисунок 2. Структура источников финансирования инвестиционных программ промышленных предприятий РФ в 2024 г., %

Согласно данным Рисунка 2, основным драйвером остаются собственные средства предприятий (52,5%). Однако доля государственной поддержки (19,5%), включающей субсидии в рамках госпрограмм «Развитие промышленности» и Фонда развития промышленности (ФРП), значительно возросла по сравнению с 2021 годом (рост с ~10%). Банковские кредиты (22%) также сохраняют высокую долю благодаря программе льготного кредитования системообразующих предприятий [1].

Для понимания внутренних и внешних факторов адаптации конкретного предприятия (на примере типичного завода машиностроения/ОПК Тульской области) проведен SWOT-анализ (табл. 1).

Таким образом, несмотря на значительные риски, связанные с зависимостью от импортного оборудования, российские промышленные предприятия продемонстрировали высокую адаптивность. Перестройка цепочек поставок пошла по пути диверсификации: компании переориентировались на азиатских поставщиков (Китай, Индия, Турция),

активизировали обратный инжиниринг импортных комплектующих и нарастили внутривиробственную кооперацию [2].

Таблица 1. SWOT-анализ адаптации предприятий машиностроения к условиям санкций и импортозамещения

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Загрузка мощностей ГОЗ (обеспечивает гарантированный спрос до 2030 г.). 2. Квалифицированные кадры с опытом работы (средний возраст ИТР – 45+ лет). 3. Доступ к программам ФРП (льготные займы от 1% до 3% годовых).	1. Зависимость от импортного станочного парка (до 70% в станкостроении). 2. Высокий износ основных фондов (в машиностроении – 51,3% на 2024 г.). 3. Рост себестоимости логистики (+35% к уровню 2021 г.).
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Освоение ниш, освободившихся после ухода западных компаний (потенциал роста до 15% рынка). 2. Кооперация с Китаем, Индией, Турцией (рост импорта из КНР +45% за 2022–2024 гг.). 3. Развитие собственного и обратного инжиниринга.	1. Вторичные санкции для контрагентов из дружественных стран. 2. Кадровый дефицит (нехватка 800 тыс. специалистов в промышленности РФ). 3. Рост стоимости заемного финансирования (ключевая ставка ЦБ – 21%).

Особую роль сыграл Фонд развития промышленности, который с 2022 по 2024 год профинансировал более 1850 импортозамещающих проектов на общую сумму около 620 млрд рублей [5]. Это позволило запустить производства станков, электроники и компонентов, ранее не выпускавшихся в РФ.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что антикризисные стратегии промышленных предприятий в 2022–2025 гг. прошли путь от «шоковой заморозки» к «активной адаптации». Основой выживания стала триада: финансовая подушка (господдержка + собственные средства), логистическая перестройка (параллельный импорт) и технологический суверенитет (импортозамещение). Дальнейшее развитие отрасли будет зависеть от способности предприятий не просто копировать иностранные образцы, а создавать собственные инновационные продукты [3, с. 855].

Библиографический список

1. Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2023–2024 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>.

2. Доклад о ходе импортозамещения в обрабатывающей промышленности РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/>.

3. Поштар А.И. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях санкционного давления // Вестник Академии знаний. 2025. № 4 (69). С. 850–856.

4. Деловая активность организаций в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/>.

5. Фонд развития промышленности (ФРП). Годовой отчет 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://frprf.ru/>.

УДК 336.74

Денежная масса Республики Беларусь: статистический анализ динамики и структуры

Кравцова А.А.

*Научный руководитель: Кулак А.Г., канд. экон. наук, доцент
Белорусский государственный экономический университет*

Денежная масса выступает важнейшим макроэкономическим показателем, отражающим уровень ликвидности в экономике и эффективность денежно-кредитной политики центрального банка страны. В условиях воздействия внешних факторов и инфляционного давления статистический анализ динамики и структуры денежных агрегатов Республики Беларусь приобретает особую актуальность.

На начальном этапе анализа изучена динамика реальной среднегодовой денежной массы Республики Беларусь с 2005 по 2024 годы. Для корректного анализа, исключающего искажающее влияние инфляции, номинальная среднегодовая денежная масса была пересчитана в постоянные цены 2005 года с использованием индекса-дефлятора ВВП методом дефлятирования. Динамика реальной среднегодовой денежной массы Республики Беларусь за 2005-2024 годы представлена на рисунке 1. График построен автором на основании данных [1; 2; 3].

Можно сделать вывод, что реальная денежная масса на протяжении всего исследуемого периода имеет тенденцию к росту, однако этот рост был неравномерным и сопровождался периодами замедления и снижения. Так, с 2005 года по 2024 год в реальном выражении денежный агрегат М0 (наличные деньги в обороте) вырос на 192,1%, М1 – на 212,2%, М2 (денежная масса в национальном определении) – на 211,1%, М2* (рублёвая денежная масса) – на 218,9% и М3 (широкая денежная масса) – на 254,4%.

На основании графика можно отметить рост широкой денежной массы на протяжении всего периода до 2010 года, так как в 2011 году случился

кризис, произошла девальвация рубля и рост уровня потребительских цен (на 53,2% по сравнению с предыдущим годом), что заставляло население переводить сбережения в валюту.

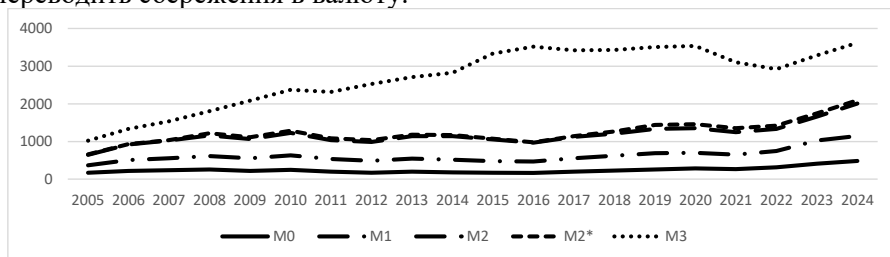


Рисунок 1. Динамика денежных агрегатов Республики Беларусь в среднегодовом выражении за 2005-2024 гг. в постоянных ценах 2005 г., млн руб.

Также стоит отметить снижение денежной массы в национальном выражении и рублевой денежной массы (РДМ) в 2016 году, так M2 уменьшилась на 8,9% по сравнению с 2015 годом, а M2* – на 9,1%. При этом широкая денежная масса увеличилась на 5,3%. Это может быть связано с деноминацией белорусского рубля, вследствие чего часть средств с рублевых депозитов населения и субъектов хозяйствования была переведена в более надежные активы, что привело к структурному перераспределению ликвидности из одного компонента денежной массы в другой.

С 2017 по 2020 годы замечен стабильный и умеренный рост агрегатов, произошло замедление инфляции, вырос экспорт и ВВП. Однако в период с 2020 по 2022 годы среднегодовая широкая денежная масса снизилась на 17,4%, что может быть связано с пандемией (произошло снижение ВВП на 0,9%), санкциями, ростом потребительских цен на 15,2% и падением экспорта. Но после 2022 года ситуация стабилизировалась, что говорит о том, что страна успешно справляется с данными трудностями и Национальный банк Республики Беларусь принимает эффективные меры по поддержанию устойчивого развития экономики.

На следующем этапе была рассмотрена структура широкой денежной массы на 1 января 2005 и 2025 года [4]. В структуре широкой денежной массы преобладают депозиты в иностранной валюте (38,76% и 38,83% соответственно). Это говорит о том, что Республика Беларусь всё ещё остаётся страной с высокой долларизацией экономики. То есть население и субъекты хозяйствования предпочитают хранить деньги в иностранной валюте, использовать её для расчётов, накоплений и т.д.

Наименьшую долю в широкой денежной массе в сравниваемых годах занимают ценные бумаги, выпущенные другими депозитными организациями, в иностранной валюте (0,24% и 0,18% соответственно) и депозиты в драгоценных металлах (0,04% и 0,15% соответственно).

Это говорит о том, что основным источником ресурсов для банков являются депозиты, а не выпуск ценных бумаг. Банки могут выпускать небольшое количество облигаций, номинированных в иностранной валюте, однако это накладывает на них валютные риски. Если они привлекают средства в долларах или евро, то должны кредитовать также в этой валюте, чтобы избежать убытков при колебаниях курса. А спрос на валютные кредиты со стороны реального сектора ограничен.

Можно сделать вывод, что с течением времени значительных изменений в структуре не произошло, что подтверждает рассчитанный коэффициент Рябцева, который равен 0,022.

За период с 1 января 2024 по 1 января 2025 года широкая денежная масса в номинальном выражении выросла на 17,3% или её общий прирост составил 13081,9 млн руб. В общем приросте широкой денежной массы наибольший удельный вес (54,4%) приходится на прирост других депозитов, а наименьший (–1,8%) – на ценные бумаги, выпущенные другими депозитными организациями, в иностранной валюте.

Важным показателем в анализе денежной массы является коэффициент монетизации, который характеризует степень обеспеченности экономики денежными средствами, степень развития финансовой системы и доверия к национальной валюте, потенциальные возможности для кредитной экспансии и инвестиционной активности. И определяется как отношение соответствующего денежного агрегата к валовому внутреннему продукту.

На рисунке 2 представлен график изменения коэффициентов монетизации, которые были рассчитаны с использованием различных агрегатов на основании данных [1; 2; 3]. Это было сделано с целью показать значительную разницу между коэффициентами, рассчитанными по агрегатам М0 и М3, что наглядно демонстрирует постепенное развитие системы безналичных платежей в стране.

В 2024 году коэффициент монетизации Республики Беларусь, рассчитанный по среднегодовой РДМ, составил 18,7%, что на 85,8% больше, чем в 2005 году. Самое низкое значение коэффициента монетизации, рассчитанного по среднегодовой РДМ, приходится на 2016 год. В 2016 году Национальный банк Республики Беларусь сократил эмиссию для борьбы с инфляцией, а также произошли изменения в

структуре широкой денежной массы, что привело к сокращению номинальной РДМ.

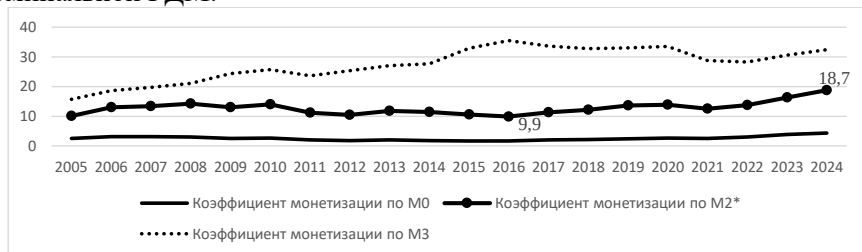


Рисунок 2. Динамика коэффициентов монетизации в Республике Беларусь в 2005 – 2024 гг., %

На наш взгляд, для повышения эффективности регулирования денежной массой и успешного развития Республики Беларусь необходимо дальнейшее стимулирование цифровизации финансовых услуг, развитие финансовых рынков и создание механизмов трансформации сбережений в долгосрочные инвестиционные ресурсы. Необходимо обеспечить низкую и предсказуемую инфляцию и сделать рублевые активы более привлекательными. Возможно, стоит задуматься о стимулировании рынка корпоративных облигаций (упрощение процедуры выпуска облигаций, создание благоприятного налогового режима и т.д.), инвестирования в токены, модернизации банковского сектора путём привлечения инвесторов и частного капитала, а также об интеграции в международные финансовые рынки.

Библиографический список

1. Индекс-дефлятор валового внутреннего продукта в сопоставимых ценах в % к соответствующему периоду предыдущего года по территории Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10202100033>.
2. Статистический бюллетень. Ежегодник (2015-2024) [Электронный ресурс]. URL: https://www.nbrb.by/publications/bulletinyearbook/statistics_bulletin_yearbook_2024.pdf2.
3. Статистический бюллетень. Ежегодник (2000-2015) [Электронный ресурс]. URL: https://www.nbrb.by/publications/bulletinyearbook/stat_bulletin_yearbook%202015.pdf.
4. Широкая денежная масса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nbrb.by/statistics/monetarystat/broadmoney>.

Направления и нормативно-правовая база «доверительного» взаимодействия банков и органов нотариата

Курбский Е.Ю.

*Научный руководитель: Кузнецова С.О., канд. юрид. наук
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современный этап развития банковского сектора предполагает взаимодействие с органами нотариата посредством: доверенности (тематика статьи), совершения исполнительной надписи нотариуса и через наследственные дела.

Законом доверенность определена как письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому лицу или другим лицам для представительства перед третьими лицами. В правовом поле РФ существует устоявшийся перечень доверенностей, требующих обязательного нотариального удостоверения и соответственно не соблюдение требования об обязательном нотариальном удостоверении доверенности влечет ее ничтожность.

Доверенность на сотрудника организации с правом подписи платежных поручений, предъявляемых в банк, то есть с правом на распоряжение денежными средствами, находящимися на счете организации, не требует нотариального заверения [1].

Доверенность на представителя взыскателя по исполнительному листу может быть оформлена в простой письменной форме, без нотариального заверения [2].

Требования банка о нотариальном удостоверении копии нотариальной доверенности представляются правомерными, так как банк обязан располагать оригиналами или заверенными копиями документов в целях соблюдения требований законодательства о противодействии легализации доходов, при установлении банковскими правилами конкретной кредитной организации правил о нотариальном заверении копий документов (в том числе нотариально удостоверенная), предоставляемых клиентами в банк [3].

При получении возмещения в отношении иных долей совместного счета, то есть долей других клиентов физических лиц, необходимо представить нотариально удостоверенную доверенность [4].

Доверенности, изготовленные нотариусом в порядке удостоверению равнозначности электронного документа документу на бумажном носителе / документа на бумажном носителе электронному документу, является равнозначным изначальному документу и имеет ту же юридическую силу [5].

Таким образом, описание и характеристика случаев «доверительного» взаимодействия нотариата и банков имеют под собой правовое основание.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024) // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. Федеральный закон от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» // Собрание законодательства РФ. 2007. № 41. Ст. 4849.
3. Инструкция Банка России от 30.06.2021 № 204-И «Об открытии, ведении и закрытии банковских счетов и счетов по вкладам (депозитам)» // Вестник Банка России. 2021. № 63.
4. Федеральный закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ «О страховании вкладов в банках Российской Федерации» // СЗ РФ. 2003. № 52. Ст. 5029.
5. Информационное письмо Банка России от 26.05.2022 № ИН-010-31/73 «О неприменении мер к кредитным организациям» // Вестник Банка России. 2022. № 38.

УДК 33

Влияние макроэкономических факторов на финансовую устойчивость организаций

Кускова В.С.

*Научный руководитель: Герасенко В.П., д-р экон. наук, профессор
Академия управления при Президенте Республики Беларусь*

В современных условиях глобализации и экономической нестабильности финансовая устойчивость организаций становится ключевым индикатором их долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности. Однако способность организации поддерживать стабильное финансовое состояние и эффективно противостоять кризисам далеко не всегда определяется лишь внутренней стратегией управления. В значительной мере она формируется под воздействием внешней макроэкономической среды, динамика которой может как создавать

благоприятные возможности для роста, так и порождать серьезные системные риски.

Макроэкономические факторы, такие как уровень инфляции, курс национальной валюты, фаза экономического цикла, состояние рынка труда, выступают в роли мощных внешних сил. Они напрямую влияют на стоимость ресурсов, доступность кредитования, платежеспособный спрос, условия экспортно-импортных операций и, в конечном итоге, на все ключевые финансовые показатели организации: ликвидность, рентабельность и платежеспособность.

Инфляция может по-разному влиять на возможности организации и ее финансовое состояние. Как и любой другой процесс, присущий экономике, инфляция оказывает как отрицательное, так и положительное влияние на экономику предприятий. К положительным последствиям можно отнести повышение активности собственников капитала, переток капитала из неэффективных сфер в наиболее продуктивные, повышение конкурентоспособности за счет снижения обменного курса [1, с. 16].

Обычно предприятия придерживаются специального правила: в условиях высоких инфляционных рисков инвестирование средств в какие-либо операции оправданы только тогда, когда эффективность инвестирования превысит темпы инфляции. Чем больше темпы инфляции, тем, соответственно, сильнее возникают искажения в отчетности. Поэтому оценка работы организации должна учитывать и исключать воздействие инфляционного фактора на данные характеристики.

Предприятия, которые совершают закупку в одной денежной валюте, а доход получают в другой, постоянно находятся в напряжении от нестабильности валютных курсов и часто страдают от их колебаний. Склонность к этому риску определяется расхождением размеров активов и обязательств в тех или иных денежных единицах. В случае расчетов валютных рисков очевидным решением для организаций является метод диверсификации, когда договоры заключаются в разных валютах, имеющих различные тенденции изменения курсов [2, с. 68]. Как следствие, если сроки поступлений и выплат в определенной денежной единице совпадают, достигается равновесие активов и обязательств.

Экономический цикл, представляющий собой периодические колебания деловой активности, последовательно проходит через фазы подъема, пика, спада и депрессии, каждая из которых формирует уникальный набор вызовов и возможностей для хозяйствующих субъектов.

В фазу подъема, характеризующуюся ростом производства, инвестиций, занятости и потребительского спроса, создаются наиболее благоприятные условия для укрепления финансовой устойчивости. Выручка организаций растет, рентабельность повышается, доступ к кредитным ресурсам облегчается, а инвесторы проявляют высокую активность. Организации часто используют этот период для расширения, модернизации и стратегических приобретений, наращивая финансовый и производственный потенциал.

Фаза пика, будучи точкой максимальной деловой активности, часто знаменует перелом. Рост замедляется, достигая своего предела, после чего экономика вступает в фазу спада. В этот период усиливается конкурентная борьба, издержки могут продолжать расти, а признаки перенасыщения рынка становятся очевидными. Финансовая устойчивость перестает укрепляться автоматически и начинает все больше зависеть от качества управления, эффективности бизнес-модели и созданных ранее резервов [3, с. 412].

Фаза спада или рецессии оказывает наиболее прямое и негативное воздействие на финансовое состояние большинства организаций. Сокращение совокупного спроса ведет к падению выручки и загрузки производственных мощностей. Проблемы с оборотными средствами обостряются, дебиторская задолженность растет, а доступ к внешнему финансированию резко сужается или значительно дорожает.

Дно цикла, или депрессия, хотя и является периодом низкой деловой активности, создает предпосылки для последующего восстановления. Цены и ставки находятся на минимальных уровнях, неэффективные организации покидают рынок, высвобождая ресурсы. Организации, сохранившие достаточный запас прочности, получают возможность приобретать активы по низкой стоимости, привлекать квалифицированных специалистов и готовить новые продукты к следующему фазе роста [3, с. 414].

В условиях напряженного рынка труда, характеризующегося дефицитом квалифицированных специалистов, организации сталкиваются с существенным ростом расходов на персонал. Конкуренция за таланты приводит к повышению предлагаемых окладов, стоимости социального пакета и расходов на рекрутинг. Для сохранения рентабельности организации вынуждены либо повышать цены на свою продукцию, рискуя потерей конкурентного преимущества, либо искать пути оптимизации других издержек, что не всегда возможно без ущерба для качества. Кроме того, дефицит кадров может привести к недозагрузке производственных

мощностей, срыву сроков выполнения проектов и упущенной выгоде, что ослабляет финансовые позиции и подрывает доверие контрагентов.

Состояние рынка труда выступает не просто фоновым условием, а активным детерминантом финансовой устойчивости организации. Его воздействие проявляется через канал затрат на оплату труда, определяет уровень операционной эффективности и производительности, влияет на способность организации к инновациям и выполнению стратегических планов [4, с. 115]. Устойчивое развитие в долгосрочной перспективе требует от руководства комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами, рассматривающего инвестиции в персонал как стратегический актив, и построения такой организационной модели, которая была бы достаточно адаптивной, чтобы успешно функционировать в условиях постоянной динамики рынка труда.

Таким образом, на основании проведенного анализа влияния различных макроэкономических факторов на финансовую устойчивость организаций, можно сделать вывод, что макроэкономические факторы выступают как ключевые внешние детерминанты, формирующие «поле возможностей» и уровень рисков для бизнеса. Устойчивость организации напрямую зависит от ее способности адаптироваться к их динамичным изменениям. Любой из факторов может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на финансовое состояние организации, а организация, в свою очередь, просчитывает риски, выбирая максимально релевантные действия для достижения ожидаемого положительного результата.

Библиографический список

1. Кичева Н.А. Анализ влияния инфляции на финансовые результаты // Студенческий вестник. 2020. № 3-4 (101). С. 16-17.
2. Голубева Е.А. Формирование эффективной системы кредитно-финансового обслуживания // Материалы II Международной научно-практической конференции «Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения. 8-10 июня 2020 г.: сборник научных трудов. Ульяновск: УГСХА, 2021. С. 67-70.
3. Шулепина Т.И. Финансовая устойчивость организации в условиях современной отраслевой экономики // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика. 2022. С. 408-417.
4. Пекшева Е.А., Коваженков М.А. Финансовая устойчивость предприятия // Взаимодействие предприятий и вузов-наука, кадры, новые технологии. 2022. С. 113-117.

Система опорных населённых пунктов как основа пространственного развития Российской Федерации

Ламокова А.З.

*Научный руководитель: Медведева В.Н., канд. экон. наук, доцент
Филиал РТУ МИРЭА в г. Ставрополе*

Пространственное развитие Российской Федерации является одной из важнейших задач государственной социально-экономической политики. Значительная протяжённость территории страны, разнообразие природно-климатических условий, неравномерность размещения населения и экономической активности формируют сложную пространственную структуру. Существенная концентрация населения, финансовых ресурсов и производственного потенциала в крупнейших городских агломерациях сопровождается отставанием периферийных территорий, малых городов и сельских поселений.

В условиях усиливающейся территориальной дифференциации возрастает необходимость формирования эффективных механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие регионов и равный доступ населения к базовым социальным и экономическим благам [5]. Одним из таких механизмов является система опорных населённых пунктов, призванная сформировать пространственный каркас страны и обеспечить связанность территорий.

Концепция опорных населённых пунктов базируется на теории полюсов роста, согласно которой экономическое развитие концентрируется в отдельных точках пространства и затем распространяется на прилегающие территории. В роли таких точек выступают города и посёлки, обладающие развитой инфраструктурой, трудовыми ресурсами и инвестиционным потенциалом.

Система опорных населённых пунктов предполагает формирование иерархии территориальных центров различного уровня - от федеральных и региональных центров до межмуниципальных и локальных опорных пунктов.

Такая иерархия позволяет обеспечить устойчивые пространственные связи, повысить эффективность территориального управления и рационализировать распределение ресурсов.

К основным критериям формирования опорных населённых пунктов относятся численность населения, уровень экономической активности, транспортная доступность, наличие социальной и инженерной инфраструктуры, а также административные функции [1]. Комплексный учёт данных факторов позволяет создать сбалансированную систему расселения и повысить устойчивость территориального развития.

Современное пространственное развитие Российской Федерации характеризуется значительными социально-экономическими диспропорциями между регионами. Наиболее развитые экономические центры сосредоточены в ограниченном числе субъектов, что усиливает внутренние миграционные потоки и приводит к депопуляции отдельных территорий.

Опорные населённые пункты выполняют функцию центров роста, аккумулируя инвестиции, трудовые ресурсы и инновационную активность. Их развитие способствует созданию рабочих мест, диверсификации региональной экономики и снижению миграционного оттока населения в крупнейшие агломерации [3].

Кроме того, опорные населённые пункты играют важную роль в обеспечении территориальной связанности страны, развитии транспортных и логистических связей, а также реализации крупных инфраструктурных и инвестиционных проектов, имеющих стратегическое значение для государства.

Инфраструктура является ключевым фактором устойчивого развития опорных населённых пунктов. Развитие транспортной инфраструктуры обеспечивает мобильность населения, снижает издержки перемещения и способствует интеграции региональных рынков труда и капитала.

Социальная инфраструктура, включающая учреждения образования, здравоохранения, культуры и спорта, формирует основу качества жизни населения. Концентрация социальных объектов в опорных населённых пунктах позволяет обеспечить их доступность для жителей прилегающих территорий и способствует развитию человеческого капитала.

Инженерная и цифровая инфраструктура повышает инвестиционную привлекательность опорных населённых пунктов, создаёт условия для внедрения современных технологий управления и развития концепции «умных городов».

Формирование системы опорных населённых пунктов оказывает комплексное влияние на социально-экономическое развитие регионов. Экономические эффекты выражаются в росте занятости, увеличении

объёма инвестиций, развитии малого и среднего бизнеса и расширении налоговой базы.

Социальные эффекты включают повышение уровня и качества жизни населения, улучшение демографической ситуации, снижение социальной напряжённости и укрепление социальной стабильности. Опорные населённые пункты становятся центрами социальной, культурной и общественной активности регионов [4].

Развитие системы опорных населённых пунктов также способствует укреплению человеческого капитала, повышению конкурентоспособности территорий и формированию устойчивых региональных экономик.

Несмотря на значительный потенциал, реализация системы опорных населённых пунктов сталкивается с рядом проблем и ограничений. К ним относятся дефицит финансовых ресурсов, демографические вызовы, различия в уровне социально-экономического развития регионов и недостаточная инвестиционная активность [2].

Существенным ограничением является необходимость координации действий органов власти различных уровней и комплексного территориального планирования. Отсутствие системного подхода может снижать эффективность реализуемых мер и усиливать территориальные диспропорции.

Перспективы развития системы опорных населённых пунктов связаны с реализацией комплексных программ территориального развития, модернизацией инфраструктуры и активным использованием механизмов государственно-частного партнёрства. Важную роль играет внедрение цифровых технологий управления территориями и развитие концепции «умных городов» [2].

Комплексный и последовательный подход к формированию системы опорных населённых пунктов позволит обеспечить устойчивое развитие регионов и повысить эффективность пространственной организации страны.

Таким образом, система опорных населённых пунктов является важнейшим инструментом пространственного развития Российской Федерации. Её развитие способствует снижению территориальных диспропорций, формированию устойчивой системы расселения и повышению качества жизни населения. Последовательная реализация данной концепции позволит обеспечить долгосрочное социально-экономическое развитие регионов и укрепление пространственной целостности государства.

Библиографический список

1. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учеб. пособие для вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2018. 495 с.
2. Зубаревич Н.В. Региональное развитие и пространственное неравенство в России // Вопросы экономики. 2020. № 3. С. 45–63.
3. Лексин В.Н., Швецов А.Н. Государственная региональная политика Российской Федерации. М.: ЛЕНАНД, 2019. 472 с.
4. Министерство экономического развития Российской Федерации. Пространственное развитие и опорные населённые пункты: анализ. докл. М., 2021. 86 с.
5. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р.

УДК 336.7

Развитие ESG-банкинга в России

Лешкевич Д.А.

*Научный руководитель: Оселедец В.М., канд. экон. наук, доцент
Сибирский Государственный университет путей сообщения*

В настоящее время особое внимание уделяется стратегии устойчивого развития страны, которая учитывает систему зеленого финансирования, посредством принятия новых законопроектов, программ льготного кредитования, облегчения системы страхования и снижения налогов.

ESG-банкинг является концепцией банковской деятельности, основанной на принципах экологической, социальной и корпоративной ответственности в интересах текущего и будущих поколений, а также на практической реализации инициатив для достижения целей устойчивого развития [1, с. 4].

Применение ESG-принципов кредитными организациями осуществляется: при разработке политик по «зеленому кредитованию», выпуску «зеленых облигаций»; оценке заемщиков на предмет экологических рисков; финансировании энергоэффективных проектов; выдаче синдицированных кредитов с ESG-траншем и кредитов, привязанных к целям устойчивого развития (Sustainability linked loans, SLL); организации и проведении мероприятий по ответственному ведению финансов; создании благотворительных фондов; проведении благотворительных мероприятий; популяризацию здорового образа жизни [2, с. 5].

Развитие ESG-банкинга возможно лишь в условиях существования соответствующей правовой основы. Современное правовое регулирование ESG-банкинга должно давать участникам рынка уверенность в прозрачной и эффективной регламентации возникающих правоотношений, защите прав и интересов бизнеса, в реальной способности влиять на общественные процессы.

Регулирование ESG-банкинга в России находится на стадии активного формирования. Ключевыми документами, регулирующими деятельность в сфере ESG-банкинга являются:

- Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации»;

- Информационное письмо Банка России от 28.12.2022 г. № ИН-02-28/145 «О рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления»;

- Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» и др.

В условиях беспрецедентного санкционного давления по отношению к Российской Федерации со стороны недружественных государств сформировался образ суверенного ESG-банкинга, способного внести значительный вклад в развитие мировой практики ESG-трансформации экономики, учитывающего национальные особенности в целях развития ESG-суверенитета страны.

Траектория суверенного ESG-банкинга расширяет спектр учитываемых рисков и горизонт принятия решений за счет инноваций и требует креативных подходов для финансирования ESG-значимых, но экономически не всегда эффективных проектов. В каждой своей операции, платежах и расчетах, кредитовании, инвестициях банки должны выявлять и оценивать влияние своей деятельности на окружающую среду, социальную стабильность и трансформацию управления.

Суверенный ESG-банкинг позволяет отказаться от спекулятивного характера, сформулировать новую, комплексную модель ESG-банкинга, основанную на национальных целях устойчивого развития.

Конкурентными преимуществами российского суверенного ESG-банкинга должны стать: суверенная технологическая таксономия, цифровизация и интеграция финансово и нефинансовой отчетности.

ESG-концепция в России находится на стадии формирования: не все отечественные компании разделяют принципы ответственного инвестирования, и в большинстве своем не готовы нести дополнительные издержки, связанные с разработкой стратегий устойчивого развития и системным внедрением ESG-инициатив. Анализ ESG-практик в финансовом секторе показал, что определять ESG-повестку в России в ближайшее время будут банки. Внедряя бизнес-цели, связанные с ESG-метриками, они будут стимулировать заемщиков применять практики устойчивого развития и финансировать «устойчивые» проекты. А наличие дополнительных мер стимулирования и поддержки ESG-банкинга ускорит этот процесс. В мировой практике внедрение ESG-банкинга вызвано высоким уровнем социальной ответственности всех игроков рынка (как инвесторов, так и самих банков), которые уверены в том, что введение ESG будет способствовать смягчению рисков и повышению устойчивого развития.

На пути к построению более независимой от углеводородов экономики именно государство в России должно стать важным драйвером развития и имплементации ESG-принципов. Начиная с апреля 2021 года Минэкономразвития и Банк России разрабатывают проект, который предполагает стимулирование отечественных компаний к реализации «зеленых» инвестиционных проектов через механизмы монетарной и немонетарной государственной поддержки. Стимулирующие меры государственной поддержки могут способствовать переходу к ESG-подходу большего числа участников рынка, даже тех, кто пока не видит в нем реальной выгоды.

Лидерами в области устойчивого развития среди компаний банковского сектора выделяются ПАО «Сбербанк России» (Сбербанк) и ПАО «Московский Кредитный Банк» (МКБ).

Сбербанк снижает свое воздействие на окружающую среду. Сбербанк уделяет внимание социальным вопросам, взаимодействует с вузами, подписал договор о реализации магистерской образовательной программы «Информационное право и защита данных» с одним из крупнейших университетов Санкт-Петербурга.

МКБ в 2023 году принял участие в образовательной программе для студентов 30 российских высших учебных заведений. Запуск программы реализовали Ассоциация «ФинТех» и «Финтех Хаб» Банка России [3].

В заключение следует отметить, что развитие ESG-банкинга в России демонстрирует переход к суверенной модели, учитывающей национальные приоритеты и опирающейся на сформированную правовую основу. Ведущие банки, такие как Сбербанк и МКБ, уже сегодня выступают драйверами ESG-принципов, реализуя экологические, социальные и управленческие инициативы и стимулируя к этому своих заемщиков. Дальнейшее совершенствование мер государственной поддержки и стимулирования станет ключевым фактором для масштабирования ESG-принципов среди всех участников финансового рынка.

Библиографический список

1. Ассоциация Банков России [Электронный ресурс]. URL: https://asros.ru/upload/iblock/b69/zla2fzxval1625lolh0r15p0ptn2p5gb/ESG_banking-v-Rossii_final_21.05_ITOG_web-versiya.pdf.
2. Консорциум инновационная юриспруденция [Электронный ресурс]. URL: <https://consortium.msai.ru/wp-content/uploads/2025/04/KONCEPCIYA-ESG-bankinga.pdf>
3. Сайт рейтинговой группы RAEX [Электронный ресурс]. URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/banks/2025/analytics/.

УДК 657

Организация учета затрат на производство продукции как основа информационного обеспечения деятельности сельскохозяйственной организации

Лукацкий К.Н.

*Научный руководитель: Куруленко Т.А., старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

Управление деятельностью организации невозможно без наличия информации о состоянии управляемого объекта, поскольку она служит основой процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений и формируется в рамках финансового и управленческого учета деятельности организации. Информация о затратах на производство продукции формируется в системе управленческого учета. Информация, получаемая посредством этого учета, предназначена в основном для принятия управленческих решений, что дает возможность активно воздействовать на процесс производства. Современная практика

управления производственным процессом в сельскохозяйственных организациях изменила требования к информации о затратах на производство, себестоимости продукции. В настоящее время все возникающие проблемы в регулировании уровня затрат и показателя себестоимости продукции сельскохозяйственным организациям приходится решать самим на основании данных бухгалтерского учета. То есть учетный инструментарий затрат и исчисления фактической себестоимости продукции выступает важным элементом управления затратами.

Организация учета затрат и исчисления себестоимости сельскохозяйственной продукции обусловлена особенностями технологии и организации производства в отрасли. Поэтому для успешного решения задач, связанных с организацией учета затрат в сельском хозяйстве необходимо учитывать следующие особенности технологического процесса:

- объектом учета выступают живые организмы (растения и животные), развивающиеся по естественным биологическим законам;
- сильная зависимость эффективности производственного процесса от погодных условий;
- длительность производственного цикла, обуславливающего наличие незавершенного производства (например, при выращивании озимых зерновых);
- сезонный характер производства;
- неравномерность затрат и получения продукции в течение года;
- получение в результате технологического процесса нескольких видов продукции (основной, сопряженной, побочной);
- использование части полученной продукции на внутрихозяйственные нужды (на корм животным, на семена);
- участие различных структурных подразделений в производственном процессе;
- территориальная отдаленность мест возникновения затрат и др. [1].

Перечисленные особенности производственного процесса влияют на организацию и применение элементов управленческого учета: объекты учета затрат, центры ответственности, рабочий план счетов, методику расчета фактической себестоимости; объекты калькуляции и др. Кроме того данные особенности обуславливают определенные сложности и проблемы при организации учета затрат и исчислении себестоимости сельскохозяйственной продукции.

Одним из ключевых вопросов организации учета затрат в сельскохозяйственном производстве является выбор объектов учета затрат. Например, в животноводстве объектами учета затрат являются виды животных, их половозрастные группы, в растениеводстве – виды и группы культур. Однако необходимым условием управления затратами является необходимость их группировки по месту возникновения затрат и центрам ответственности. Определение места затрат ориентирует на дальнейшую детализацию производственных затрат, повышение его точности, контрольных свойств и достоверности калькулирования. Поэтому мы считаем целесообразным детализировать объекты учета затрат по центрам ответственности: в животноводстве, например, это могут быть животноводческие фермы, а в растениеводстве – бригады, производственные участки. Целью выделения центров ответственности в качестве объекта учета является оперативное управление и контроль за затратами и производством продукции, поэтому центры ответственности могут совпадать с местом возникновения затрат или объединять их.

Разнообразный состав затрат на производство сельскохозяйственной продукции вызывает необходимость их оформления различными первичными документами, причем большинство из них заполняется не в бухгалтерии, а непосредственно в местах возникновения затрат агрономами, кладовщиками, механизаторами. Именно на данном этапе возникает риск недостоверного и неполного отражения величины понесенных затрат и неверного исчисления себестоимости. Поэтому при контроле правильности документального оформления особое внимание следует уделять проверке полноты, обоснованности и достоверности отражения затрат в местах их возникновения.

Затраты на основании соответствующих первичных документов учитываются по статьям затрат по номенклатуре, принятой в организации. Следует отметить, что многие сельскохозяйственные организации применяют минимальный перечень статей затрат. Однако в целях контроля затрат и их анализа целесообразно более подробно детализировать информацию в разрезе соответствующих статей. Например, статью «Корма» целесообразно детализировать на «Корма покупные», «Корма собственного производства».

Современные условия функционирования агропромышленного комплекса Республики Беларусь характеризуются ростом стоимости материально-технических ресурсов, энергоносителей и комбикормов, а также необходимостью обновления производственных мощностей. Это требует внедрения эффективных механизмов управления себестоимостью

продукции. В сельскохозяйственных организациях часто наблюдаются проблемы, связанные с недостаточным уровнем автоматизации учета затрат, слабой интеграцией управленческого и бухгалтерского учета, а также отсутствием детализированного анализа по видам деятельности и центрам ответственности. Такие недостатки снижают точность анализа и затрудняют принятие оперативных решений [2, с. 138].

Одним из главных направлений совершенствования системы управления себестоимостью является внедрение автоматизированных систем учета, которые обеспечивают прозрачность затрат и позволяют получать достоверные данные в режиме реального времени. Использование специализированных программных комплексов, таких как «1С:Агро» и «БелАгроУчет», способствует формированию точной информации о структуре себестоимости, выявлению резервов экономии и снижению издержек. Внедрение учета затрат по центрам ответственности позволяет контролировать эффективность отдельных подразделений, например, животноводческих ферм, доильных залов и кормоцехов, что повышает управляемость производственного процесса.

Цифровизация сельскохозяйственного производства становится в современных условиях важнейшим фактором повышения рентабельности. Использование автоматизированных систем мониторинга кормления, состояния животных и энергоэффективности дает возможность оптимизировать потребление ресурсов и снижать уровень потерь. Такие технологии не только упрощают контроль за затратами, но и обеспечивают более точное планирование производственных показателей, способствуя росту эффективности на всех уровнях управления.

Таким образом, повышение эффективности управленческого учета, внедрение цифровых технологий и развитие внутреннего кормопроизводства обеспечат снижение себестоимости продукции, укрепят финансовую устойчивость сельскохозяйственных организаций и повысят их конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Библиографический список

1. Воронин Б.А. Особенности сельскохозяйственного производства [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-selskohozyaystvennogo-proizvodstva/viewer>.
2. Храмченкова А.О. Развитие АПК и сельских территорий: проблемы и перспективы: монография М.: Первое экономическое издательство, 2022. 268 с.

**Сравнительный анализ подходов к оценке и учету материалов в
НСБУ № 64 «Запасы» и МСФО (IAS) 2 «Запасы»: влияние на
финансовый результат организации**

Лычѳв Н.А.

*Научный руководитель: Куруленко Т.А., старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

Актуальность исследования обусловлена глобальным сближением национальных учетных систем с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). С 1 января 2023 года в Беларуси введен НСБУ № 64 «Запасы», реализовавший подходы МСФО (IAS) 2 «Запасы».

Согласно обоим стандартам, материалы признаются активами, если они предназначены для потребления в производственном процессе или при оказании услуг. В части первоначальной оценки НСБУ № 64 и МСФО (IAS) 2 «Запасы» единообразно определяют фактическую себестоимость как сумму затрат на приобретение, включая таможенные пошлины, невозмещаемые налоги и транспортно-заготовительные расходы (погрузку, доставку, разгрузку). Примечательно, что оба стандарта требуют вычитать торговые скидки и уступки при определении стоимости приобретения. Однако НСБУ № 64 более детально регламентирует оценку материалов, полученных в специфических условиях: при выбытии основных средств, в качестве вклада в уставный капитал (с подтверждением оценщиком), безвозмездно (по справедливой стоимости) или как возвратные отходы – в таких случаях используется чистая стоимость реализации или условная оценка. МСФО (IAS) 2 «Запасы» в подобных ситуациях ориентирует на общие принципы оценки по справедливой стоимости на дату признания.

Важным аспектом является последующая оценка и механизм обесценения материалов. Согласно МСФО (IAS) 2 «Запасы», запасы должны оцениваться по наименьшей из двух величин: себестоимости или чистой возможной цены продажи. НСБУ № 64 придерживается аналогичного вектора, вводя требование о создании резерва под снижение стоимости запасов, если их фактическая себестоимость превышает чистую стоимость реализации на отчетную дату. Определение чистой стоимости реализации в обеих системах совпадает: это расчетная цена продажи за вычетом затрат на завершение производства и реализацию. При этом,

чистая стоимость реализации может отличаться от справедливой стоимости, так как учитывает специфические для организации затраты на продажу. Создание такого резерва позволяет избежать завышения стоимости активов в балансе и обеспечивает достоверность финансовой отчетности. Различия касаются отражения результатов этой оценки в учете: в НСБУ № 64 используется счет 14, а в IAS 2 возможны варианты. Сравнение этих подходов представлено в таблице 1, где сопоставлены ключевые параметры учета.

Таблица 1. Сравнительная характеристика механизмов оценки материалов

Параметр сравнения	Подход НСБУ № 64 (Республика Беларусь)	Подход МСФО (IAS) 2 «Запасы»
База последующей оценки	Наименьшая из себестоимости и чистой стоимости реализации	Наименьшая из себестоимости и чистой возможной цены продажи
Учетный механизм	Формирование резерва на счете 14	Прямое списание стоимости или создание резерва (на усмотрение)
Отражение дооценки	Восстановление резерва (Дт 14 Кт 90-7)	Уменьшение суммы признанного расхода (реверсирование)
Влияние на финансовый результат	Прочие доходы/расходы по текущей деятельности (счет 90)	Себестоимость продаж или прочие операционные расходы

Составлено автором на основании [1; 2]

НСБУ № 64 сохраняет использование условной оценки запасов и системы отклонений на счете 16. Отклонения распределяются путем умножения среднего удельного веса на условную оценку выбывших активов, что нивелирует разницу между плановой и фактической себестоимостью. МСФО (IAS) 2 «Запасы» допускает метод нормативных затрат лишь при приближении к фактической себестоимости, требуя регулярного пересмотра нормативов.

При оценке материалов от демонтажа основных средств НСБУ № 64 предписывает чистую стоимость реализации или условную оценку. МСФО (IAS) 2 «Запасы» применяет общий принцип признания по себестоимости на основе справедливой стоимости.

Кроме того, порядок учета некоторых запасов детализирован в НСБУ № 64 больше, чем в МСФО (IAS) 2. Так, например, в НСБУ № 64 детализирован учет многооборотной тары. Согласно НСБУ № 64, стоимость тары, подлежащей возврату, отражается покупателем на забалансовом счете, а поставщик учитывает ее на счетах 10-4 «Тара и тарные материалы» или 41-3 «Тара под товаром и порожня». При

нарушении сроков возврата поставщик списывает тару на прочие расходы (субсчет 90-10), покупатель принимает ее в состав материалов. В МСФО (IAS) 2 «Запасы» операции рассматриваются через передачу контроля и рисков: если риски не перешли, тара остается на балансе поставщика. Различия влияют на валюту баланса.

Перечисленные выше отличия НСБУ № 64 и МСФО (IAS) 2 «Запасы» представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ технических аспектов учета материалов

Элемент сравнения	Регламентация согласно НСБУ № 64 (Республика Беларусь)	Регламентация согласно МСФО (IAS 2) «Запасы»
Учет отклонений	Использование счета 16; распределение по среднему удельному весу	Нормативный метод разрешен, если он приближен к себестоимости
Многооборотная тара	Покупатель учитывает на забалансовом счете; поставщик составляет внутренние записи	Общие критерии признания актива на основе контроля и рисков
Отдельные предметы (инвентарь)	Перенос стоимости на затраты согласно учетной политике	Чаще признаются как расходы периода или основные средства (IAS 16)
Излишки при инвентаризации	Оценка на основании заключения оценщика или акта внутренней оценки	Оценка по чистой возможной цене продажи

Составлено автором на основании [1; 2]

Таким образом, проведенный анализ показывает, что НСБУ № 64 максимально гармонизирует учет запасов в Республике Беларусь с МСФО. Высокая степень соответствия в части признания убытков от обесценения свидетельствует о восприятии ключевого принципа МСФО (IAS) 2 «Запасы»: активы не должны отражаться по стоимости выше ожидаемых экономических выгод. Это повышает прозрачность отчетности и доверие международных партнеров. Вместе с тем в этих двух стандартах выявляются некоторые различия. Так, НСБУ № 64 сохраняет жесткую регламентацию процедур через специализированные счета (14 «Резервы под снижение стоимости запасов», 15 «Заготовление и приобретение материалов», 16 «Отклонение в стоимости материалов») и типовой план, тогда как МСФО (IAS) 2 предлагает принцип-ориентированную модель с акцентом на профессиональное суждение.

Отдельные аспекты учета запасов более детально отражены в национальном стандарте (учет многооборотной тары, распределение отклонений, оценка материалов от выбытия основных средств), что

формируют зону расхождений, требующих трансформационных корректировок при подготовке отчетности по МСФО. А для белорусских организаций, ориентированных на международные рынки, понимание этих различий является важным. Кроме того, проведенный сравнительный анализ подтверждает, что гармонизация учета представляет собой не простое движение к единообразию подходов ведения учета и составления финансовой отчетности, а диалог международных принципов с локальными учетными традициями, результатом которого становятся гибридные модели.

Библиографический список

1. Национальный стандарт бухгалтерского учета и отчетности «Запасы»: утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь, 28 дек. 2022 г., № 64.
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 2 «Запасы» [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.by/ru/accounting/interstat/ias/>.

УДК 336.13

Анализ динамики бюджетной открытости регионов России: опыт лидеров и аутсайдеров рейтинга

Мамонтова В.Д., Пугачева Е.Е.

*Научный руководитель: Бабаджанян Г.А., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Прозрачность бюджетного процесса выступает одним из ключевых индикаторов эффективности государственного управления и качества взаимодействия власти с обществом. В условиях современных экономических проблем и необходимости оптимизации расходов публично-правовых образований, анализ динамики бюджетной открытости регионов приобретает особую значимость, позволяя выявить как успешные практики, так и проблемные зоны. Рассмотрение опыта регионов-лидеров, стабильно демонстрирующих высокие результаты, в сопоставлении с устойчивыми аутсайдерами рейтинга даёт возможность определить факторы, способствующие повышению открытости, и направления деятельности, повлиявшие на такой результат.

Согласно статье 6 Бюджетного кодекса РФ, бюджет представляет собой форму образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления [1]. Данное закреплённое определение и принципы бюджетной системы раскрывают публично-правовую природу бюджета как централизованного фонда финансовых ресурсов конкретного государственного или муниципального образования.

Структура бюджета традиционно рассматривается через его составные элементы: доходную и расходную части. Доходы бюджета — поступающие в бюджет денежные средства, за исключением средств, являющихся источниками финансирования дефицита бюджета. Доходы классифицируются по источникам их формирования: налоговые доходы, неналоговые доходы и безвозмездные поступления. Расходы бюджета, в свою очередь, представляют собой выплачиваемые из бюджета денежные средства, за исключением средств, являющихся источниками финансирования дефицита бюджета, и направляются на финансовое обеспечение задач и функций государства. В основу формирования расходной части закладываются расходные обязательства соответствующего публично-правового образования, обусловленные законом, иным нормативным правовым актом, договором или соглашением. Бюджетное планирование и исполнение осуществляются в рамках бюджетного процесса — регламентируемой законодательством деятельности органов власти по составлению, рассмотрению, утверждению и исполнению бюджетов, а также контролю за их исполнением.

В мировой практике для оценки прозрачности бюджетного процесса используется Индекс открытости бюджета (Open Budget Index). Данный индекс представляет собой комплексный показатель, измеряющий степень доступности для граждан информации о формировании и исполнении государственного бюджета, а также возможности общественного участия в бюджетном процессе. Уникальность этого индекса заключается в том, что это единственная в мире регулярная независимая сравнительная оценка, охватывающая более 120 стран.

В Российской Федерации адаптированная методика применяется на региональном уровне: Научно-исследовательский финансовый институт (НИФИ) Минфина России ежегодно публикует рейтинг субъектов РФ по уровню открытости бюджетных данных. Ранжирование регионов осуществляется по шкале, включающей пять категорий: от группы А

(очень высокий уровень открытости) с результатом 80% и более, до группы Е (очень низкий уровень) с результатом менее 20%.

Рассмотрим анализ динамики распределения регионов по группам открытости (А, В, С, D, Е) за 7 лет, результаты представлены на рисунке 1.

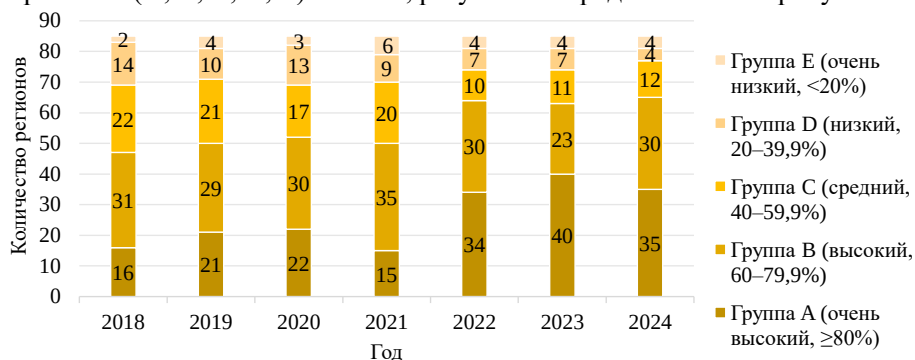


Рисунок 1. Динамика распределения регионов по уровню бюджетной открытости (2018–2024)

На основе данных рисунка 1, наблюдается устойчивая положительная динамика регионов с очень высоким уровнем открытости. Если в 2018 году их было всего 16, то к 2023 году количество достигло 40, а в 2024 году сохранилось на высоком уровне — 35 регионов. Происходит сокращение отстающих (Группы С и D), среди них количество регионов со средним и низким уровнем открытости имеет общую тенденцию к снижению. Основная масса регионов концентрируется в группах А и В, что свидетельствует о повышении общего уровня прозрачности бюджетного процесса в стране.

На основе данных рейтингов Научно-исследовательского финансового института (НИФИ) за 2018–2024 годы были определены регионы, наиболее часто попадающие в число лидеров и аутсайдеров по уровню открытости бюджетных данных, данные отражены в таблице 1.

Анализ динамики в таблице 1 лидеров и аутсайдеров за семилетний период позволяет выделить Краснодарский край, Сахалинскую область и Чувашскую Республику как наиболее стабильных участников рейтинга, демонстрировавших результаты выше 90%, а также Республики Дагестан, Северная Осетия – Алания, Тыва и Чукотский автономный округ, на протяжении всего исследуемого периода находившихся преимущественно в нижней части рейтинга (с уровнем открытости менее 20–40%).

Таблица 1. Топ-5 регионов-лидеров и регионов-аутсайдеров по доле от максимального балла уровня открытости бюджетных данных за 2018 – 2024 гг., %

Регион/год	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Топ-5 регионов-лидеров							
Краснодарский край	95,74	98,51	95,68	92,95	96,03	97,74	100
Сахалинская область	95,26	91,79	92,81	98,72	96,03	99,25	99,2
Чувакская Республика	91,73	100	95,68	86,86	96,69	94,74	92,8
Ханты-Мансийский АО	91,67	90,3	92,81	83,33	94,7	96,24	96
Московская область	89,36	92,54	87,77	84,62	93,38	96,24	94,4
Топ-5 регионов-аутсайдеров							
Чукотский автономный округ	15,6	17,91	17,27	15,71	23,84	10,9	12,8
Республика Дагестан	20,57	16,42	14,75	17,95	15,23	16,54	16
Республика Северная Осетия – Алания	18,44	17,91	15,83	16,35	15,56	21,43	17,6
Республика Тыва	31,29	19,4	21,58	25,96	24,83	17,67	22,2
Еврейская автономная область	21,63	21,64	21,58	22,76	19,54	24,44	32,8

Можно заметить, что разрыв между данными регионами крайне существен. Причиной этого служит более системный подход, применяемый лидерами. Особенно ярко это прослеживается на примере Краснодарского края и Сахалинской области, где, например, эффективно ведутся общественные обсуждения проектов бюджета ещё до их утверждения, что позволяет учитывать мнения граждан при формировании расходных статей. Здесь же стоит обратить внимание на активное использование цифровых технологий и упор на упрощённую подачу данных для граждан. Портал «Открытый бюджет» регионов, являясь источником аналитической информации о состоянии бюджета, становится инструментом для получения информации в понятной форме, через графики и схемы.

Среди иных мер, способствующих повышению открытости бюджета, используемых лидерами, можно выделить:

- развитие практик инициативного бюджетирования в муниципальных образованиях и привлечение граждан к обсуждению проектов местных инициатив. Например, строительство сетей уличного освещения в Краснодарском крае [3];
- издание брошюр «Бюджет для граждан» с информацией и пояснениями [2];
- информирование СМИ и соцсетей о событиях бюджетного процесса;
- проведение информационных кампаний по повышению финансовой грамотности;

– публикация информации об утверждении и исполнении бюджета, внесении в него изменений и т.д.

Подводя итоги, можно сказать, что открытость бюджета – сложный процесс, требующий комплексного подхода к своему воплощению. Использование тех же мер, что и лидеры представленного ранее рейтинга, не гарантирует быстрых результатов, что, тем не менее, не делает их менее эффективными. Пример Приморского края, который за семь лет достиг максимальных значений (более 100%), систематически походя к решению данного вопроса, это только подтверждает. Однако не стоит забывать, что важно не столько место в рейтинге, сколько баланс между открытостью бюджета, вовлеченностью граждан и безопасностью данных для защиты общества и государства.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: от 31.07.1998 № 145-ФЗ.
2. Бюджет для граждан: брошюра [Электронный ресурс]. URL: <https://admkrain.krasnodar.ru/files/inform/Budzet%20dlya%20grazhdan%20%28broshura%292023.pdf>.
3. Реализованные инициативные проекты в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://krd.ru/administratsiya/administratsii-krasnodara/departament-po-svyazyam-s-obschestvennostyu-vzaimodeystviyu/ip/realizovannye-proekty-v-2025-godu/>.
4. Рейтинг открытости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nifi.ru/ru/rating>.

УДК 343.359.2

Зарубежный опыт борьбы с налоговыми правонарушениями

Мамонтова В.Д.

*Научный руководитель: Волков А.Ю., д-р экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Налоги являются основной статьёй доходов бюджета каждой страны, направленных на реализацию основных государственных функций. В Российском законодательстве данное понятие определяется как «обязательный, индивидуально безвозмездный платёж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного

управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований». В то же время оно встречается и в Конституции РФ статье 57 и закреплено как обязанность каждого гражданина.

Несмотря на всё выше сказанное, в течение многих лет существует и остаётся актуальной проблема, связанная с нарушением законодательства в данной сфере - налоговыми правонарушениями. К ним относятся уклонение от налогов, непредставление налоговой декларации, нарушение порядка постановки на учёт в налоговом органе и т.д. Налоговые правонарушения являются проблемой, которая касается далеко не только Российская Федерация. На примере нескольких стран разберём меры, которые они предпринимают для борьбы с ними.

Франция является примером той страны, где существуют высокие налоги (например, НДС равен 45%), наполняющие бюджет страны на 90%. В таких условиях налоговые правонарушения становятся скорее закономерностью, нежели неожиданностью. Ответственность за нарушение законодательства в данной сфере можно найти в Общем налоговом кодексе (*Code général des impôts, CGI*). Можно заметить, что особое место занимают штрафы. Например, за непредоставление декларации в установленные сроки может быть наложен штраф в размере от 5 до 150% в зависимости от обстоятельств (начиная от предоставления до официального уведомления и заканчивая повторным непредставлением документа). Не стоит забывать и про ответственность за неуплату налогов: в первый месяц начисляются 10%, а в последующие - 3. Санкции уголовного характера напрямую касаются мошенничества (сокрытие налоговых сумм, сознательный отказ и уклонение от уплаты налогов и т.д.) и предполагают лишение свободы от 15 дней до 5 лет или штраф в размере от 500 тысяч до 5 миллионов франков (примерно от 50 миллионов до 500 миллионов в переводе на рубли). В качестве дополнительной меры может быть введён запрет на осуществление промышленной, коммерческой деятельности и частной практики в течение 5 лет [3].

Более мягкие наказания, в сравнении с Францией, используются в США. Налоговая ответственность за правонарушения там прописаны в Своде законов (*United States Code, USC*), где этому посвящён 26 раздел. Анализируя их, можно заметить, что в основном они подразделяются на тяжкие преступления и проступки. К первым относятся уклонение от налогов, умышленное отсутствие сбора, учёта и уплаты сверх налога (хотя оно обязано), сознательное составление, помощь в составлении мошеннического заявления, в том числе и добивается его исполнения и

т.д., то ко вторым - умышленное невыполнение подачи декларации, утверждение о невключении в стоимость товара акциза, неуплата специального налога и т.д. Наказания за налоговые преступления в целом определяются штрафом до 100 тысяч долларов у физических лиц (до 500 тысяч долларов у корпораций) или сроком до 5 лет лишения свободы, за проступки - до 25 тысяч долларов у физических лиц (до 50 тысяч у корпораций) или лишение свободы до 1 года. Стоит заметить 2 момента: данные санкции могут, во-первых, использоваться как отдельно, так и одновременно, а во-вторых, могут быть дополнением к основному наказанию [4].

Интересный опыт в предотвращении правонарушений в сфере налогообложения демонстрирует Китайская Народная Республика (КНР). В отличие от Общего налогового закона Франции (CGI) и Свода законов США (USC), ответственность за налоговые преступления и проступки размещены в отдельных документах: в Уголовном кодексе и «Законе КНР об управлении сбором налогов» соответственно. В УК КНР достаточно подробно раскрыты меры, применяемые в случае нарушения законодательства о налогах как в отношении отдельного лица, так и организации (параграф 6). Особенно в этом плане выделяются статьи про различные операции с квитанциями НДС и иными, с помощью которых может производиться возврат экспортной пошлины и снижение налога (ст. 205 - 210.1). Стоит заметить, что практически по всем статьям этого параграфы предусмотрены штраф и лишение свободы. В первом случае минимальной суммой выступает 20 тысяч (около 300 тысяч рублей; практически все статьи по квитанциям), а максимальной - 500 тысяч юаней (около 6 миллионов рублей;отягчающие обстоятельства). Во втором случае также, как и в первом, присутствует колеблемость, однако основная часть не превышает 7 лет. Исключения присутствуют: статьи 204-205 и 206-207 предусматривают наказания, превышающие 10 лет (деяние в крупном размере или при отягчающих обстоятельствах, статья 209 - срок больше 7 лет (деяние в особо крупном размере) [2].

О проступках в сфере налоговых правонарушений сказано в «Законе КНР об управлении сбором налогов». В данном документе можно чётко увидеть, что практически во всех статьях предусмотрен первый штраф, не превышающий 2 тысяч юаней (около 23 тысяч рублей), однако последующие платежи колеблются от 2 до 10 тысяч юаней (примерно от 23 до 115 тысяч рублей) в зависимости от статьи. Интересным моментов в данном документе также выступает практическое равенство условий и последствий наступления ответственности: многие статьи предполагают

нарушение, оценивающееся менее 10 тысяч юаней, и штраф, превышающий сумму укрываемых доходов менее чем в 5 раз [1].

Обобщая всё выше сказанное, можно сделать следующий вывод: меры, которые применяют государства, в той или иной степени, но совпадают по своей сути и цели. По этой причине выбор и заимствование мер по противодействию налоговым правонарушениям должны быть осуществлены при помощи тщательного анализа и учёта особенностей конкретной страны.

Библиографический список

1. Закон КНР об управлении сбором налогов [Электронный ресурс]. URL: <https://asia-business.ru/law/law2/due/tallage/#5>.
2. Уголовный кодекс Китайской Народной Республики / под общей ред. проф. А.И. Чучаева и проф. А.И. Коробеева, пер. с китайского проф. Хуан Даосю. М.: ООО «Юридическая фирма Контракт», 2021. 312 с.
3. Les sanctions [Электронный ресурс]. URL: <https://dgi.ga/procedures-et-avantages-fiscaux/sanctions/>.
4. U.S. Code [Электронный ресурс]. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text>.

УДК 338.2

Становление экономических отношений между Российской Федерацией и Республикой Камерун

Мебиам Мартин Фредерик–Иван, Республика Камерун

*Научный руководитель: Гультияев В.Е., канд. экон. наук, доцент
Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны
имени Маршала Советского Союза Л.А. Говорова*

Камерун — это страна, занимающая стратегическое положение, располагаясь в Центральной Африке. У нее диверсифицированная экономика, которая основывается на нескольких ключевых секторах, в частности: сельском хозяйстве, промышленности и природных ресурсах.

Начиная с колониальной эпохи (1884–1960), территория, известная как Германский Камерун, процветала под немецким управлением, фокусируясь на экспортно-ориентированном сельском хозяйстве, таком как какао, кофе и древесина, что заложило основу для роста, ориентированного на сырьё. После Первой мировой войны она была разделена на французский и британский мандаты, что привело к

разнообразным административным стилям, формировавшим инфраструктуру и торговые модели: французская сторона подчёркивала централизованный экспорт, а британская — более децентрализованные подходы.

Независимость и объединение (1960–1982) ознаменовали золотую главу под руководством президента Ахмаду Ахижо, объединив франкоязычный Восток и англоязычный Запад в единую федерацию (позже унитарное государство в 1972 году). Этот период принёс политическую стабильность, разумную фискальную политику и впечатляющий рост, усиленный открытием нефти в 1977 году у побережья, что вывело Камерун в число самых процветающих стран Африки с ВВП на душу населения, сопоставимым с региональными соседями. Инвестиции в образование, здравоохранение и инфраструктуру создали основу человеческого капитала, которая сохраняется по сей день.

С 2000-х годов по настоящее время Камерун занимается вопросами диверсификации и подъёма. Нефть и газ остаются доминирующими, составляя около 40% экспорта, но усилия в сотрудничестве с Россией расширяются в горнодобычу, агропереработку и услуги. Проблемы, такие как англоязычный кризис с 2016 года и восстания «Боко Харам» на Крайнем Севере, проверяли стойкость страны, однако инициативы вроде Национальной стратегии развития (NDS30) стремятся к статусу страны с высоким средним доходом к 2035 году, подчёркивая инклюзивный рост и цифровую трансформацию. Эта историческая эволюция подчёркивает адаптивность Камеруна, превращая невзгоды в ступени для устойчивого прогресса.

В феврале 2026 года экономика Камеруна сияет как стойкий центр силы в Центральной Африке, сочетая природные богатства со стратегическими реформами для устойчивого продвижения. Номинальный ВВП колеблется в пределах 53–60 млрд долларов, а оценки по паритету покупательной способности (ППС) достигают примерно 239 млрд долларов, отражая крепкий внутренний рынок несмотря на глобальные ветры. Прогнозы роста на 2026 год по данным МВФ и Африканского банка развития — от 3,3 до 4,1%, что является похвальным отскоком от замедления 2025 года, вызванного колебаниями сырьевых цен и геополитическими напряжениями, ставя Камерун впереди многих стран к югу от Сахары.

Ключевые драйверы пытаются дериджировать мелодией: сектора нефти и газа, закреплённых на место рождениях вроде Рио-дель-Рей и трубопроводе Чад–Камерун, генерируют жизненно важные доходы, с

добычей, стабилизовавшейся на уровне 60–70 тыс. баррелей в сутки на фоне новых разведок. Сельское хозяйство, занятое более 60% рабочей силы, процветает на какао (5-й крупнейший производитель в мире), хлопке, бананах и кофе, поддерживаемое климатоустойчивыми практиками и экспортом свыше 2 млрд долларов ежегодно. Горнодобывающий бум включает более 15 проектов планируется запустить к 2027 году, включая бокситы в Миним-Мартапе (потенциал 500 млн тонн запасов), железную руду в Мбаламе и золото в Восточном регионе, привлекающие инвестиции от компаний вроде Sundance Resources и 1,5 млрд долларов прямых иностранных инвестиций. Услуги, включая телекоммуникации и финансы, вносят 50% в ВВП, с проникновением мобильной связи в 90%, стимулирующим fintech-инновации.

Инфляция гармонично сходится к целевому уровню СЕМАС около 3%, управляемая разумной монетарной политикой Банка государств Центральной Африки (BEAC). Однако вызовы добавляют глубины этому портрету: риски долгового стресса с государственным долгом в 45% ВВП требуют бдительного фискального управления; энергетические узкие места с уровнем электрификации всего 60% тормозят промышленный рост; волатильность сырьевых цен обнажает уязвимости к глобальным ценам на нефть и климатическим сдвигам. В целом, снимок Камеруна 2026 года излучает оптимизм благодаря реформам вроде Экономической и финансовой программы 2024–2027 годов, повышающим конкурентоспособность и инклюзивность.

Региональные связи Камеруна составляют прекрасную позицию взаимозависимости, позиционируя его как гармоничного лидера в Центральной Африке. Как основатель Центральноафриканского экономического и валютного сообщества (СЕМАС, основано в 1994 году с корнями в UDEAC 1964 года), Камерун делит франк КФА, привязанный к евро, обеспечивая монетарную стабильность и облегчая низкие или нулевые тарифы среди партнёров: Чада, Центральноафриканской Республики (ЦАР), Республики Конго, Габона и Экваториальной Гвинеи. Это объединение, представляющее более 50 млн человек, способствует общему рынку с гармонизированными таможенными и инвестиционными кодексами, где Камерун, как крупнейшая экономика (свыше 40% ВВП СЕМАС), служит ключевым хабом для торговли, финансов и инфраструктуры.

Ключевые потоки создают яркий обмен: экспорт нефти и газа по трубопроводам вроде Чад–Камерун генерирует общие доходы свыше 500 млн долларов ежегодно; сельское хозяйство перекрёстно опыляется

хлопком Чада и неформальными рынками Нигерии, где приграничная торговля продовольствием и потребительскими товарами достигает 1 млрд долларов неформально. Габон и Экваториальная Гвинея дополняют гидроуглеводородными синергиями, в то время как ЦАР и Конго выигрывают от портов Камеруна в Дуале и Криби для транзита, обрабатывая 70% морской торговли

Неформальная приграничная коммерция, особенно с Нигерией (не членом СЕМАС), процветает на культурных связях, с оценками в 2–3 млрд долларов незарегистрированного обмена нефтепродуктами, текстилем и продовольствием.

Таким образом внутрирегиональная торговля, хоть и скромная — 3–16% от общего объёма из-за инфраструктурных пробелов и нетарифных барьеров, — нарастает через Африканскую континентальную зону свободной торговли (AfCFTA, ратифицирована Камеруном в 2020 году), стремясь поднять её до 25% к 2030 году за счёт снижения пошлин и улучшения логистики. Пересечения с Экономическим сообществом государств Центральной Африки (ECCAS) вводят общий внешний тариф с января 2026 года, усиливая защиту и интеграцию. Эти связи не только усиливают экономическую стойкость, но и продвигают мир и общее процветание, делая Камерун дирижёром региональной гармонии.

Библиографический список

1. Плюснина О.М. Экономический потенциал Республики Камерун в мировой экономике \ Russian journal of management. 2024. Том 12. № 4.

2. Камерун сохраняет свое положение ведущей экономической державы [Электронный ресурс]. URL: dzen.ru/a/ZQmsnCCalkuoy5kF.

3. Обзор ВЭД: рынок АПК Камеруна - Агроэкспорт [Электронный ресурс]. URL: aemcx.ru/2024/04/16/obzor-ved-rynok-apk-kameruna/.

УДК 338.43:368.5

Механизмы и проблемы агрострахования с государственной поддержкой в современных условиях

Медведева А.А., Раевская П.А.

Научный руководитель: Ломанова Е.В., канд. экон. наук

Рыбинский государственный авиационный технический университет имени П.А. Соловьёва

Функционирование агропромышленного комплекса неразрывно связано с высокой степенью неопределенности, обусловленной природно-климатическими, эпидемиологическими и рыночными факторами. В данных условиях внедрение эффективных инструментов страхования рисков становится необходимым условием поддержания финансовой стабильности сельхозпроизводителей и гарантом продовольственной безопасности государства. Система агрострахования с государственной поддержкой выступает в качестве фундаментального механизма управления отраслевыми рисками.

Федеральным законом № 260-ФЗ «Об обязательном страховании сельскохозяйственных рисков» закреплён перечень страховых рисков – вероятных событий, на случай наступления которых осуществляется страховая защита. По видам страхования риски делят на группы.

В растениеводстве действуют две основные программы:

1. Мультирисковое страхование урожая и посадок многолетних насаждений. Данная программа покрывает убытки от широкого перечня стихийных бедствий и болезней растений. С 1 сентября 2025 года максимальный процент франшизы по этой программе снижен с 50% до 30% от страховой суммы. Данная мера призвана исключить ситуации, когда стремление аграриев минимизировать стоимость полиса приводило к отсутствию реальных компенсаций при наступлении серьезных страховых случаев.

2. Страхование при чрезвычайных ситуациях. Это упрощённый формат защиты, ориентированный на субъектов малого и среднего бизнеса. Выплаты инициируются при официальном объявленном ЧС на территории региона (акты комиссий подтверждают страховой случай). При этом не нужно доказывать наличие каждого конкретного фактора риска (достаточно официального объявления).

В сельском хозяйстве традиционно страхуются риски, связанные с болезнями, отравлениями, стихийными бедствиями, также перебоями в подаче электричества, тепла и воды из-за природных явлений и пожаров. С 1 сентября 2025 года в список добавили ещё два пункта: ущерб от паводков и изъятие животных властями во время карантина. Это сделали из-за наводнений в Оренбургской и Курганской областях в 2024 году, которые сильно ударили по животноводству, и из-за случаев, когда скот приходилось уничтожать из-за эпидемий.

Законодательство не устанавливает жестких ограничений по организационно-правовым формам или размерам предприятий для участия в программах агрострахования с господдержкой. Основным требованием

является осуществление деятельности в сфере сельскохозяйственного производства.

Всех страхователей можно классифицировать следующим образом:

Большие агрохолдинги и сельскохозяйственные организации. Они обычно отдают предпочтение комплексным мультирисковым программам ввиду масштабов производства и наличия квалифицированного персонала для работы со страховой документацией.

Малые и средние хозяйства (включая крестьянские фермерские хозяйства). По данным Национального союза агростраховщиков, в указанной группе наблюдается рост интереса к страхованию от чрезвычайных ситуаций. В частности, в компании «РСХБ-Страхование» доля малых и средних хозяйств, пользующихся этой программой, выросла с 20% до 60% за последние два года.

Сельскохозяйственные кооперативы. Объединение фермеров позволяет оптимизировать транзакционные издержки при оформлении договоров и повысить эффективность взаимодействия со страховщиками.

Особое внимание в последние годы уделяется регионам Дальнего Востока, где для малого бизнеса предусмотрены преференции: государство компенсирует до 80% стоимости страхового полиса по программам ЧС.

Агрострахование предполагает тесное взаимодействие трёх сторон: государства, страховщика и агрария. Несмотря на значительное государственное участие, в данном секторе сохраняются проблемы и риски.

Одна из важнейших проблем связана с ярко выраженной асимметрией информации. Аграрий всегда знает о реальном состоянии своих полей и потенциальных рисках (истощение почвы, локальные вредители) гораздо больше, чем страховщик. Государство характеризуется наименьшей информированностью, так как находится еще дальше от реального сектора. Эта асимметрия порождает несколько уровней рисков:

1. Уровень страхователя. Возникновение «морального риска» проявляется в снижении мотивации агрария к проведению превентивных мероприятий. Он не видит смысла вкладываться в качественные средства защиты растений или снегозадержание, поскольку в случае неурожая убытки покроет страховка, оплаченная наполовину государством. Наличие страховки может также стимулировать переход к чрезмерно рискованным агротехнологиям или даже к преднамеренному нарушению технологий возделывания с целью получения выплат.

2. Уровень страховщика. Государственная поддержка создает «подушку безопасности», снижая стимулы к качественному андеррайтингу. В погоне за объемом площадей компании могут игнорировать реальное качество защиты, предлагая фиктивные или юридически невыполнимые условия договоров. Можно тщательно не проверять хозяйство, так как большая часть премии всё равно поступит из бюджета, в таком случае можно будет заявить о катастрофическом убытке. Субсидирование порождает процесс, смысл которого заключается в том, что страховщики пытаются застраховать максимальное количество площадей, забывая о качестве самого страхования.

3. Уровень государства. Государство, к сожалению, не может эффективно контролировать ни агентов-страховщиков, ни страхователей. Система субсидий создает условия для коррупции и сговоров. Возможны ситуации, когда страховщик и аграрий договариваются о завышении стоимости урожая или площадей, чтобы получить большую субсидию, а затем симулируют страховой случай и делят выплату. Государство несет двойные расходы: сначала субсидируется премия, а затем компенсируются убытки страховым компаниям через перестраховочные механизмы или прямые бюджетные трансферты при системных сбоях.

Дополнительным фактором нестабильности является системный характер аграрных рисков. В отличие от классических видов страхования, климатические бедствия имеют масштабный охват, вызывая одномоментную кумуляцию убытков. Например, в автомобильном страховании аварии независимы друг от друга, а в агростраховании такие страховые случаи как засуха или наводнение поражают огромные территории одновременно. Это ставит под угрозу платежеспособность страховщиков и требует надежного механизма перестрахования. Формируется так называемый «риск хвоста» для государственного бюджета, который вынужден выступать гарантом последней инстанции в периоды экстремальных природных катаклизмов: в обычные годы система работает, но в год сильной засухи бюджет сталкивается с колоссальными, незапланированными расходами, которые могут превысить выгоду от всех предыдущих лет сбора субсидий.

Несомненно, агрострахование с государственной поддержкой является незаменимым институтом защиты АПК и останется таковым в будущем. Однако текущие искажения в поведении участников системы – от чрезмерной бюрократизации процедур выплат до восприятия страховки как формы безвозвратного социального трансферта – препятствуют его эффективному развитию.

Для качественной трансформации и повышения эффективности данной системы необходимо проведение комплексной реформы, направленной на жесткое совершенствование контрольно-надзорных механизмов. Важнейшим вектором долгосрочного развития должно стать формирование системной культуры риск-менеджмента в аграрной среде, которая обеспечит не только прозрачность и целевой характер использования бюджетных ассигнований, но и доверие к институту страхования как к надежному гаранту воспроизводственных процессов в АПК.

Библиографический список

1. Воронина Н.В. Агροстрахование: проблемы и возможности [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/agrostrahovanie-problemy-i-vozmozhnosti>.
2. Биждов К. Проблемы в агостраховании должны решаться с учетом интересов аграриев [Электронный ресурс]. URL: <https://chr.plus.rbc.ru/news/679377d67a8aa91a7aba9c2e>.
3. Агострахование осенью 2025 года: разбор основных изменений [Электронный ресурс]. URL: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/articles/agrostrahovanie-osen-ju-2025-goda-razbor-osnovnyh-izmenenij>.

УДК 336.71

Роль финтех-решений в оптимизации кассового планирования коммерческих организаций госсектора

Мельникова Е.Н., Раченко С.Е.

*Научный руководитель: Логинова Т.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях реализации программы «Цифровая экономика РФ» и курса на технологический суверенитет цифровая трансформация финансовых функций приобретает стратегическое значение для госкомпаний. Казначейство эволюционирует от учетно-контрольных задач к центру управления ликвидностью и рисками, что требует внедрения современных технологических решений.

Ужесточение требований к прозрачности бюджетных расходов и императивы импортозамещения ПО создают уникальные вызовы, в

которых точность кассового планирования становится критическим фактором финансовой устойчивости: ошибки прогнозирования денежных потоков ведут к кассовым разрывам и неэффективному использованию капитала.

Несмотря на доступность финтех-инструментов, многие госкомпании продолжают использовать традиционные методы на базе электронных таблиц и устаревших ERP-модулей. Данный подход характеризуется высокой трудоемкостью, низкой адаптивностью и существенным влиянием человеческого фактора, что снижает точность прогнозов до 60–70% [1].

Для корректного анализа сложившейся ситуации и предлагаемых путей решения в рамках данного исследования используются следующие ключевые дефиниции. Под финтехом в корпоративном секторе понимается совокупность технологических решений, применяемых для автоматизации и оптимизации финансовых процессов, включая управление денежными потоками и риск-менеджмент [2]. Кассовое планирование рассматривается как процесс прогнозирования поступлений и выплат для обеспечения сбалансированности ликвидности, а коммерческая организация госсектора определяется как хозяйственное общество, где доля государственного участия составляет не менее 50% или контроль осуществляется через механизмы корпоративного управления [3].

Деятельность казначейских служб госкомпаний регламентируется «регуляторным коридором», формируемым Федеральными законами № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, стандартами Минфина по управлению ликвидностью, а также требованиями 152-ФЗ и ФСТЭК в части информационной безопасности. Постановление Правительства РФ № 1236 закрепляет приоритет отечественного ПО, определяя правовые рамки выбора технологических решений.

В рамках данных ограничений современный рынок предлагает спектр инструментов автоматизации кассового планирования. В таблице 1 представлена классификация ключевых финтех-решений (TMS-системы, API-банкинг, ИИ, RPA, блокчейн) с оценкой их функциональных возможностей и применимости в условиях госсектора.

Цифровая трансформация казначейства в госкомпаниях в условиях ограниченной доступности детализированных данных по конкретным кейсам внедрения, наиболее целесообразным представляется проведение аналитического сравнения, традиционного и автоматизированного подходов к кассовому планированию на основе обобщенных показателей отрасли. Такое сопоставление позволяет наглядно продемонстрировать

эффективность перехода на цифровые рельсы с учетом всех описанных регуляторных и технологических особенностей.

Таблица 1. Финтех-инструменты для казначейства: возможности и ограничения

Категория решений	Функциональные возможности	Преимущества для кассового планирования	Ограничения для госсектора
TMS (Treasury Management Systems)	Консолидация данных из всех банков, автоматизация платежей, прогнозирование потоков, управление рисками	Единая точка контроля ликвидности, снижение ручного труда, повышение точности прогноза до 90–95%	Высокая стоимость внедрения, необходимость адаптации под требования 152-ФЗ, импортзамещение
API-банкинг	Прямая интеграция с банковскими системами для получения выписок и инициирования платежей в реальном времени	Мгновенная актуализация данных, исключение ошибок ручного ввода, ускорение процессов	Требования к защищенным каналам связи, необходимость сертификации ПО
AI и Machine Learning	Прогнозирование денежных потоков на основе исторических данных, выявление сезонных паттернов, сценарное моделирование	Повышение точности прогнозов, автоматическая корректировка планов при отклонениях	Требовательность к качеству и объему исторических данных, «черный ящик» для аудиторов
RPA (Robotic Process Automation)	Автоматизация рутинных операций: сверка выписок, формирование реестров платежей, подготовка отчетов	Сокращение времени на подготовку отчетности на 70–80%, минимизация человеческих ошибок	Необходимость четкой формализации процессов, ограничения при работе с неструктурированными данными
Блокчейн / Смарт-контракты	Прозрачность цепочек платежей, автоматическое исполнение условий контрактов	Повышение доверия контрагентов, снижение транзакционных издержек	Нормативная неопределенность, сложности интеграции с существующими системами

Сравнительная характеристика методов кассового планирования представлена в таблице 2.

Анализ лучших практик позволяет идентифицировать целевые показатели эффективности внедрения финтех-решений, ключевыми из которых являются рост точности прогноза платежного календаря до 90% и более, а также сокращение времени на подготовку отчетности с 40–60 до 5–8 часов в месяц. Дополнительными эффектами выступают снижение стоимости заемного финансирования и минимизация кассовых разрывов

до единичных случаев в квартал, что в совокупности для средней госкомпании с оборотом 50–100 млрд руб. формирует ежегодный экономический эффект в размере 150–300 млн руб. за счет оптимизации ликвидности и операционных издержек.

Таблица 2. Сравнительная характеристика методов кассового планирования

Критерий сравнения	Традиционный подход (Excel / устаревшие модули ERP)	Автоматизированный подход (TMS + AI + API)
Точность прогноза платежного календаря	60–75% (высокая зависимость от человеческого фактора)	85–95% (за счет алгоритмов машинного обучения и актуальных данных)
Время подготовки консолидированного отчета	3–5 рабочих дней (ручной сбор данных из разных источников)	2–4 часа (автоматическая консолидация и верификация)
Частота актуализации прогноза	Еженедельно / ежемесячно	Ежедневно / в режиме реального времени
Стоимость привлечения заемных средств	Выше на 0,5–1,5 п.п. (из-за кассовых разрывов и экстренных займов)	Ниже за счет оптимизации структуры ликвидности и заблаговременного планирования
Операционные расходы на обслуживание процесса	Высокие (значительные трудозатраты финансового персонала)	Снижение на 40–60% после выхода на окупаемость внедрения
Масштабируемость	Низкая (рост сложности при увеличении числа счетов/юрлиц)	Высокая (облачная архитектура, модульность)

Однако реализация данного потенциала сдерживается рисками кибербезопасности и кадровым дефицитом специалистов на стыке финансов и ИТ. Исследование подтверждает эффективность финтех-инструментов при условии адаптивного подхода с приоритетом отечественного ПО: инвестиции окупаются за 2–3 года, а риски минимизируются посредством поэтапного внедрения и развития компетенций персонала.

В среднесрочной перспективе ожидается переход к предиктивному казначейству на базе отечественных AI-модулей и цифровых активов. В среднесрочной перспективе 3–5 лет ожидается эволюция от реактивного к предиктивному казначейству, основанному на аналитике в реальном времени, развитии отечественных AI-модулей и интеграции с цифровыми финансовыми активами и стандартами ESG-отчетности.

Таким образом, цифровая трансформация казначейских функций в госкомпаниях является не технологической опцией, а стратегической необходимостью для обеспечения финансовой устойчивости и

эффективности использования государственных ресурсов в условиях цифровой экономики.

Библиографический список

1. Иванов А.В. Проблемы кассового планирования в крупных корпорациях // Корпоративные финансы. 2023. № 2. С. 45–58.

2. Петрова С.И. Финтех в корпоративном управлении: теория и практика. М.: Инфра-М, 2024. 312 с.

3. Смирнов Д.К. Управление ликвидностью коммерческих организаций: учебное пособие. М.: КноРус, 2023. 284 с.

4. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

УДК 330.101

Сущность и значение финансовой устойчивости в современных условиях

Морозов А.И.

*Научный руководитель: Якишилов И.Н., канд. экон. наук, доцент
Финансовый Университет при правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Финансовая устойчивость организации – это один из главных индикаторов её экономического здоровья. Она характеризует её способность не просто существовать, но и развиваться, а также выдерживать удары как изнутри, так и снаружи. Интересно, что в научной среде до сих пор нет единого мнения насчёт того, что именно представляет собой эта самая устойчивость. Это связано с тем, что понятие очень многогранное, и подходы к его изучению меняются со временем.

Разные исследователи обращают внимание на разные аспекты. Кто-то считает главным – возможность платить по счетам, для кого-то важнее структура капитала, качество денег, которые есть у компании, скорость, с которой активы превращаются в деньги, способность расти и готовность рисковать. Например, В.В. Бочаров считает, что финансовая устойчивость – это когда у предприятия достаточно собственных денег для развития, при этом оно может платить по счетам и не слишком рискует [1]. А специалисты старой школы, такие как А.Д. Шеремет и Е.В. Негашев, связывают устойчивость с возможностью вовремя расплачиваться по

долгам. То есть, для них важны показатели скорости превращения активов в деньги и структура этих самых активов. С.И. Крылов считал, что устойчивость – это баланс между своими и чужими деньгами, который показывает, насколько компания независима от заёмных средств [2].

В то же время, современные авторы смотрят на этот вопрос шире. О.В. Титова подчёркивает, что нельзя говорить о финансовой устойчивости как о чём-то застывшем. Наоборот, это результат постоянного движения денег, их распределения и использования. То есть, это скорее процесс управления, чем просто состояние. Г.И. Ахметова и Л.Б. Сунгатуллина предлагают считать устойчивость сложным состоянием, когда в финансовой системе компании есть баланс между возможностью быстро получить деньги, возможностью платить по счетам, структурой капитала и качеством денежного потока. Г.В. Савицкая делает акцент на способности компании работать и расти в условиях непредсказуемости. А это значит, что у неё должен быть запас прочности, надёжные источники денег и умение приспосабливаться к изменениям во внешней среде. За рубежом тоже чаще говорят об устойчивости как о чём-то динамичном. Её рассматривают через призму эластичности – способности компании не только выдерживать трудности, но и восстанавливаться после них, чтобы стать ещё сильнее в долгосрочной перспективе [3; 4; 5].

Сопоставление перечисленных позиций позволяет выделить несколько ключевых направлений анализа. Способность компании оперативно погашать обязательства лежит в основе первого направления. Соотношение собственного и привлеченного капитала вместе с вопросами финансовой автономии составляет суть второго. Третье направление сосредоточено на механизмах формирования и распределения денежных средств. Четвертое рассматривает готовность организации адаптироваться к меняющимся условиям. Пятое ставит в центр внимания контроль над угрозами и неопределенностью финансовой среды.

Многоаспектность финансовой устойчивости и непрерывная трансформация экономического контекста требуют ее интерпретации как сбалансированного динамического состояния денежных ресурсов организации. Стабильность расчетов по обязательствам, оперативность в использовании средств, создание резервов и их поддержание, минимизация рисков, гибкость перед лицом внешних перемен – совокупность этих характеристик определяет устойчивость.

Эволюция представлений о финансовой устойчивости происходила под влиянием управленческих приоритетов и внешних обстоятельств. На рубеже XX–XXI веков преобладало отождествление устойчивости с

платежеспособностью: бухгалтерский анализ оценивал наличие денежных средств, достаточность собственного капитала, эффективность его распределения. Развитие финансового менеджмента и расширение кредитной практики сместили акцент на структуру капитала. Возникла потребность определять, способна ли организация исполнять обязательства и насколько велика ее зависимость от заемного финансирования. Так закрепилось понимание устойчивости как способности функционировать при сбалансированном соотношении собственных и привлеченных ресурсов.

Переход к стратегическому управлению расширил понимание финансовой устойчивости. Качество денежных средств, стабильность потоков, формирование резервов и контроль расходов вошли в круг ее характеристик. Мировая нестабильность участвовала, кризисы стали происходить чаще. Адаптивность компании превратилась в обязательное требование. Финансовую устойчивость теперь определяют через способность организации сохранять операционную деятельность и восстанавливаться после потрясений. Экономические трансформации, глобализационные процессы, растущая неопределенность и технологические сдвиги сформировали эту эволюцию взглядов.

Финансовая стабильность в современной трактовке выступает многогранным явлением, а не фиксированным состоянием. Ее рассматривают через несколько призм, каждая из которых дополняет общую картину.

Концепция финансовой устойчивости формирует первый подход. Стабильность здесь означает восстановительную способность организации после серьезных потрясений. Внутренние резервы учитываются наравне с внешними угрозами.

Модель финансовой гибкости образует второй подход. Центральным становится вопрос доступа к дополнительным ресурсам (резервам, заемному капиталу) и эффективности долгового управления. Предприятия с непредсказуемыми денежными потоками, функционирующие на волатильных рынках, особенно нуждаются в такой гибкости.

Макроэкономический уровень анализа оперирует категорией системного риска. Связи между финансовыми институтами, состояние банковского сектора и устойчивость экономики к внешним шокам выступают здесь ключевыми параметрами оценки.

ESG-факторы (экологические, социальные и управленческие риски) в последние годы привлекают растущее внимание аналитиков. Когда эти факторы включаются в оценку финансовой устойчивости, появляется

возможность учесть долгосрочное воздействие деятельности организации на общество и окружающую среду, что напрямую связано с проблематикой устойчивого развития.

Каждый из рассмотренных подходов обладает определенными преимуществами и ограничениями. Концепция устойчивости дает представление о способности компании адаптироваться к меняющимся условиям, однако для полноценного анализа рисков необходим значительный объем данных и применение сложных моделей. Модель финансовой гибкости концентрируется на роли резервов, хотя для организаций с ограниченными резервными запасами ее применимость снижается. Макроэкономические модели охватывают влияние внешних условий, но зачастую не обеспечивают точной оценки положения отдельно взятой компании. ESG-модели существенно расширяют аналитическое поле, при этом их внедрение требует от организаций значительной трансформации управленческих практик.

Полную картину финансовой устойчивости организации позволяет составить комбинация нескольких подходов. Способность компании адаптироваться к изменениям оценивается через сочетание концепций устойчивости и финансовой гибкости, тогда как классические методы служат для анализа текущего состояния, а макроэкономические показатели помогают учесть влияние внешней среды.

Финансовая устойчивость определяет, выживет ли предприятие, сохранит ли потенциал развития в условиях нестабильности. Теоретические подходы демонстрируют эволюцию этого понятия: от простого измерения ликвидности к динамичной концепции, охватывающей способность противостоять рискам, приспосабливаться к переменам и восстанавливаться после кризисов. Растущая экономическая неопределенность превращает достижение финансовой устойчивости в приоритетную задачу управления.

Современные концепции дают возможность выстроить многомерную модель оценки. Такая модель учитывает и текущие финансовые показатели, и долгосрочные факторы стабильности. Формируется методологическая база для анализа и прогнозирования устойчивости организаций, что обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений в периоды экономических потрясений.

Библиографический список

1. Бочаров В.В. Финансовый анализ. СПб.: Питер, 2021. 352 с.
2. Шермет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. М.: Инфра-М, 2020. 208 с.

3. Титова О.В. Теоретические подходы к определению финансовой устойчивости организации 2021. № 7-1. С. 130–135.

4. Ахметова Г.И., Сунгатуллина Л.Б., Хисамова М.Р. Финансовая устойчивость предприятия: сущность, факторы и показатели // Экономический форум. 2024. № 1. С. 42–50.

5. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: Новое знание, 2022. 688 с.

УДК 336.74

Цифровой рубль в России: возможные эффекты для банковского сектора и денежного обращения

Мосягина С.В.

*Научный руководитель: Главина С.Г., канд. экон. наук, доцент
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы*

На современном этапе развитие экономики и финансовой системы все в большей степени связано с цифровой трансформацией денежного обращения. Одним из наиболее заметных проявлений этой тенденции выступает создание цифровых валют центральных банков. В России такой формой становится цифровой рубль, который Банк России рассматривает как третью форму национальной валюты наряду с наличными и безналичными деньгами [4]. Массовое внедрение операций с цифровым рублем для крупнейших банков и торговых компаний намечено с 1 сентября 2026 года, а дальнейшее подключение участников предполагается поэтапно до 2028 года [3].

Актуальность данной темы определяется не только технологическим характером нововведения, но и его значением для банковского сектора. Введение цифрового рубля способно изменить привычную конфигурацию платежей, перераспределить часть финансовых потоков и повлиять на положение коммерческих банков в национальной финансовой системе. Поэтому анализ цифрового рубля должен вестись не как исследование отдельного платежного инструмента, а как рассмотрение более широких институциональных изменений в денежном обращении и банковской модели.

Цель данного исследования состоит в том, чтобы определить основные эффекты внедрения цифрового рубля для банковского сектора и денежного обращения в России, а также оценить, при каких условиях данный

инструмент может способствовать модернизации финансовой системы без ослабления ее устойчивости.

Российская модель цифрового рубля строится по двухуровневому принципу [4]. Банк России осуществляет эмиссию цифровой валюты и ведет платформу цифрового рубля, тогда как коммерческие банки обеспечивают клиентам доступ к операциям и интеграцию соответствующих сервисов в свою инфраструктуру [2; 4]. Такой подход позволяет сохранить участие банков в новой платежной системе, но одновременно ограничивает их традиционную посредническую функцию, поскольку цифровые рубли представляют собой обязательства центрального банка, а не коммерческих банков [5].

Для банковского сектора это носит двойственный эффект. С одной стороны, цифровой рубль способен стимулировать развитие новых финансовых сервисов, ускорить расчеты, повысить удобство платежей и создать условия для расширения программируемых операций, в том числе в сфере государственных выплат и контрактных расчетов. С другой стороны, распространение цифрового рубля потенциально ведет к частичному перетоку средств с банковских счетов в цифровые кошельки, что может сузить ресурсную базу банков и усилить их зависимость от иных источников фондирования [5]. Особенно чувствительным такой эффект может стать в периоды неопределенности, когда пользователи будут воспринимать цифровой рубль как более надежную форму хранения средств благодаря прямой связи с центральным банком.

Важным аргументом в пользу того, что цифровой рубль возникает как закономерный этап развития российской финансовой системы, выступает уже достигнутый уровень цифровизации расчетов. По данным Банка России, доля безналичных платежей в розничном обороте составила 83,4% в 2023 году и 85,8% в 2024 году, а по итогам 2025 года достигла 88% [1]. Это показывает, что платежное поведение населения и бизнеса все в большей степени смещается в сторону цифровых инструментов, а значит, у новой формы денег появляется институциональная база для внедрения.

Эта динамика важна и с точки зрения денежного обращения. Формально цифровой рубль не отменяет наличные деньги и не должен автоматически их вытеснять [4]. Однако расширение цифровых расчетов объективно снижает роль наличных в повседневных платежах. Одновременно полный отказ от наличных в обозримой перспективе представляется маловероятным. Для части населения наличные остаются привычным, понятным и психологически надежным платежным инструментом. Кроме того, именно наличные во многом ассоциируются с

большей автономностью и более низкой степенью наблюдаемости со стороны финансовой инфраструктуры. Поэтому цифровой рубль, вероятнее всего, не заменит наличные деньги, а будет сосуществовать с ними, постепенно перераспределяя отдельные сегменты платежного оборота.

Еще один значимый аспект связан с усилением прозрачности финансовых потоков. Цифровой рубль потенциально позволяет государству более эффективно организовывать адресные выплаты, отслеживать целевое использование бюджетных средств и снижать транзакционные издержки при расчетах. Для публичных финансов это может означать повышение точности и управляемости денежного обращения. Однако подобные преимущества сопровождаются и рисками. Если пользователи будут воспринимать цифровой рубль прежде всего, как инструмент контроля, это может замедлить его распространение и сохранить спрос на альтернативные формы расчетов, прежде всего на наличные деньги и традиционные банковские инструменты.

С учетом сказанного наиболее реалистичным представляется постепенный сценарий внедрения цифрового рубля [3; 5]. В рамках такого сценария новая форма денег вначале занимает ограниченную, но устойчивую нишу — в бюджетных платежах, переводах и отдельных потребительских расчетах, — не вызывая резкого вытеснения банковских депозитов и не разрушая существующую структуру финансового посредничества. Для банков это означает необходимость адаптации: усиления сервисной составляющей, развития цифровых каналов и поиска новых конкурентных преимуществ. Следовательно, основная проблема состоит не только в технологической реализации платформы цифрового рубля, но и в выстраивании такого институционального режима, при котором инновации не будут подрывать устойчивость банковского сектора.

Таким образом, цифровой рубль следует рассматривать как инструмент структурной модернизации финансовой системы России. Его внедрение отражает более широкий процесс цифровизации платежей, что подтверждается устойчивым ростом доли безналичных расчетов в розничном обороте. При этом значение цифрового рубля выходит за рамки обычного платежного нововведения, поскольку он способен повлиять на роль банков, характер денежного обращения и механизмы государственного финансового управления.

Потенциальные преимущества цифрового рубля состоят в ускорении расчетов, снижении транзакционных издержек, расширении возможностей

адресных платежей и развитии национальной платежной инфраструктуры. Вместе с тем с ним связаны риски перераспределения ликвидности, усиления регуляторной нагрузки на банки и сохранения спроса на наличные деньги как альтернативный и более привычный инструмент расчетов.

Следовательно, влияние цифрового рубля на развитие экономики, финансов и банковского сектора будет зависеть от того, насколько сбалансированно будет организовано его внедрение. При поэтапной и институционально выверенной модели цифровой рубль может стать важным элементом современной финансовой системы. При чрезмерно жестком или ускоренном внедрении он способен усилить настороженность пользователей и создать дополнительные вызовы для банковского сектора. Именно поэтому на современном этапе ключевое значение имеет постепенная интеграция цифрового рубля в денежное обращение с учетом интересов государства, банков и населения.

Библиографический список

1. Банк России. Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2024 год. М.: Банк России, 2025. URL: cbr.ru/Collection/Collection/File/57103/Results_2024.pdf.

2. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. М.: Банк России, 2024. URL: cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf.

3. Банк России. Массовое внедрение цифрового рубля начнется 1 сентября 2026 года // Банк России: офиц. сайт. 15.07.2025. URL: cbr.ru/press/event/?id=25772.

4. Банк России. Цифровой рубль // Банк России: офиц. сайт. URL: cbr.ru/fintech/dr/.

5. Пастухов Е.М., Гришунин С.В. Оценка влияния цифрового рубля на депозиты коммерческих банков России // Финансовый журнал. 2025. Т. 17. № 3. С. 126–140.

УДК 336.76

Динамика объема корпоративных ценных бумаг на российском рынке

Нестерова Д.Г.

*Научный руководитель: Колодяжная А.Ю., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбургский филиал*

Корпоративные ценные бумаги – это финансовые инструменты, которые выпускают компании для привлечения капитала на развитие бизнеса, финансирования проектов или реструктуризацию долгов. Они представляют собой долговые или долевого обязательства эмитента перед инвесторами и являются ключевым элементом фондового рынка.

Выпуск таких бумаг позволяет компаниям получить финансирование без прямых банковских кредитов, а инвесторам – заработать на доходах от бизнеса или торговли на бирже.

Корпоративные ценные бумаги различаются по уровню риска, доходности и ликвидности, что формирует широкие возможности для инвестиционных стратегий. Их обращение регулируется государством для защиты прав инвесторов и обеспечения стабильности финансового рынка.

Чтобы выявить основные направления и особенности развития рынка ценных бумаг для понимания масштабов, темпов развития и реакции на макроэкономические события, проанализируем данные в таблице 1.

Анализируя таблицу 1, можно сделать вывод, что за 10 лет в период с 2014 по 2024 гг. объем рынка корпоративных бумаг вырос в 2,35 раза или на 42825 руб., однако этот рост был неравномерным и циклическим, сопровождался падениями в 2015, 2020 и 2022 годах.

Общий объем рынка можно рассмотреть в фазовой динамике:

- фаза коррекции и волатильности (2014–2015 гг.) на фоне санкций 2014 года, девальвации рубля, снижения цен на нефть, в таких ситуациях неопределенности компании переориентируются на долговое финансирование (рост облигаций);

- фаза восстановления и роста (2016–2019 гг.) в условиях проведения монетарной политики по снижению ключевой ставки ЦБ (с 11% в 2015 году до 7,25% в 2019 году) и развития биржевых площадок;

- кризисная фаза (2020 г.) при пандемии COVID-19, в которую произошла кратковременная паника на рынках и резкое снижение ключевой ставки ЦБ до 25%, компании были вынуждены реструктуризировать долги;

- фаза бума (2021 г.) сопровождается рекордным ростом за весь период, посткризисное восстановление, монетарное стимулирование, инфляционные ожидания, ликвидность в банковской системе;

- шоковая фаза (2022 г.) на фоне специальной военной операции и санкций в виде запретов на вывод капитала [1, с. 35], ограничения для нерезидентов, заморозка активов, иностранные инвесторы были вынуждены покинуть российский фондовый рынок;

- фаза адаптации и восстановления (2023–2024 гг.) проявляется в увеличении доли государственных банков и компаний на рынке, рост рублевой стоимости активов (девальвация рубля), повышение ключевой ставки до 16% в 2023 году [2, с. 24], устойчивость в станционном режиме.

Таблица 1. Динамика объема корпоративных ценных бумаг в обращении с 2014 по 2024 гг. по состоянию на 1 января

Год	Объем корпоративных ценных бумаг в обращении, млрд руб.	В том числе		Абсолютный прирост, млрд руб. (цепной)	Темп роста, % (цепной)
		акций, млрд руб.	облигаций, млрд руб.		
2014	31 695	28 450	3 245	-	-
2015	29 908	25 780	4 128	- 1787	94,4
2016	32 982	27 340	5 642	+3 074	110,3
2017	38 435	31 220	7 215	+5 453	116,5
2018	44 040	35 100	8 940	+5 605	114,6
2019	49 680	38 450	11 230	+5 640	112,8
2020	47 840	33 280	14 560	-1 840	96,3
2021	64 010	45 670	18 340	+16 170	133,8
2022	56 710	39 820	16 890	-7 300	88,6
2023	68 010	48 560	19 450	+11 300	119,9
2024	74 520	52 340	22 180	+6 510	109,6

Таким образом, российский рынок капитала научился быстро восстанавливаться после шоков и финансовых кризисов, его устойчивость все больше зависит от развитых инструментов в виде корпоративных облигаций.

При анализе средних показателей сделать вывод, что в среднем за год за период 2014–2024 гг. объём корпоративных ценных бумаг увеличивался на 4282,5 млрд рублей или в 1,09 раз (на 9% в год), что превышает среднюю инфляцию за этот же период (около 6-7% по данным Росстата) и средние темпы роста номинального ВВП (примерно 7-8%). Это говорит о том, что финансовый рынок демонстрирует опережающее развитие относительно реального сектора экономики.

Далее был проведен анализ средних показателей динамики ряда (2014–2024 гг.) в таблице 2.

Доля корпоративных ценных бумаг в ВВП колеблется в диапазоне от 36 до 47%, демонстрируя глубокую зависимость от макроэкономической ситуации в стране (табл. 3).

В среднем за период доля составляет около 41%, что подтверждает значимость корпоративных ценных бумаг в финансовой системе России.

Таблица 2. Средние показатели динамики объема корпоративных ценных бумаг за период с 2014 по 2024 гг.

Показатель	Значение	Интерпретация
Средний уровень ряда	48 984,5 млрд руб.	Среднегодовой объем корпоративных ценных бумаг в обращении за 11 лет составил 48 984,5 млрд руб.
Средний абсолютный прирост	+ 4 282,5 млрд руб.	Ежегодно в среднем объем рынка увеличивался на 4 282,5 млрд руб.
Средний темп роста	1,089 или 108,9%	Объем рынка в среднем за год увеличивался в 1,089 раза, т. е. на 8,9% в год
Средний темп прироста	+ 0,089 или + 8,9%	Среднегодовой прирост объема рынка составил 8,9%

Таблица 3. Структура корпоративных ценных бумаг в составе ВВП России

Год	Объем корпоративных ценных бумаг в обращении, млрд руб.	Номинальный ВВП России, млрд руб.	Доля в ВВП, %
2014	31 695	79 000	40,1
2015	29 908	83 000	36,0
2016	32 982	86 000	38,3
2017	38 435	92 000	41,8
2018	44 040	104 000	42,3
2019	49 680	110 000	45,2
2020	47 840	107 000	44,7
2021	64 010	135 000	47,4
2022	56 710	153 000	37,1
2023	68 010	171 000	39,8
2024	74 520	180 000	41,4

Таким образом, проведенный анализ показывает устойчивый долгосрочный рост, несмотря на периодические шоки и кризисы. Рынок корпоративных ценных бумаг циклический и носит фазовый характер, в периоды неопределенности преобладал рост долговых инструментов. Российский фондовый рынок является не только барометром экономической конъюнктуры, но и важным механизмом финансирования экономического роста страны, показывая способность к адаптации в условиях повышенной волатильности.

Библиографический список

1. Ананишнев В.М. Влияние санкционного давления и политики ЦБ на структуру российского фондового рынка (2022–2023 гг.) // Деньги и кредит. 2023. № 10. С. 34–49.

2. Сидорович Е.Л. Инфляция, ключевая ставка и доходность долговых инструментов: взаимосвязь в 2022–2024 гг. // Банковское дело. 2024. № 3. С. 22–29.

УДК 336.7

Новые финансовые продукты криптобанков в Республике Беларусь: кредитование под залог цифровых знаков и стейкинг как альтернатива классическим депозитам

Петров Д.В., Таланцева А.А.

*Научный руководитель: Якубенко Г.А., канд. экон. наук, доцент
Белорусский торгово-экономический университет потребительской
кооперации*

Цифровая трансформация финансового сектора выступает одним из приоритетных направлений социально-экономического развития Республики Беларусь на современном этапе. Концептуальные основы данного процесса заложены в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026-2030 годы, утвержденной VII Всебелорусским народным собранием, где в качестве четвертого приоритетного направления определены рост конкурентоспособности, ускорение технологического развития и цифровая трансформация [1]. Реализация данного приоритета предполагает формирование новых высокотехнологичных отраслей и внедрение инновационных финансовых инструментов, способных повысить эффективность экономических взаимодействий.

Основу для достижения поставленных целей формирует Государственная программа «Цифровая Беларусь» на 2026-2030 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2025 г. № 793 [2]. Ключевым нормативно-правовым актом, непосредственно регулирующим сферу цифровизации финансовых услуг, является Указ Президента Республики Беларусь № 19 от 16 января 2026 года «О криптобанках и отдельных вопросах контроля в сфере цифровых знаков (токенов)» [3]. Основной целью принятия данного указа является обеспечение благоприятных условий для развития инновационной сферы

и расширения спектра финансовых услуг в процессе построения современной цифровой экономики, а также имиджа Республики Беларусь как флагмана в сфере финансовых IT-технологий. По своей сути Указ № 19 вводит принципиально новый правовой институт – криптобанк, который определяется как акционерное общество, наделенное правом совмещать деятельность с использованием цифровых знаков (токенов) с совершением банковских, платежных и иных связанных с ними финансовых операций [3].

В контексте указанных нормативных преобразований особый научный интерес представляют новые финансовые продукты, внедряемые криптобанками: кредитование под залог криптовалюты и стейкинг (крипто-депозиты).

Кредитование под залог криптовалюты представляет собой финансовый механизм, при котором цифровые знаки (токены) выступают в качестве обеспечения по кредитному обязательству, без их отчуждения заемщиком. Данный продукт, официально вводимый в Республике Беларусь Указом № 19, является институциональным аналогом широко распространенных в мировой практике обеспеченных кредитов, таких как ломбардные кредиты под залог ценных бумаг.

Механизм реализации данного продукта заключается в следующем. Клиент (физическое или юридическое лицо), владеющий криптовалютой, передает свои цифровые активы в залог криптобанку. Активы блокируются на специальном счете, но право собственности на них сохраняется за заемщиком. На основании стоимости предоставленного обеспечения банк выдает клиенту кредит в фиатных деньгах (белорусских рублях). После полного погашения кредита и уплаты процентов залог возвращается владельцу. Ключевым параметром сделки является коэффициент «кредит к стоимости», определяющий максимальную сумму займа как процент от рыночной стоимости залога. В мировой практике для нивелирования рисков волатильности криптоактивов применяется дисконт, и сумма кредита, как правило, не превышает 50-70% от стоимости залога.

К основным преимуществам данного финансового инструмента можно отнести следующее.

Во-первых, сохранение инвестиционного потенциала. Данный механизм позволяет владельцам цифровых активов получить ликвидность для текущих нужд или рефинансирования иных обязательств, не реализуя при этом свои активы. Это избавляет от необходимости фиксировать убытки при неблагоприятной рыночной конъюнктуре или, наоборот,

упускать потенциальную прибыль при долгосрочном росте стоимости актива.

Во-вторых, налоговая эффективность. В большинстве юрисдикций, включая белорусскую, получение кредита не является налогооблагаемым событием, в отличие от реализации актива. Таким образом, заемщик получает доступ к капиталу без возникновения обязательств по уплате налога на прирост капитала.

В-третьих, расширение доступа к ликвидности. Данный продукт открывает доступ к банковскому кредитованию для держателей криптовалют, которые могут не иметь достаточного подтверждения дохода или традиционного залогового имущества для получения классического кредита.

В-четвертых, гибкость и оперативность. В отличие от традиционных кредитов, обеспеченные криптокредиты могут предоставляться в более короткие сроки, а условия погашения (сроки, валюта погашения) часто обладают высокой степенью гибкости, позволяя заемщику адаптировать график платежей под свои потребности.

В-пятых, институциональная защита. В контексте белорусской модели ключевым преимуществом является проведение операций через регулируемую инфраструктуру криптобанка с системой двойного надзора (Национальный банк и Парк высоких технологий), что минимизирует риски, характерные для нерегулируемых криптоплатформ.

Таким образом, кредит под залог криптовалюты представляет собой инструмент, трансформирующий цифровые активы из пассивного инвестиционного портфеля в активный источник капитала, при этом ключевым риском, требующим учета, остается экстремальная волатильность стоимости залога, которая в случае резкого падения цены может привести к требованию довести обеспечение или принудительной реализации актива.

Стейкинг представляет собой инновационный финансовый продукт, предлагаемый криптобанками, который концептуально отличается от классического банковского депозита как по механизму формирования доходности, так и по экономической сути. Если традиционный вклад предполагает передачу банку денежных средств для их последующего размещения в кредитных операциях, то стейкинг основан на участии держателя криптоактивов в обеспечении функционирования и безопасности блокчейн-сетей.

Ключевым преимуществом стейкинга является возможность получения пассивного дохода, потенциально превышающего ставки по

депозитам, при этом клиент сохраняет право собственности на базовый актив. В отличие от традиционного вклада, где доходность гарантирована банковским договором, вознаграждение за стейкинг формируется за счет эмиссии новых монет и комиссионных сборов сети, что обуславливает его плавающий характер, зависящий от параметров конкретного блокчейна и общего объема заблокированных в сети активов.

К числу преимуществ стейкинга следует отнести защиту, обеспечиваемую белорусской моделью регулирования. Проведение операций через криптобанк, поднадзорный Национальному банку и Парку высоких технологий, минимизирует риски, характерные для нерегулируемых стейкинг-платформ, включая мошенничество, технические сбои и потерю активов вследствие взломов. Двойной надзор со стороны финансового и технологического регуляторов гарантирует соблюдение установленных нормативов и требований к кибербезопасности.

Наряду с преимуществами, данный продукт сопряжен со специфическими рисками, которые необходимо учитывать. Рыночная волатильность представляет собой основной риск, поскольку даже при получении стабильного вознаграждения в токенах, падение их курсовой стоимости может нивелировать полученный доход или привести к убыткам при конвертации в фиатные деньги. Кроме того, в отличие от классических банковских вкладов, на средства, размещенные в стейкинге, не распространяется действие системы гарантированного возмещения, что прямо предусмотрено законодательством о криптобанках [3].

Таким образом, стейкинг как продукт криптобанков представляет собой гибридный инструмент, сочетающий элементы инвестиционной деятельности и депозитных операций, предлагающий клиентам более высокую потенциальную доходность в обмен на принятие дополнительных рыночных и технологических рисков при сохранении институциональных гарантий регулируемой финансовой инфраструктуры.

Проведенное исследование новых финансовых продуктов криптобанков позволяет сделать следующие выводы. Данные инструменты трансформируют цифровые активы из пассивного инвестиционного портфеля в активный источник ликвидности (через залоговое кредитование) и инструмент получения пассивного дохода (через стейкинг), интегрируя их в систему регулируемых банковских операций. Внедрение этих продуктов формирует основу для дальнейшего развития рынка цифровых финансовых услуг в рамках реализации Государственной программы «Цифровая Беларусь» на 2026-2030 годы.

Библиографический список

1. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026-2030 годы // Решение Всебелорусского народного собрания от 19 декабря 2025 г. № 1.
2. Государственная программа «Цифровая Беларусь» на 2026-2030 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2025 г. № 793.
3. О криптобанках и отдельных вопросах контроля в сфере цифровых знаков (токенов): Указ Президента Республики Беларусь от 16 января 2026 г. № 19.

УДК 339.13:664.68(476.5)

Перспективы развития фирменной торговли КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба»

Платова П.А.

*Научный руководитель: Шутова С.В., канд. экон. наук, доцент
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

В условиях усиления конкуренции на рынке кондитерских изделий особое значение приобретает развитие фирменной торговли как эффективного канала продвижения продукции. КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба», являясь одним из известных производителей кондитерских изделий в Республике Беларусь, обладает значительным потенциалом для расширения и модернизации собственной торговой сети. Анализ перспектив развития данного направления позволяет определить ключевые векторы роста и повысить общую конкурентоспособность предприятия.

Основные экономические показатели хозяйственной деятельности фирменной торговой сети КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба» представлены в таблице 1.

Данные, представленные в таблице 1, показывают, что фирменная торговая сеть демонстрирует положительную динамику по всем ключевым показателям хозяйственной деятельности.

В настоящее время, фирменная торговля КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба» использует активные и пассивные методы продаж, представленные в таблице 2.

Таблица 1. Основные экономические показатели хозяйственной деятельности фирменной торговой сети КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба»

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2022, %
Розничный товарооборот фирменной торговой сети (в отпускных ценах фабрики), тыс. руб.	12,5	16,8	20,5	164,0
Доля фирменной торговой сети в общем объеме продаж, %	8,2	9,5	10,5	+2,3 п.п.
Среднемесячный товарооборот на 1 объект, тыс. руб.	0,058	0,064	0,068	117,2
Средний чек, руб.	18,5	21,2	23,0	124,3
Количество чеков (транзакций), тыс. ед.	675,7	792,5	891,3	131,9

Методы стимулирования продаж, представленные в таблице 2, применяемые в фирменной торговле КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба», характеризуются комплексностью и сбалансированным сочетанием активных и пассивных инструментов. В совокупности данные методы стимулирования продаж создают благоприятные условия для повышения конкурентоспособности предприятия и стабильного развития его фирменной торговой сети. Анализ применяемых активных и пассивных методов стимулирования продаж в фирменной торговле показывает, что предприятие использует комплексный подход к воздействию на покупательский спрос.

Таблица 2. Активные и пассивные методы стимулирования продаж в фирменной торговле КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба».

Группа методов	Метод стимулирования	Характеристика применения на КПУП «кондитерская фабрика «Витьба»
Активные методы	Дегустация продукции	Проведение проб новых видов продукции в торговом зале
	Скидки и акции	Предоставление временных скидок на отдельные виды продукции, сезонные распродажи
	Промо-акции	Проведение тематических мероприятий (презентации новинок, интерактивные зоны в праздники)
Пассивные методы	Оформление витрин	Использование фирменного стиля, ярких упаковок и тематического дизайна
	Рекламные материалы в торговом зале	Плакаты, ценники, стенды с информацией о продукции
	Ассортиментная политика	Поддержание широкого ассортимента
	Качество обслуживания	Профессиональное обслуживание покупателей
	Мерчандайзинг	Рациональная выкладка продукции по категориям и уровню спроса

Но, несмотря на комплексный характер применяемых методов стимулирования продаж в фирменной торговле предприятия, их использование сопровождается рядом ограничений. Активные методы требуют значительных финансовых и организационных затрат. Пассивные методы, в свою очередь, нуждаются в постоянном обновлении и контроле.

Для обеспечения максимальной эффективности продажи товаров в фирменных магазинах необходимо выполнить следующее:

- повысить качество обслуживания (быстрое обслуживание на кассе, индивидуальный подход к клиенту, обработка жалоб и предложений, комфортная атмосфера в магазине и др.);

- организовать исчерпывающую информацию покупателям (четкая маркировка товаров, обозначение на каждом изделии цены и всех необходимых для покупателя данных о товаре), широкое использование рекламных средств для потребительской ориентировки покупателей в магазине (броское и ясное обозначение товарных отделов, информация о новых товарах и т. п.);

- рационально разместить товары по потребительскому назначению, видам;

- организовать торговое пространство (выкладка товара на уровне глаз, привлекательное оформление витрин);

- использовать рациональное торговое оборудование;

- осуществлять постоянный контроль за наличием в магазинах широкого ассортимента товаров и его систематическое обновление;

- максимально увеличить товарную выкладку и организовать правильное освещение выставленных товаров.

Кроме этого, важнейшим условием решения задачи совершенствования торгово-технологического процесса в фирменных магазинах является широкое применение прогрессивных методов продажи товаров. В таблице 3 сформулированы ключевые стратегические направления для качественного роста фирменной торговой сети и повышения ее эффективности.

Реализация предложенных стратегических направлений позволит предприятию не только увеличить объёмы продаж и долю рынка, но и укрепить бренд как современного и ориентированного на потребителя производителя. В результате фирменная торговля может стать одним из ключевых стратегических преимуществ КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба» на внутреннем рынке.

Таблица 3. Стратегические направления для развития фирменной торговли КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба»

Стратегические направления	Содержание	Срок	Ожидаемый результат
«Магазин – это впечатление»	Внедрение современных форматов торговли, обновление интерьера, дегустационные зоны	2026	Повышение лояльности покупателей
«Цифра ускоряет продажи»	Использование программ лояльности, бонусных программ, онлайн-заказов	Постоянно	Увеличение числа постоянных покупателей и повторных покупок
«Скорость – новый стандарт»	Внедрение касс самообслуживания, оптимизация кассового обслуживания	Постоянно	Сокращение очередей, рост удовлетворенности покупателей

Таким образом, перспективы развития фирменной торговли КПУП «Кондитерская фабрика «Витьба» представляются достаточно благоприятными при условии комплексного подхода к модернизации торговой сети с учетом применения в деятельности объекта исследования анализируемых активных и пассивных методов стимулирования продаж. Грамотно выстроенные предложенные стратегические направления позволят не только увеличить объемы продаж, но и укрепить позиции бренда на внутреннем рынке, сформировав долгосрочную лояльность потребителей.

Библиографический список

1. Кондитерская фабрика «Витьба» - 2026 [Электронный ресурс]. URL: <https://vitba.by/>.

УДК 336.648

Методы формирования оптимальной структуры капитала компании на современном этапе

Полозова П.С.

*Научный руководитель: Сироткин С.А., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Формирование сбалансированной структуры капитала является не просто одной из задач системы учета, а стратегическим направлением

компании, следование которому определяет долгосрочную конкурентоспособность бизнеса.

В настоящее время не существует единой методики формирования оптимальной структуры капитала. Однако определенные методы и критерии оптимизации структуры капитала позволяют руководству организации принимать более обоснованные и взвешенные решения в данном вопросе.

Процесс оптимизации структуры капитала может быть осуществлен путем реализации следующих этапов [1, с. 124]:

1. Анализ капитала организации, в рамках которого рассматривается динамика объема, состава и структуры капитала, и их влияние на финансовую устойчивость и эффективность использования капитала.

2. Оценка основных факторов, определяющих формирование структуры капитала. Для каждой конкретной организации существуют определенные объективные и субъективные факторы, в соответствии с влиянием которых формируется наиболее эффективная структура капитала для рассматриваемой компании.

3. Оптимизация структуры капитала по критерию максимизации уровня рентабельности собственного капитала. Для осуществления данного этапа используется эффект финансового левериджа. Эффект финансового левериджа определяется по формуле:

$$\text{ЭФЛ} = (1 - T) \times (ROA - Kd) \times \frac{D}{S}, \quad (1)$$

где T – ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;

ROA – валовая рентабельность активов (отношение валовой прибыли к средней стоимости активов), %;

Kd – средний размер процентов за кредит, уплачиваемых организацией за использование заемного капитала, %;

D – средняя сумма используемого организацией заемного капитала;

S – средняя сумма собственного капитала организации [2, с. 91].

4. Оптимизация структуры капитала по критерию минимизации его цены проводится на основе оценки средневзвешенной цены капитала. Расчет данного показателя осуществляется по формуле:

$$WACC = R_D \times (1 - T) \times WD + R_E \times WE, \quad (2)$$

где R_D – стоимость заемного капитала компании, %;

T – предельная ставка по налогу на прибыль;

WD – удельный вес заемного капитала компании;

R_E – стоимость собственного капитала компании, %;

WE – удельный вес собственного капитала компании [2, с. 94].

5. Оптимизация структуры капитала по критерию минимизации уровня финансовых рисков. Этот метод предполагает использование различных источников финансирования для разных групп активов: внеоборотных активов, постоянных оборотных активов и переменных оборотных активов.

На основе выполнения указанных выше этапов формируется «целевая структура капитала», учитывающая индивидуальные особенности анализируемой компании. Дальнейшие действия финансового менеджмента направляются на достижение данной структуры капитала.

Таким образом, можно рассматривать несколько критериев оптимальности структуры капитала:

- 1) максимизация уровня рентабельности собственного капитала;
- 2) минимизация WACC;
- 3) минимизация рисков и максимизация рыночной стоимости компании.

В рамках данного исследования представлен анализ структуры капитала ведущей компании Ярославской области по размеру выручки согласно рейтингу, составленному информационным агентством «Интерфакс» по результатам отчетности 2024 года, АО «Группа компаний "ЕКС"». На примере данной организации приведен расчет эффекта финансового левериджа, посредством которого оптимальность структуры капитала оценена с позиции критерия максимизации уровня рентабельности собственного капитала.

Структура капитала АО «Группа компаний "ЕКС"» по данным бухгалтерского баланса на 31 декабря 2023 года и на 31 декабря 2024 года представлена в таблице 1. Для данной компании характерно преобладание заемного капитала в составе источников финансирования на протяжении всего рассматриваемого периода. Заемный капитал в основном состоит из краткосрочных обязательств. На 31 декабря 2024 года у компании появились долгосрочные обязательства.

Собственный капитал в период с 2023 года по 2024 год увеличился на 3645400 тыс. руб., что в процентном отношении составило 35,79%. В свою очередь, заемный капитал за анализируемый период возрос на 100805109 тыс. руб. (на 72,84%).

По данным на 31.12.2024 собственный капитал составил долю 5,47% в составе источников финансирования, заемный – 94,53%.

Для оценки доли собственных средств в общей сумме источников финансирования и степени долговой зависимости рассматриваемой компании были использованы такие показатели как коэффициент

автономии и коэффициент финансовой устойчивости. Результаты осуществленных расчетов по данным бухгалтерского баланса на 31 декабря 2024 года отражены в таблице 2.

Таблица 1. Структура капитала АО «Группа компаний "ЕКС"»

Виды источника финансирования	31.12.2023 тыс. руб.	31.12.2024 тыс. руб.	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Доля источника на 31.12.2023, %	Доля источника на 31.12.2024, %
1. Собственный капитал	10185382	13830782	3645400	6,86	5,47
2. Заемный капитал	138386460	239191569	100805109	93,14	94,53
2.1. Долгосрочные обязательства	-	89178	89178	0	0,04
2.1.1. Заемные средства	-	-	-	-	-
2.2. Краткосрочные обязательства	138386459	239102391	100715932	93,14	94,50
2.2.1. Заемные средства	5686329	3123180	- 2563149	3,83	1,23
Итого источников финансирования	148571842	253022351	104450509	100	100

Таким образом, значения коэффициентов автономии и финансовой устойчивости не соответствуют нормативам, что свидетельствует о высокой долговой зависимости АО «Группа компаний "ЕКС"» и повышенном финансовом риске, характерном для данной организации.

Эффект финансового левериджа для рассматриваемого акционерного общества за 2024 год определен путем выполнения следующих расчетов:

$$ROA = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Средняя величина активов компании}} \times 100\% = \frac{13993794}{200797096,5} \times 100\% = 6,97\%.$$

$$\text{ЭФЛ} = (1 - T) \times (ROA - Kd) \times \frac{D}{S} = (1 - 0,20) \times (6,97 - 20,5) \times \frac{4404754,5}{12008082} = -3,97.$$

Таблица 2. Значения коэффициента автономии и коэффициента финансовой устойчивости для АО «Группа компаний "ЕКС"»

Показатели	АО «Группа компаний "ЕКС"»	Нормативное значение
Коэффициент автономии	0,05	Не менее 0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	17,29	Не более 1

Эффект финансового левериджа АО «Группа компаний "ЕКС"» за 2024 год составил отрицательное значение, что свидетельствует о

неудовлетворительной структуре капитала данной компании. При имеющейся структуре капитала рентабельность собственного капитала сократилась на 3,97 п.п. Осуществлять дальнейшие заимствования рискованно и нецелесообразно.

Исходя из всего вышесказанного, на современном этапе отсутствуют универсальные методики формирования оптимальной структуры капитала. Оптимальная структура капитала определяется индивидуально для каждой конкретной компании в соответствии с ее специфическими характеристиками и условиями, в которых она функционирует. Необходимо применять комплексный подход, сочетающий в себе разные методы и критерии оптимизации.

В рамках исследования был проведен анализ капитала АО «Группа компаний "ЕКС"» и осуществлен расчет коэффициентов автономии и финансовой устойчивости. Кроме того, был рассчитан эффект финансового левериджа для оценки оптимальности структуры капитала по критерию максимизации уровня рентабельности собственного капитала. Сделан вывод о рискованной структуре капитала рассматриваемой компании.

Библиографический список

1. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Г.Б. Поляка. М: Издательство Юрайт, 2026. 358 с.
2. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ю.А. Долгих, Т.В. Бакунова, Е.А. Трофимова, Е.С. Панфилова; под ред. Ю.А. Долгих; М-во науки и высшего образования РФ. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. 118 с.
3. Компании Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://spark-interfax.ru/statistics/region/780000000000>.

УДК 336

Сравнительный анализ применения МСФО (IFRS) 18 и ФСБУ 4/2023 для отражения финансовых результатов компании

Полозова П.С.

*Научный руководитель: Логинова Т.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

9 апреля 2024 года Совет по международным стандартам финансовой отчетности представил новый стандарт МСФО (IFRS) 18 «Представление

и раскрытие информации в финансовой отчетности», который должен с 1 января 2027 года заменить стандарт МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», действующий с 1997 года [3].

Внедрение нового стандарта вызвано необходимостью предоставления инвесторам более релевантной, прозрачной и сопоставимой информации в финансовой отчетности [4]. В результате использование IFRS 18 будет способствовать принятию более обоснованных и взвешенных решений по вложению средств.

Ключевые изменения, вносимые новым стандартом для улучшения качества предоставления отчетности и повышения сопоставимости финансовых результатов компаний, относятся к трем основным направлениям, представленным на рисунке 1.

Важным моментом является то, что операционная, инвестиционная и финансовая категории в отчете о прибылях и убытках не совпадают с аналогичными категориями в отчете о движении денежных средств. Это связано с разным целевым назначением данных отчетов [2, с. 96].

Аналогом отчета о прибылях и убытках в российской практике бухгалтерского учета является отчет о финансовых результатах. С 1 января 2025 года в силу вступил Федеральный стандарт бухгалтерского учета 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность». В данном стандарте нашла отражение обновленная структура отчета о финансовых результатах, которой в рамках данного исследования необходимо уделить внимание с целью сопоставления с отчетом о прибылях и убытках по МСФО (IFRS) 18.

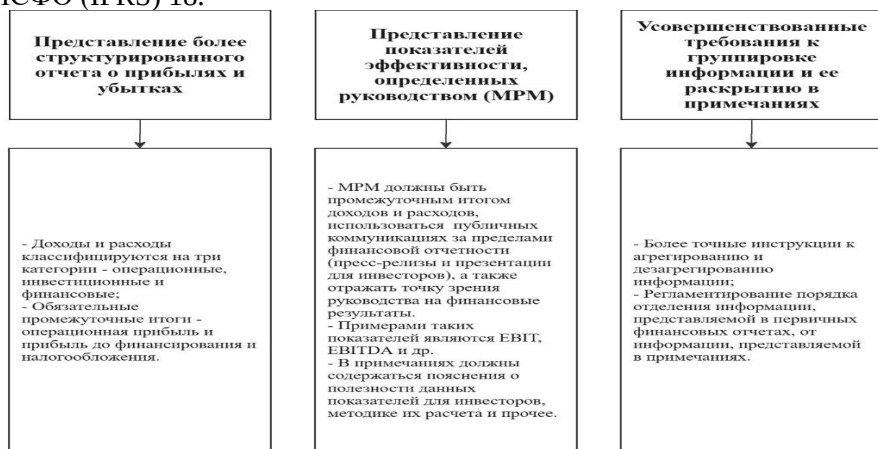


Рисунок 1. Основные направления изменений, вносимых МСФО (IFRS)

Обновленная структура отчета о прибылях и убытках представлена на рисунке 2.

Операционная категория	Выручка Себестоимость продаж Валовая прибыль Прочие операционные доходы Коммерческие расходы Административные расходы Прочие операционные расходы
Обязательный промежуточный итог	Операционная прибыль
Инвестиционная категория	Доля прибыли или убытка ассоциированных и совместных предприятий по методу долевого участия Доход от инвестиционной недвижимости
Обязательный промежуточный итог	Прибыль до финансирования и налогообложения
Финансовая категория	Процентные расходы по кредитам Процентные расходы по прочим обязательствам
	Прибыль до налогообложения
Налог на прибыль	Расходы по налогу на прибыль
	Прибыль от продолжающейся деятельности
Прекращенная деятельность	Убыток от прекращенной деятельности
	Прибыль за год

Рисунок 2. Структура отчета о прибылях и убытках согласно МСФО (IFRS) 18

Коренным отличием двух рассматриваемых отчетных форм является отсутствие в российской практике разделения в рамках отчета о финансовых результатах доходов и расходов на операционную, инвестиционную и финансовую категории.

В отчете о финансовых результатах раскрытию подлежат следующие статьи, отраженные на рисунке 3.

В результате сравнения отчетных форм по российскому и международному стандартам были отмечены следующие различия. В отчете о финансовых результатах вместо промежуточного итога «Операционная прибыль» используется статья «Прибыль (убыток) от продаж», рассчитываемая аналогичным образом. Важным отличием является отсутствие в российском учете промежуточного итога «Прибыль до финансирования и налогообложения». Таким образом, в отчете о финансовых результатах нет отдельной промежуточной статьи для отражения итогов инвестиционной деятельности компании.

В отчете о финансовых результатах представлены две статьи «Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения» и «Прибыль (убыток) от прекращаемой деятельности». Введение данных показателей было обусловлено необходимостью очищения результатов основной деятельности организации от влияния разовых сделок, таких как продажа активов и закрытие подразделений. Это позволяет повысить прозрачность и сопоставимость информации в отчете

о финансовых результатах для пользователей финансовой отчетности. В отчете о прибылях и убытках подобные статьи также находят отражение.

Выручка
Себестоимость продаж
Валовая прибыль (убыток)
Коммерческие расходы
Управленческие расходы
Прибыль (убыток) от продаж
Доходы от участия в других организациях
Проценты к получению
Проценты к уплате
Прочие доходы
Прочие расходы
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения
Налог на прибыль организаций
Прибыль (убыток) от прекращаемой деятельности (за вычетом относящегося к ней налога на прибыль организаций)
Чистая прибыль (убыток)

Рисунок 3. Структура отчета о финансовых результатах согласно ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность»

Таким образом, ключевыми различиями между отчетом о финансовых результатах согласно ФСБУ 4/2023 и отчетом о прибылях и убытках согласно МСФО 18 является отсутствие в российской практике разделения доходов и расходов на три категории, а также выделения промежуточного итога «Прибыль до финансирования и налогообложения».

Библиографический список

1. Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"».
2. Жердева О.В. IFRS 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности»: новые требования / О.В. Жердева, Е.В. Анисимова, З.М. Табараева, С.А. Шульц // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ifrs-18-predstavlenie-i-raskrytie-informatsii-v-finansovoy-otchetnosti-novye-trebovaniya>.
3. Обзор МСФО (IFRS) 18 [Электронный ресурс]. URL: https://www.unicon.ru/upload/IFRS_18_article.pdf.
4. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/>.

Уровень жизни населения в системе индикаторов устойчивого социально-экономического развития

Поташко А.В.

*Научный руководитель: Терехов И.И., старший преподаватель
Белорусский государственный экономический университет*

Уровень жизни населения является интегральным индикатором эффективности социально-экономической системы и одновременно — ключевым условием её долгосрочной устойчивости. Концепция инклюзивного роста, активно продвигаемая Всемирным банком и ПРООН, рассматривает благосостояние граждан не как следствие, а как движущую силу экономического развития: рост доходов расширяет внутренний потребительский спрос, обеспечивает воспроизводство человеческого капитала и укрепляет социально-политическую стабильность [1; 5].

Период 2020–2024 гг. ознаменовался беспрецедентным давлением на доходы и благосостояние населения в большинстве стран мира. Пандемия COVID-19, инфляционные шоки 2021–2022 годов, геополитическая нестабильность и ужесточение денежно-кредитной политики последовательно подрывали покупательную способность домохозяйств. По данным МВФ, совокупные потери реальных доходов мирового населения за 2020–2022 годы составили эквивалент почти 3,5% глобального ВВП [4]. На этом фоне обостряется актуальность научного осмысления механизмов защиты и устойчивого повышения уровня жизни.

Для рационального измерения уровня жизни используется система взаимодополняющих индикаторов: реальные располагаемые доходы, уровень бедности (доля населения с доходами ниже национальной или международной черты), коэффициент Джини, уровень безработицы и индекс человеческого развития (ИЧР). Совокупность этих показателей позволяет оценить не только текущее благосостояние, но и структурное качество распределения выгод от экономического роста [2; 3].

Период 2020–2023 гг. стал для мировой экономики серьёзным испытанием. По данным МВФ, в 2020 г. глобальный ВВП сократился на 3,1% — крупнейшее падение со времён Великой депрессии, а совокупные потери реальных доходов домохозяйств составили эквивалент около 3,5% мирового ВВП [4]. В таблице 1 представлена динамика ключевых показателей уровня жизни за анализируемый период.

Таблица 1. Динамика мировых показателей уровня жизни населения в 2020–2023 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Глобальный ВВП на душу нас., тыс. долл. ППС	16,9	17,9	18,6	19,4
Доля населения за чертой бедности (<\$2,15/день), %	9,3	8,8	8,5	8,2
Средний индекс Джини (развивающиеся страны)	0,421	0,418	0,419	0,416
Число людей в «дефиците достойного труда», млн чел.	487	473	468	457
Глобальный ИПЦ, среднее по странам G20, %	3,2	5,1	9,4	5,9
Индекс человеческого развития, среднее	0,732	0,735	0,739	0,744

Данные таблицы свидетельствуют о постепенном восстановлении экономических показателей к 2022–2023 гг.: доля населения за чертой крайней бедности снизилась с 9,3% в 2020 г. до 8,2% в 2023 г., а ИЧР вырос с 0,732 до 0,744. Вместе с тем 2022 год обнажил проблему обесценения доходов: ИПЦ в странах G20 достиг 9,4% — рекорда за последние 40 лет, что фактически нивелировало номинальный рост зарплат на 4–6 п.п. в большинстве экономик развитых стран [4].

Показательна и устойчивость имущественного расслоения: коэффициент Джини в развивающихся странах снизился на 0,005 пункта за четыре года, тогда как число людей в условиях неустойчивой занятости уменьшилось с 487 до 457 млн человек — сокращение менее чем на 7% при декларируемых целях устойчивого развития ООН по ликвидации бедности к 2030 г. Согласно расчётам Всемирного банка, при сохранении текущих темпов цель по искоренению крайней бедности будет достигнута не ранее 2050–2060-х гг. [2].

Ключевыми проблемами социально-экономического развития на современном этапе являются:

1. Снижение реальных доходов населения. В 2021–2022 гг. рост потребительских цен в развивающихся экономиках превысил 9–12%, опередив рост зарплат на 4–6 п.п. Наиболее уязвимыми оказались домохозяйства с фиксированными доходами — пенсионеры и работники бюджетной сферы [4].

2. Устойчивое имущественное расслоение. По данным ПРООН (2024), 10% наиболее состоятельных домохозяйств концентрируют от 40 до 60%

совокупных доходов в зависимости от страны. Расслоение закрепляет неравенство возможностей между поколениями и ограничивает вертикальную мобильность [1; 3].

3. Структурная безработица и дефицит занятости. По данным МОТ, 457 млн человек сталкиваются с теневой занятостью без социальной защиты. Автоматизация и цифровая трансформация усугубляют структурный характер данной проблемы, формируя разрыв между спросом на компетенции и их предложением.

4. Нарастание негативных демографических изменений в регионах. Концентрация доходов в агломерациях при деградации в периферийных районах сочетается со старением населения, нарастающей нагрузкой на пенсионные системы и сокращением доли трудоспособного контингента, что создаёт долгосрочные риски для устойчивости социальных обязательств [2; 5].

На основании выявленных проблем и тенденций можно выделить четыре взаимосвязанных стратегических направления повышения уровня жизни населения:

1. Рост реальных доходов населения через производительность труда. Индексация оплаты труда, связанная с динамикой производительности, а не только с инфляцией, позволяет обеспечить устойчивый рост реального благосостояния, не создавая предпосылок для дальнейшего роста цен. По расчётам МВФ, рост производительности на 1% обеспечивает прирост реальной заработной платы на 0,7–0,9% в долгосрочной перспективе [4].

2. Адресная социальная защита населения и снижение неравенства в уровне доходов. Переход от универсальных льгот к адресным механизмам поддержки в сочетании с дифференцированным налогообложением позволяет концентрировать ресурсы на уязвимых группах. Всемирный банк оценивает, что снижение коэффициента Джини на 1 п.п. ускоряет экономический рост на 0,1–0,3 процентных пункта в долгосрочном периоде за счёт расширения потребительской базы [2; 3].

3. Инвестиции в человеческий капитал и цифровые компетенции. Образование и переобучение снижают уязвимость работников к технологическим шокам. Цифровизация государственных социальных услуг заблаговременно увеличивает охват нуждающихся на 12–18% при сокращении административных издержек.

4. Сглаживание территориальных диспропорций. Инфраструктурные инвестиции в дотационные регионы и создание территорий опережающего развития формируют условия для устойчивого роста экономики, при котором повышение уровня жизни охватывает все социальные и

территориальные группы населения, а не только жителей крупных агломераций [5].

Таким образом, анализ динамики показателей уровня жизни с 2020 по 2023 годы демонстрирует противоречивую картину: несмотря на общую положительную динамику, остаются структурные проблемы — инфляционная уязвимость доходов, устойчивое расслоение и дефицит достойной занятости. Достижение целей устойчивого развития в части повышения благосостояния населения требует перехода от антикризисной политики государств к опережающей стратегии социально ориентированного роста. Только системный подход, сочетающий экономическую эффективность и социальную справедливость, способен обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Human Development Report 2023-24 [Электронный ресурс]. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>.
2. Poverty and Shared Prosperity 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>.
3. Poverty and Shared Prosperity 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>.
4. Countering the Cost-of-Living Crisis [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>.
5. World Employment and Social Outlook [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2023>.

УДК 336.221.4

Сравнительный анализ специальных налоговых режимов для малого предпринимательства в РФ: НПД и ИП на УСН

Пугачева Е.Е., Рябошапка А.С.

*Научный руководитель: Волков А.Ю., д-р экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

С каждым годом количество вновь регистрируемых субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) неуклонно растёт. Однако

сохранение и ведение бизнеса в текущих условиях становится всё более сложной задачей. Основные причины — сдерживающая денежно-кредитная политика (выражающаяся в дорогих заёмных средствах), геополитическая напряжённость, нарушение логистических цепочек, а также изменения в системе налогообложения и требованиях со стороны регулирующих органов.

В этих условиях тысячи предпринимателей всерьёз рассматривают различные лазейки для снижения налоговой нагрузки, вплоть до перехода на другой налоговый режим. В то же время те, кто только планирует начать свое дело, находятся в поиске наиболее безопасной и экономичной формы ведения бизнеса.

С учётом изменений налогового законодательства 2026 года, которые повышают фискальную нагрузку на малый бизнес, особую актуальность приобретает сравнительный анализ специальных налоговых режимов, позволяющих её минимизировать. В данной работе будут рассмотрены два наиболее востребованных режима с наименьшей налоговой нагрузкой — Налог на профессиональный доход (НПД) и Упрощённая система налогообложения (УСН) для индивидуальных предпринимателей (ИП), а также проведён их детальный сравнительный анализ.

Чтобы понять, какой режим выгоден и для кого, необходимо сравнить их по ключевым параметрам: налоговая ставка, обязательные платежи, учет расходов и социальные гарантии. Для наглядности представим данные в виде сводной таблицы 1, которая является основой для дальнейших выводов.

Как видно из таблицы 1, выбор зависит исключительно от бизнес-модели и масштаба дохода.

Самозанятый — лучший выбор для фрилансеров и микробизнеса, так же для этого режима доступен огромный перечень видов деятельности в разных отраслях. Каждый год Министерство финансов выпускает дополнительные разъяснения к 422-ФЗ — это позволяет конкретизировать профессии, представители которых могут применять НПД [2].

“Среди наиболее популярных среди самозанятых сфер деятельности — ремонт и бытовые услуги, ИТ, пассажирские перевозки, индустрия красоты, а также финансовые и юридические услуги, говорит Иван Литвинов” [3].

У физического лица есть возможность официально совмещать основную работу по трудовому договору и деятельность самозанятого. К примеру, учитель может работать в школе и параллельно заниматься репетиторством, оформив самозанятость. В этом случае он получает

зарплату от работодателя и отдельный доход от репетиторства, который облагается налогом на профессиональный доход (НПД).

При соблюдении требований НПД остается наиболее выгодным режимом. Отсутствие обязательных страховых взносов позволяет сэкономить около 60 000 рублей в год по сравнению с ИП, а ставка налога (4% при работе с физлицами) ниже, чем минимальный налог на УСН (6%).

Статус ИП на УСН позволяет масштабировать бизнес и грамотно учитывать расходы. Предпочтение этого налогового режима необходим, если планируются наниматься сотрудники, будет проводиться работа в сфере перепродажи товаров или оказания услуг юридическим лицам с крупными контрактами.

Таблица 1. Сравнение режимов НПД и ИП на УСН в 2026 г.

Критерий	Самозанятый (НПД)	ИП на УСН
Налоговая ставка	- 4% — при поступлении дохода от физ. лиц - 6% — при поступлении дохода от юр. лиц и ИП	- 6% — объект «Доходы». - 15% — объект «Доходы минус расходы»
Обязательные страховые взносы за себя	Не уплачиваются, но можно платить добровольно	57 390 руб. в год (фиксировано) + 1% с дохода свыше 300 тыс. руб.
НДС	Не уплачивается (освобожден)	Если доход превышает 20 млн руб. в год, ИП на УСН обязан платить НДС. Варианты: - 22, 10 или 0% и вычеты; - 5% (доход до 272,5 млн. руб.) или 7% (свыше 272,5 млн. руб.) (без права на вычет), если доход не выходит за лимиты УСН
Лимит дохода	До 2,4 млн. руб. в год	До 490,5 млн. руб. (450 млн. рублей × 1,09)
Наемные работники	Нельзя нанимать по трудовым договорам	Можно нанимать (до 130 человек)
Запрещённые виды деятельности	- Перепродажа товаров; - Продажа подакцизных товаров и маркированной продукции; - Посредническая деятельность. Полный список в ст. 4 № 422-ФЗ ст. 4	- Производство и реализация подакцизных товаров; - Добыча и реализация полезных ископаемых; - Деятельность в рамках соглашений о разделе продукции. Полный список в ст. 346.12 НК РФ
Контакт с бывшим работодателем	Запрет на 2 года. Нельзя оказывать услуги бывшему работодателю, если прошло меньше 2 лет с даты увольнения	Нет ограничений. Можно работать с любыми контрагентами

Важно помнить нюансы учета расходов. Самозанятый платит налог со всего оборота, не имея возможности уменьшить налоговую базу на сумму

затрат, что делает этот режим невыгодным для видов деятельности с высокой себестоимостью. ИП на УСН 15% «Доходы минус расходы» может официально снижать налоговую базу на сумму затрат: закупку товаров, аренду, связь, сырье. С 2026 года перечень таких расходов максимально расширен и приближен к правилам учета для юридических лиц. Однако применение УСН 15% требует документального подтверждения каждого расхода, тогда как самозанятый освобожден от обязанности вести какой-либо учет затрат.

В 2026 году ИП, чей годовой доход превышает 20 млн руб., обязаны начислять НДС на реализуемые услуги, что может снизить их конкурентоспособность для контрагентов, заинтересованных в получении входного НДС к вычету, либо привести к сокращению маржинальности из-за необходимости включения налога в цену без пропорционального роста выручки.

Для кого-то вопрос социальной защищённости может играть ключевую роль при выборе. Индивидуальный предприниматель обязан ежегодно уплачивать фиксированные страховые взносы (57 390 руб. в 2026 году), даже при отсутствии дохода, эти платежи автоматически формируют пенсионный стаж и индивидуальные пенсионные коэффициенты (ИПК), обеспечивая гарантированное право на страховую пенсию. Самозанятые по умолчанию не участвуют в системе обязательного социального страхования: для накопления стажа им необходимо добровольно вносить взносы в СФР — в 2026 году минимальный платёж за один год стажа составляет 71 525,52 руб., что даёт лишь 1,090 ИПК. С 2026 года самозанятые могут добровольно регистрироваться в СФР для получения пособий по временной нетрудоспособности, уплачивая ежемесячные взносы 1344 – 1920 руб., однако выплаты начинаются только после шестимесячного периода уплаты взносов. Тем самым, ИП на УСН сохраняют более гарантированный доступ к социальным гарантиям, тогда как самозанятым для их получения требуется активное добровольное участие и дополнительные финансовые затраты.

Таким образом, сложившиеся условия по НПД окончательно закрепили за самозанятостью роль оптимального режима для фрилансеров и микробизнеса с годовым доходом до 2,4 млн. рублей. Этому свидетельствуют низкие ставки налога и отсутствие обязательных страховых взносов. Однако самозанятый не может учитывать расходы, формировать пенсию без добровольных взносов и ограничен в работе с корпоративными клиентами. ИП на УСН, напротив, требует больших

фиксированных платежей и уплаты НДС при высоких оборотах, но именно этот статус дает предпринимателю пространство для легального роста. Следовательно, при стабильном ежемесячном доходе свыше 150–170 тыс. рублей дальнейшее сохранение статуса самозанятого сдерживает развитие и создаёт налоговые риски. А поэтому, НПД оптимален как стартовый режим, но переход ИП на УСН становится объективной необходимостью при выходе на регулярный и растущий доход.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима „Налог на профессиональный доход“».
2. Дроздова Ю. Виды деятельности для самозанятых в 2026 году: полный список видов деятельности и профессий [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru/articles/vidy-deyatelnosti-dlya-samozanyatyh/?ysclid=mlxt0tel8c582912968>.
3. Корректировка курса: как может измениться налогообложение самозанятых [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6985d0379a794713729dbad3>.
4. Налоги 2026 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/new2026/>.

УДК 332.14

Малый и средний бизнес в развитии экономики региона на примере Ярославской области

Ракульцева С.Д.

*Научный руководитель: Григорьева Ю.О., преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Диверсификация экономики рассматривается как важный механизм устойчивого развития, направленный на расширение отраслевой структуры и формирование новых направлений экономической деятельности. В региональной экономике данный процесс выражается в развитии различных секторов — промышленности, сферы услуг, сельского хозяйства и других видов хозяйственной активности, что позволяет снизить зависимость территории от ограниченного числа отраслей и повысить ее устойчивость к внешним экономическим колебаниям.

Ключевую роль в обеспечении диверсификационных процессов играет сектор малого и среднего предпринимательства (МСП). Благодаря высокой гибкости, способности быстро адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и внедрять новые бизнес-модели, предприятия МСП формируют альтернативные направления экономического роста. В результате малый и средний бизнес выступает важным элементом структурной трансформации региональной экономики, способствуя развитию инноваций, расширению предпринимательской активности и повышению устойчивости экономической системы региона.

Сектор малого и среднего предпринимательства выполняет ряд ключевых функций в экономической системе. Во-первых, он способствует внедрению инноваций, поскольку небольшие компании обладают большей гибкостью и быстрее адаптируются к изменениям рыночной среды. Во-вторых, МСП играет важную роль в обеспечении занятости населения и поддержании социально-экономической стабильности регионов. Кроме того, предприятия малого и среднего бизнеса более равномерно распределены по территории страны, способствуя развитию региональной экономики. Наконец, данный сектор формирует конкурентную среду и снижает уровень монополизации рынков. В совокупности это делает МСП важным фактором диверсификации и устойчивости экономической системы.

Для анализа состояния сектора малого и среднего предпринимательства в Ярославской области рассмотрена динамика ключевых показателей за 2023–2026 гг., включая фактические данные и прогнозные оценки. Проведенный анализ позволяет выявить основные тенденции развития МСП, оценить уровень деловой активности и определить роль данного сектора в диверсификации региональной экономики [1; 2].

Число средних предприятий в 2023–2024 гг. демонстрирует незначительное сокращение, что может быть связано с оптимизацией структуры бизнеса. Вместе с тем в 2025 г. фиксируется восстановительный рост, свидетельствующий о стабилизации сектора и его адаптации к изменяющимся экономическим условиям. В целом сегмент средних предприятий характеризуется устойчивостью и низкой волатильностью, что подтверждает его значимость для региональной экономики.

Количество малых предприятий, включая микробизнес, отличается более высокой чувствительностью к внешним факторам. После сокращения в 2024 г. наблюдается постепенное восстановление предпринимательской активности в 2025 г., а прогнозные оценки на 2026

г. предполагают дальнейший рост числа предприятий. Это свидетельствует о высокой гибкости малого бизнеса и его способности быстро реагировать на изменения экономической и институциональной среды. Показатели занятости в секторе средних предприятий остаются относительно стабильными и колеблются в узком диапазоне, что указывает на устойчивость данного сегмента. В то же время занятость в малом бизнесе демонстрирует более выраженную динамику: рост числа работников в 2024 г. отражает расширение хозяйственной деятельности, тогда как последующее незначительное снижение может быть связано с оптимизацией расходов и завершением отдельных краткосрочных проектов.

Государственная поддержка сектора малого и среднего предпринимательства (МСП) в Ярославской области реализуется в рамках региональных программ развития, национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», а также стратегии социально-экономического развития региона. Система поддержки носит комплексный характер и включает финансовые, инфраструктурные, институциональные и образовательные инструменты, направленные на стимулирование предпринимательской активности и повышение роли МСП в диверсификации региональной экономики.

Таблица 1. Данные сектора малого и среднего предпринимательства Ярославской области

Наименование показателя	Единица измерения	2023	2024	Оценка на 2025 г.	Прогноз	
					2026 г.	2026 г.
					1-й вариант	2-й вариант
Число средних предприятий (на конец года) – всего	ед.	170	168	173	170	175
Число малых предприятий, включая микропредприятия (на конец года), – всего	ед.	21324	20432	20415	20214	21975
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) средних предприятий – всего	тыс. чел.	17,9	17,5	18,2	17,5	18,1
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) малых предприятий, включая микропредприятия, – всего	тыс. чел.	82,1	86,6	86,1	79,5	87,3

Ключевым направлением является финансово-кредитная поддержка, включающая льготное кредитование через банки-партнеры и Корпорацию МСП, предоставление гарантий и поручительств региональной гарантийной организацией, микрофинансирование через региональные фонды поддержки предпринимательства, а также субсидирование затрат на развитие бизнеса, включая лизинг оборудования и запуск новых проектов.

Важную роль играет инфраструктурная поддержка, представленная сетью бизнес-инкубаторов, промышленных и технопарков, а также центром «Мой бизнес», предоставляющим предпринимателям консультационные, образовательные и организационные услуги.

Отдельное направление связано с поддержкой экспорта, реализуемой через региональный центр поддержки экспорта, который оказывает помощь предприятиям в поиске зарубежных партнеров, подготовке внешнеторговых документов и участии в международных выставках.

Дополнительные меры направлены на расширение участия МСП в государственных закупках, а также на налоговую и регуляторную поддержку, включая применение специальных налоговых режимов, снижение административной нагрузки и предоставление льгот резидентам промышленных парков и технопарков. Значительное внимание уделяется образовательной и консультационной поддержке, включающей программы обучения предпринимательским и цифровым навыкам, акселерационные проекты и наставничество. Кроме того, реализуются специальные меры поддержки социального предпринимательства, предусматривающие гранты и субсидии для компаний, решающих социально значимые задачи [3].

В целом система государственной поддержки МСП в Ярославской области направлена на снижение барьеров для ведения бизнеса, развитие предпринимательской инфраструктуры и расширение вклада малого и среднего бизнеса в устойчивое развитие региональной экономики.

Библиографический список

1. Поддержка малого и среднего предпринимательства в Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://portal.yarregion.ru/depts-der/activity/predprinimatelstvo/>.
2. Стратегия социально-экономического развития Ярославской области до 2030 год [Электронный ресурс]. URL: <https://portal.yarregion.ru/depts-usp/activity/ser/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-yaroslavskoy-oblasti/>.

Влияние тарифной политики банков на развитие безналичных расчетов населения за товары и услуги в условиях цифровизации платежной системы

Репьев А.А.

*Научный руководитель: Тарасова А.Ю., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

На сегодняшний день в России мы наблюдаем высокие темпы цифровизации платежной системы, в том числе это проявляется за счет роста безналичных платежей за товары и услуги в розничной торговле (до 80% от всех платежей), где важными элементами инфраструктуры выступают платежная система «Мир», система быстрых платежей (СБП), а также развитый рынок банковских карт [1; 2]. Технически возможность перевести расчеты населения полностью на безналичный расчет есть, но этого недостаточно. Лояльность клиентов в банковском секторе определяется множеством факторов, в том числе тарифной политикой банков [4]. Так по результатам Всероссийского репрезентативного опроса в 2024 году, проведенным НАФИ, невыгодные тарифы и условия, предлагаемые банками, являются одним из главных барьеров лояльности. Лидерами по уровню лояльности клиентов в 2024 году стали Альфа банк и Т-Банк [4]. При этом тарифная политика банков становится ведущим регулятором структуры денежного оборота, в том числе в сфере безналичных расчетов.

Целью нашей работы является анализ особенностей влияния тарифной политики банков на развитие безналичных расчетов населения за товары и услуги в условиях цифровизации платежной системы по литературным данным.

Стандартная модель безналичных расчетов за товары и услуги долгое время базировалась на карточном эквайринге, где главную роль играла межбанковская комиссия, взимаемая с банка торговой точки в пользу банка покупателя. Высокий размер этой комиссии (более 1%) увеличивал издержки продавцов, что часто вело к росту цен и превращалось в «налог на безналичность», который сдерживал развитие электронных платежей.

В 2019 году появление СБП позволило изменить эту модель. Одной из предпосылок создания СБП был запрос бизнеса на снижение издержек по

приему платежей [2]. Комиссия стала существенно ниже (от 0,2% до 0,7%) и подвергалась контролю. Таким образом, тарифная политика стала регулироваться не только самими банками, но и государством. Это было связано со следующими причинами:

1. Стимулирование конкуренции.
2. Повышение прозрачности операций.
3. Борьба с теневой экономикой.

В таблице 1 представлено сравнение тарифных моделей эквайринга и СБП.

Как видно из таблицы 1, более выгодно для потребителя использовать систему быстрых платежей при оплате, так как это более дешевый технологический сервис. На практике, переводы между физическими лицами в СБП растут быстрее, чем сегмент платежей физическое лицо – бизнес. Возникает вопрос, почему население не спешит оплачивать покупки через СБП, несмотря на более низкие тарифы для магазинов? Анализ литературных данных показал, что существует сложная структура влияния тарифной политики, которую можно условно разделить на прямое и косвенное влияние.

Таблица 1. Сравнение тарифных моделей эквайринга и СБП

№ п/п	Характеристика	Традиционный карточный эквайринг	Система быстрых платежей
1	Основа тарифа	Комиссия за перевод и маржа банка	Фиксированный тариф Банка России
2	Размер в комиссии	В среднем 1,5–2,5% от оборота	0,2%–0,7% от суммы платежа
3	Бенефициар	Банк-эмитент, банк-эквайер, платежная система	Банк получателя и НСПК
4	Оборудование	POS терминал, смарт-терминал	QR код или кнопка на сайте, в приложении

Под прямым влиянием понимают комиссию, которую банк берет с клиента-покупателя за совершение платежа. При этом анализ данных показывает, что банки по-разному транслируют регулируемые низкие тарифы СБП на своих клиентов. У потребителя возникает искаженное восприятие, которое выражается в фиксации на прямом расходе, а не экономии магазина [2]. Косвенное влияние проявляется более сложным образом. В первую очередь это связано с инертностью потребительских привычек, например, оплата картой или смартфоном, к чему население уже привыкло [3]. При этом более низкая комиссия для торговой точки часто приводит к снижению цен или предоставлению скидок за оплату через СБП или QR код. Также нужно отметить, что крупные банки, например,

Сбербанк, долгое время не подключались к СБП, защищая свою эквайринговую сеть. На сегодняшний день тарифная политика – это инструмент конкурентной борьбы между банками.

В ходе анализа литературных источников установлено, что резкое снижение стоимости транзакций (например, кэшбек за QR) привело к перетоку трафика с карт на СБП и росту безнала.

К 2025 году сложился конфликт интересов между банками и маркетплейсами из-за неравного доступа к программам лояльности и скидок, который можно описать таким образом:

1. Дискриминация платежных инструментов: создание собственных банков или платежных сервисов, которые могли давать скидки покупателям только при оплате этих конкретных банков, что создает неравные условия для других кредитных организаций.

2. Нечестная конкуренция: маркетплейсы вынуждали пользователей выбирать конкретный способ оплаты, чтобы получить скидку.

3. Непрозрачность для потребителя: не было единой понятной цены, конечная цена товара для покупателя могла быть разной из-за того, каким банком он пользуется.

4. Техническая сложность решения: предложение ЦБ сделать список банков реализовать невозможно, т. к. технически сложно корректно отобразить предложения сотен банков с их уникальными условиями на сайтах маркетплейсов.

В качестве альтернативы рассматривается вариант сохранения единой цены при одновременном праве банков начислять кэшбек, что позволит избежать неравенства и технических проблем [5]. На сегодняшний день проблема остается нерешенной.

Таким образом тарифная политика банков является не только техническим условием проведения расчетов, но и важным фактором, определяющим направление развития безналичных расчетов населения.

Библиографический список

1. Баженов Ю.М., Румянцева С.Т. Влияние цифровизации банковской системы на трансформацию налично-денежного обращения в Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2021. № 2. С. 55-68.

2. Криворучко С.В., Ризванова И.А., Бердышев А.В. Развитие системы быстрых платежей Банка России в современных условиях // Вестник университета. 2024. № 8. С. 163-174.

3. Сахаров Д.М. Развитие платежной системы России в условиях цифровизации мировой экономики // Экономика. Налоги. Право. 2023. № 2. С. 77-86.

4. Славова А.В., Козлова Н.П. Факторы формирования лояльности клиентов в банковском секторе России // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 1. С. 62-67.

5. ЦБ предложил вариант решения конфликта банков и цифровых платформ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2026/02/11/1175417-tsb-predlozhit-variant-resheniya-konflikta-bankov-i-tsifrovih-platform>.

УДК 331.101.3

Производительность труда как детерминанта социально-экономического развития региональной экономики

Роженкова Д.А.

*Научный руководитель: Шкиотов С.В., канд. экон. наук, доцент
Ярославский государственный технический университет*

Проблематика взаимосвязи производительности труда и социально-экономического развития агломераций занимает важное место в экономической науке. Производительность труда, отражающая эффективность использования трудовых ресурсов, выступает не только индикатором текущего состояния экономики, но и важнейшей детерминантой её долгосрочного роста. Социально-экономическое развитие, в свою очередь, определяется целым комплексом факторов – от уровня доходов и занятости населения до инновационной активности, инфраструктуры и качества человеческого капитала.

В последние десятилетия появилось понимание того, что производительность труда является не только экономическим, но и социальным индикатором. Так, в концепции инклюзивного экономического роста устойчивое развитие трактуется как рост, сопровождающийся повышением уровня занятости, доходов и социальной стабильности. При этом рост производительности труда повышает конкурентоспособность предприятий, создаёт возможности для повышения заработной платы, стимулирует потребление и расширяет налоговую базу. Всё это формирует восходящий цикл социально-экономического развития региона. Вместе с тем, улучшение социально-экономического состояния региона, в свою очередь, способствует росту производительности труда в промышленности и секторе услуг [1; 2].

Цель исследования – верифицировать и интерпретировать взаимосвязь между уровнем производительности труда и социально-экономическим развитием региональных экономик.

Гипотеза исследования – между уровнем производительности труда и социально-экономическим развитием региональных экономик должна существовать прямая статистически значимая связь в соответствии с работами [3].

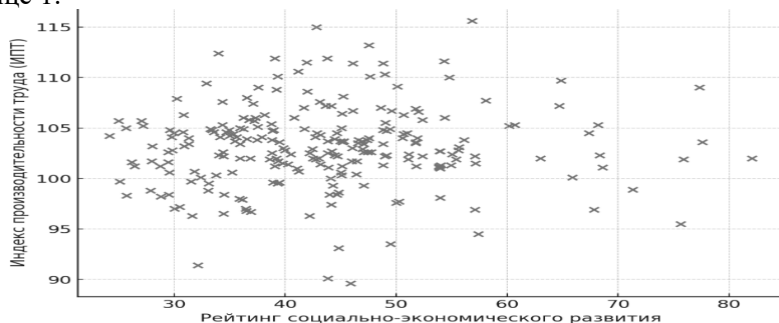
Эмпирическая часть исследования базируется на анализе двух групп показателей: рейтинг социально-экономического развития субъектов РФ, от РИА Рейтинг [4]; индекс производительности труда (ИПТ), от Росстата [5].

Временной диапазон анализа: 2010-2023 гг. (нижняя граница диапазона ограничена первыми исследованиями РИА Рейтинг, верхняя – последними доступными данными Росстата).

В качестве объекта исследования были выбраны субъекты Центрального федерального округа (ЦФО). Для устранения колебаний, связанных с циклическими факторами, данные были нормированы по каждому региону в динамике и усреднены по десятилетним периодам, г. Москва исключен из выборки из-за выбросов данных (этот регион слишком сильно отличается от выборки).

Датасет с данными, используемыми для анализа доступен по ссылке на Zenodo.org: [10.5281/zenodo.17515382](https://zenodo.org/records/17515382).

Результаты корреляционного анализа приведены на рисунке 1 и в таблице 1.



Источник: построено автором

Рисунок 1. Диаграмма рассеивания между индексом производительности труда и рейтингом социально-экономического развития субъектов ЦФО

Результаты анализа показывают, что в целом по ЦФО между рейтингом социально-экономического развития регионов и индексом

производительности труда (ИПТ) наблюдается крайне слабая линейная зависимость ($r = 0,05$; $p = 0,46$). Это говорит о том, что высокий социально-экономический рейтинг региона не обязательно сопровождается соответствующим ростом производительности труда.

Таблица 1. Результаты корреляционного анализа

Регион	Средний рейтинг	Средний ИПТ	Корреляция	p_value	Значимость
Тульская область	48,64	104,51	0,797	0,932	Не значимо
Тамбовская область	38,4	103,76	0,549	0,112	Не значимо
Липецкая область	51,64	102,89	0,489	0,977	Не значимо
Тверская область	38,35	102,38	0,456	0,064	Не значимо
Калужская область	47,45	103,41	0,418	0,359	Не значимо
Москва	70,22	108,93	0,392	0,14	Не значимо
Московская область	62,1	106,45	0,354	0,183	Не значимо
Ярославская область	45,67	102,12	0,311	0,257	Не значимо
Белгородская область	55,31	104,38	0,297	0,33	Не значимо
Владимирская область	43,22	101,93	0,276	0,275	Не значимо
Курская область	42,87	102,65	0,264	0,403	Не значимо
Орловская область	39,18	101,54	0,214	0,489	Не значимо
Брянская область	35,89	101,12	0,173	0,526	Не значимо
Костромская область	37,56	100,93	0,159	0,539	Не значимо
Смоленская область	38,1	101,67	0,121	0,609	Не значимо
Ивановская область	31,4	99,93	0,095	0,673	Не значимо
Рязанская область	40,73	102,15	0,071	0,725	Не значимо
Воронежская область	52,87	104,92	0,059	0,759	Не значимо

Источник: составлено автором

Однако при рассмотрении на уровне отдельных субъектов выявлены интересные различия:

– наиболее высокий коэффициент корреляции зафиксирован в Тульской и Тамбовской областях, что может отражать более тесную связь

между ростом социально-экономических показателей регионов и производительностью труда, возможно, вследствие индустриальной модернизации или инвестиционных программ;

– в большинстве же субъектов ЦФО (например, в Липецкой, Калужской и Тверской областях) наблюдается умеренная или слабая зависимость, а p -value превышает 0,05, что делает результаты статистически незначимыми.

Полученные в ходе исследования эмпирические результаты подтверждают актуальность теоретических подходов эндогенного роста (Лукаса, Ромера и др.), предполагающих сложную, нелинейную и посредническую природу связи производительности труда и социально-экономического развития.

Библиографический список

1. Растворцева С.Н., Фаузер В.В., Задорожный В.Н., Залевский В.А. Социально-экономическая эффективность регионального развития / отв. ред. д.э.н., доц. С.Н. Растворцева. М.: Экон-Информ, 2011. 131 с.

2. Гринберг Р.С., Савченко П.В. Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 596 с.

3. Samusenko S. What Drives Labour Productivity Growth: A Case of Regional Economy // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. 2021.

4. Рейтинг социально-экономического положения регионов по итогам 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru/infografika/20250623/630282378.html>.

5. Индекс производительности труда по субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ipt_2008-2024\(08102025\).xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ipt_2008-2024(08102025).xlsx).

УДК 332.8

Экономика жилищного строительства и ее влияние на доступность жилья

Савельева М.А.

*Научный руководитель: Брежнев А.Н., канд. экон. наук, доцент
Белгородский государственный технологический университет
им. В.Г. Шухова*

Проблема доступности жилья — одна из острейших социально-экономических проблем в мире, влияющая на качество жизни, социальную стабильность и экономический рост. Рынок недвижимости — сложная система, на которую воздействуют географические, инфраструктурные, юридические и иные факторы. Но в отсутствие кризисов его развитие в первую очередь определяется демографией: численностью населения, возрастной структурой, миграцией, составом домохозяйств и качеством рабочей силы.

Стоимость строительства, формирующаяся под воздействием множества переменных, напрямую определяет конечную цену жилья, делая его либо доступным, либо недоступным для значительной части населения. Понимание механизмов, связывающих экономику строительства и доступность жилья, является ключевым для разработки эффективных стратегий и политик, направленных на решение этой глобальной проблемы. Значительной проблемой является недостаточная обеспеченность жильём в городах. Средняя площадь на одного жителя не превышает 18 квадратных метров. Многие люди живут в коммунальных квартирах, где на каждого приходится менее 9 квадратных метров. Это вызывает серьёзные социальные и бытовые трудности (рис. 1). На рисунке 1 видно, что 8% россиян живут в общежитиях, служебных квартирах или арендуют жилье. В общежитиях две трети — представители двух нижних социальных слоев. Среди обладателей служебных квартир лишь 15% принадлежат к пяти верхним децилям. Большинство арендаторов (58%) относятся к трем нижним социальным стратам, а 5% — к двум верхним децилям. Многие арендаторы живут в небольших квартирах без полного набора коммунальных удобств. Около 6% людей проживают в коммунальных квартирах или в части дома с недостающими удобствами [2, с. 57].

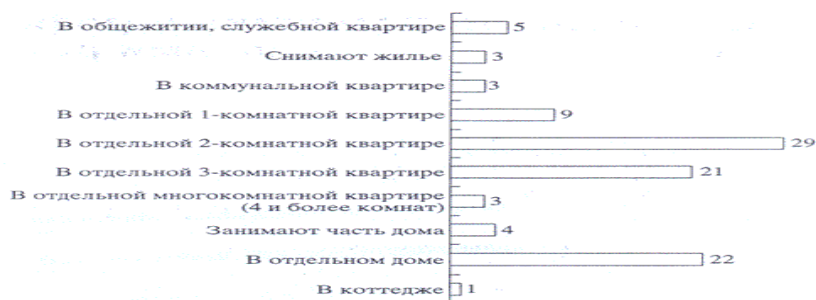


Рисунок 1. Тип жилья, в котором проживают россияне в процентах

Экономика жилищного строительства — сложная система, на которую влияют многочисленные факторы, определяющие стоимость проекта и цену квадратного метра жилья.

Ключевой фактор — стоимость земельного участка, особенно растущая в условиях урбанизации и ограниченности территорий в крупных городах. Цена земли зависит от экономической ситуации, правового регулирования, налоговой системы, расположения участка и других параметров [1, с. 288–289], а затраты на подготовку к строительству (снос, выравнивание, прокладка коммуникаций) дополнительно увеличивают расходы.

Цены на строительные материалы (цемент, металл, древесину и т.д.) колеблются из-за инфляции, логистических издержек, спроса и зависимости от импорта — это напрямую повышает себестоимость строительства.

Затраты на рабочую силу также значительны: рост квалификации специалистов, дефицит кадров и инфляция увеличивают расходы, особенно в регионах с нехваткой квалифицированных рабочих.

Бюрократические процедуры (получение разрешений, согласований, экспертиз, подключение к сетям) требуют времени и денег. Длительные сроки согласования, коррупция и строгие нормативные требования (к энергоэффективности, безопасности и экологичности) могут существенно повысить стоимость проекта.

Наконец, важную роль играет финансирование: высокая капиталоемкость строительства требует привлечения заёмных средств [4, с. 95]. Процентные ставки по кредитам и банковские комиссии напрямую влияют на итоговую стоимость — высокие ставки увеличивают финансовую нагрузку на застройщика и, как следствие, цену жилья.

Экономика жилищного строительства напрямую определяет доступность жилья. Рост себестоимости из-за высокой стоимости земли, материалов, рабочей силы и регуляторных издержек — заставляет застройщиков устанавливать цены, которые часто превышают покупательную способность населения, особенно в условиях стагнации доходов или высокой инфляции.

Ключевой фактор доступности — ипотечное кредитование. Хотя оно создало иллюзию решения жилищных проблем, высокие процентные ставки делают ежемесячные платежи непосильными для многих. Рост цен на жильё увеличивает сумму кредита, а значит, и выплаты — даже при неизменных ставках. Так формируется замкнутый круг: чем дороже жильё,

тем менее оно доступно, а высокие ставки по ипотеке ещё больше усугубляют ситуацию.

Жилище — фундаментальная потребность, удовлетворяющая биологические и социальные нужды. В антропологии, социологии и экономике оно считается ключевым элементом, влияющим на качество жизни и развитие индивидов и сообществ [3, с. 66].

Недоступность жилья усугубляет социальное расслоение: семьи с низким и средним доходом вытесняются с рынка жилья и вынуждены арендовать его или жить в менее комфортных условиях. Это ведёт к ухудшению качества жизни, ограничению доступа к образованию и здравоохранению, социальной напряжённости, а также препятствует формированию среднего класса и замедляет экономическое развитие в долгосрочной перспективе.

Жилищное строительство — важный драйвер экономического роста: оно создаёт рабочие места и стимулирует производство строительных материалов и смежных отраслей. Однако недоступность жилья снижает спрос, что может привести к замедлению темпов строительства, сокращению инвестиций и общему замедлению экономического роста.

Поэтому критически важно определить организационно-экономические и финансовые механизмы, которые обеспечат оптимальное соответствие между потребностями семей в жилье, уровнем их доходов и динамикой развития жилищного фонда [3, с. 67]. Решение проблемы доступности жилья требует комплексного подхода, включающего меры на государственном уровне, стимулирование инноваций в строительстве и оптимизацию бизнес-процессов:

1. Эффективная земельная политика: увеличение предложения земельных участков под жилищное строительство, снижение их стоимости и предотвращение спекуляций (в т. ч. через освоение новых территорий и госрегулирование цен).

2. Господдержка социально уязвимых групп (молодых и многодетных семей, бюджетников): субсидии на первоначальный взнос по ипотеке, льготные ставки, социальное жильё.

3. Развитие рынка арендного жилья как альтернативы покупке — создание благоприятных условий для инвесторов.

4. Стимулирование инновационных технологий в строительстве (модульное строительство, 3D-печать, дешёвые и экологичные материалы (через гранты и налоговые льготы), внедрение BIM-технологий для оптимизации проектирования и управления, инвестиции в образование и квалификацию кадров).

5. Оптимизация строительных процессов застройщиками — снижение себестоимости за счёт рационализации закупок и управления рабочей силой.

6. Новые источники финансирования: привлечение частных инвесторов, развитие краудфандинга для строительных проектов.

Экономика жилищного строительства напрямую определяет доступность жилья. Рост цен на землю, материалы и рабочую силу, а также регуляторные и финансовые издержки делают его недоступным для многих. Решить проблему можно только совместными усилиями государства, бизнеса и общества — через госрегулирование, инновации в строительстве и оптимизацию бизнес-процессов. Это повысит качество жизни, обеспечит социальную стабильность и будет способствовать экономическому росту.

Библиографический список

1. Асаул Н.А. Экономика жилищного строительства. СПб: Питер, 2005. 288 с.

2. Гимазетдинова Э.Я. Жилищная проблема и пути ее решения в современных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.) 2011. С. 57-59.

3. Платонов А.М., Рудный С.В. Решение проблемы обеспечения доступности жилья для различных категорий населения за рубежом и в России. 2003. С. 66-74.

4. Султанов А.А. Инструменты финансирования комплексного строительства в сфере индивидуального жилищного строительства в российских регионах (на примере республики Татарстан) // Вестник Российского университета кооперации 2024. С. 94-98.

УДК 070.11

Креативные решения в организации премий, рейтингов и конкурсов

Сенченкова В.С.

*Научный руководитель: Пивоварчик Т.А., канд. филол. наук, доцент,
Гродненский государственный университет имени Янки Купалы*

В современной системе маркетинговых коммуникаций специальные профессиональные события, такие как отраслевые премии, рейтинги и конкурсы, занимают особое место, поскольку выполняют функции не

только инструмента продвижения, но и механизма институционализации профессионального сообщества, формирования стандартов качества и выявления лучших практик. Специальное событие – это «событие, которое целенаправленно организовано для трансляции идей, ценностей, сообщение, которое выражает и служит достижению мировоззренческих, информационных, репутационных, имиджевых, некоммерческих, коммерческих целей какого-либо сообщества, объединенного некими аксиологическими предпочтениями, социальными, конфессиональными, корпоративными принципами и взглядами» [1, с. 71].

Цель статьи – выявить особенности креативных решений в организации профессиональных премий, рейтингов и конкурсов в сфере маркетинговых коммуникаций в Беларуси. Данные мероприятия представляют собой специфический формат событийных коммуникаций, в рамках которого происходит публичное признание достижений, транслируются актуальные тренды и задаются ориентиры дальнейшего развития отрасли. Однако в условиях перенасыщения информационного поля и возрастающей конкуренции за внимание целевых аудиторий традиционные форматы проведения премий и конкурсов утрачивают способность эффективно решать поставленные задачи, что обуславливает необходимость поиска и внедрения креативных решений, способных обеспечить дифференциацию мероприятия, привлечь участников и сформировать устойчивый интерес со стороны профессионального сообщества и широкой общественности.

В белорусской практике организации профессиональных премий, рейтингов и конкурсов в сфере маркетинговых коммуникаций наблюдается высокая степень их интеграции с деятельностью профессиональных ассоциаций. Ключевым институциональным субъектом выступает Ассоциация коммуникационных агентств Беларуси (АКМА), по инициативе которой с 2016 года формируются основные отраслевые рейтинги, конкурсы и премии, которые проводятся в соответствии с международными стандартами оценки эффективности маркетинга.

Наиболее репрезентативным примером профессиональной премии выступает Advertising & Marketing Awards (ADMA Awards), которая проводится с 2016 года. Анализ конкурсной документации и номинационной структуры позволяет выделить ряд креативных решений. Принципиальной особенностью ADMA Awards выступает ее ориентация на оценку эффективности маркетинга как ключевого критерия профессионального признания. В отличие от премий, акцентирующих креативную составляющую, ADMA Awards позиционируется как

инструмент выявления проектов, продемонстрировавших достижение и превышение поставленных KPI и реальные положительные изменения бизнес-показателей компании. Данный подход соответствует глобальному тренду повышения требований к измеримости результатов. Креативным решением выступает динамическое обновление номинационной структуры в соответствии с актуальными мировыми тенденциями. Конкурсная программа ADMA Awards 2025 включает 27 основных номинаций в категории товаров и услуг и 30 специальных номинаций. Анализ номинационной структуры позволяет выявить ее высокую адаптивность к изменениям рыночной среды: в 2025 году были добавлены новые специальные номинации, включая «E27. Кампании на внешних рынках», «E28. Design-Driven эффективность», «E29. Direct-кампании», «E30. Data-Driven проекты» [2]. Указанные номинации отражают тенденции развития маркетинговых коммуникаций: интернационализацию, усиление роли дизайна как фактора эффективности, возврат к прямым коммуникациям в цифровой среде и data-центричный подход к принятию маркетинговых решений. Креативным решением выступает двухэтапная процедура оценки конкурсных проектов: выбор шорт-листа и последующее определение победителей. Члены жюри оценивают проекты на основе признанной международной методологии определения эффективных решений с учетом особенностей категории премии. Формирование жюри из профессионалов, представляющих международные и локальные бренды, включая топ-менеджеров, собственников бизнеса, директоров по маркетингу и экспертов с высокими достижениями эффективности, обеспечивает высокую степень доверия к результатам премии [3].

Особое место в системе профессиональных коммуникаций занимают отраслевые рейтинги, выполняющие функции индустриальных ориентиров при выборе партнеров на рынке и формирующие атмосферу творческого соревнования в отрасли. В Беларуси АКМА с 2016 года формирует Рейтинг креативности агентств в соответствии с международными стандартами, методология которого ежегодно пересматривается: обновляется перечень фестивалей, система присуждения баллов и коэффициентов.

По итогам Рейтинга Креативности 2025 можно увидеть, что в него вошли агентства, получившие международное признание по итогам участия в фестивалях креативности – White Square, LAMA, Red Apple, Pentawards, TAF!, Red Dot. Тройку лидеров составили Salmon Graphics, Aida Pioneer и PG Branding, а среди инхаус-агентств лидерами стали Creative Agency Alfa, BNB Marketing Team, «Сбер Банк», «ЛестаГеймз

Лайн», «Приорбанк». Показательно, что рейтинг охватывает как самостоятельные агентства, так и внутренние маркетинговые подразделения крупных компаний, что отражает реальную структуру рынка коммуникационных услуг.

Параллельно с рейтингом креативности по инициативе АКМА формируется Рейтинг эффективности агентств, а также Персональный рейтинг эффективности маркетологов в зависимости от уровня наград и персонального вклада участников проекта. Система множественных рейтингов позволяет дифференцированно оценивать различные аспекты профессиональной деятельности: креативный потенциал, бизнес-эффективность и индивидуальный вклад специалистов.

Принципиально важным креативным решением выступает интеграция рейтингов с премиальной активностью. Результаты премии ADMA Awards 2025 учитываются при формировании Рейтинга эффективности брендов и Рейтинга эффективности агентств, а в зависимости от персонального вклада участников проектов премии ежегодно формируется Персональный рейтинг эффективности маркетологов. Бренд, получивший максимальное количество баллов по итогам премии, становится «Брендом премии» и возглавляет Рейтинг эффективности брендов 2025. Данный подход создает единую профессиональную систему, в рамках которой участие в премии становится не разовым событием, а элементом долгосрочного позиционирования компании на рынке.

Отдельную нишу в системе профессиональных конкурсов занимают мероприятия, ориентированные на выявление и развитие молодых специалистов. Особого внимания заслуживает конкурс «Молодые креаторы», проводимый в рамках Фестиваля креативности «Белый Квадрат». Конкурс «Молодые креаторы» ориентирован на жителей Беларуси в возрасте от 16 до 33 лет, что охватывает широкий спектр участников – от старшеклассников и студентов до молодых специалистов, фрилансеров и сотрудников агентств. Креативная архитектура конкурсного брифа принципиально отличается от традиционных заданий, поскольку предлагает участникам решение следующих задач: первое направление требует разработки социального проекта в городской среде, сочетающего общественную пользу с нативной интеграцией бренда, второе – создания не просто рекламы продукта, но креативного улучшения самого продукта [4].

Проведенное исследование позволяет заключить, что креативные решения в организации профессиональных премий, рейтингов и конкурсов выступают системообразующим фактором, обеспечивающим реализацию

данными специальными событиями их институциональных функций – формирования стандартов качества и консолидации профессионального сообщества. В белорусской практике сложились три основных типа таких решений. Первый тип – структурно-номинационные решения, заключающиеся в систематическом обновлении номинационной структуры премий (на примере ADMA Awards), что позволяет оперативно отражать актуальные тенденции развития рынка маркетинговых коммуникаций. Второй тип – интеграционные решения, предполагающие взаимосвязь премиальных и рейтинговых форматов: результаты ADMA Awards выступают основой для формирования рейтингов эффективности брендов, агентств и персонального рейтинга маркетологов, благодаря чему участие в премии приобретает пролонгированный эффект для позиционирования компании. Третий тип – процедурно-мотивационные решения, реализованные в конкурсе «Молодые креаторы» (открытая защита проектов, взаимодействие с реальным брендом-партнером, сочетание денежного поощрения и публичного признания на фестивале «Белый Квадрат»), которые способствуют вовлечению молодых специалистов в профессиональное сообщество.

Таким образом, креативные решения в организации профессиональных премий, рейтингов и конкурсов в сфере маркетинговых коммуникаций служат инструментом, повышающим для участников и наблюдателей ценность профессиональной коммуникативной деятельности и задающим тренды на рынке маркетинговых услуг.

Библиографический список

1. Каверина Е.А. «Специальное событие»: опыт философско-эстетического прочтения // Вестник РГТУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2010. № 13 (56). С. 71–79.
2. Номинации [Электронный ресурс]. URL: https://admaawards.by/nominations?utm_source=aquarellmedia&utm_medium=news&utm_campaign=adma25#!/tab/563637623-2.
3. Жюри [Электронный ресурс]. URL: <https://admaawards.by/jury>.
4. Молодые креаторы [Электронный ресурс]. URL: <https://association.by/young-creators>.

Особенности современной конкуренции в мировой экономике

Сидорчук И.С.

*Научный руководитель: Турбан Г.В., канд. экон. наук, доцент
Белорусский государственный экономический университет*

В теории экономической науки конкуренция рассматривается в контексте рыночных отношений между покупателями и продавцами определенного товара, имеет ценовой или неценовой характер и является механизмом регулирования цен и степени контроля над рынком. В современной экономике сформировался и функционирует новый тип конкуренции – технологическая или инновационная. Она существенно отличается от привычного понимания данного термина и явления в экономике, имеет свои особенности, которые будут изложены далее путем сравнительного анализа рыночной/товарной конкуренции и технологической конкуренции.

Следует отметить, что технологии и инновации давно считались инструментом конкуренции, что отражено в работах Й. Шумпетера, М. Портера, М. Познера и других экономистов XX века. Компании использовали усовершенствование товара как прием неценовой конкуренции для стимулирования интереса и спроса со стороны покупателей. Однако, сегодня технологии и инновации являются не методом, а предметом самой конкуренции, в чем и состоит первое отличие. Поэтому такой тип конкуренции можно в общем дефинировать как соперничество за лидерство в разработке и коммерциализации новых и передовых технологий. Во-вторых, субъектами данного вида конкуренции являются не столько компании и производители, как это было ранее, когда конкуренция технологий носила отраслевой характер. Примерами такой конкуренции может служить противостояние Apple и IBM на рынке компьютерной техники; американский, немецких и японских производителей автомобилей; Kodak и Fuji на рынке фотооборудования. Современная технологическая конкуренция носит глобальный характер, так как ее участниками выступают страны мира. Примером сегодня может служить технологическое противостояние США и Китая.

Этот факт существенно меняет цели конкурентной борьбы в сфере технологий. К ним, безусловно, относятся монополизация рынка технологий, укрепление конкурентоспособности страны на

международном рынке, усовершенствование товара или процессов. Вместе с тем, такой вид конкуренции считается способом достижения технологического суверенитета и безопасности страны. Это представляется особо актуальным в эпоху развития техногенного общества и цифровой экономики. Ряд авторов называют технологическую конкуренцию необходимым условием формирования экономики знаний и цифровизации глобальных процессов, а также фактором успешной адаптации к новым экономическим реалиям [1, с. 179]. Это определяет следующую особенность технологической конкуренции: ее стимулирующую функцию и инклюзивный характер. Это значит, что все страны вынуждены принимать участие в конкурентном процессе. В противном случае, как говорится в материалах ОЭСР, страна рискует потерять свое конкурентное преимущество в новой экономической парадигме, где страны делятся на технологически передовые, догоняющие и отстающие. Благодаря новому характеру конкуренции многие страны стали больше инвестировать в НИОКР, инновационные проекты и инфраструктуру, как например, Китай в конце прошлого века и страны Африки в начале нынешнего. По данным Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO), глобальные расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы увеличились почти в 3 раза с начала нынешнего века, как показано на рисунке 1 [2].

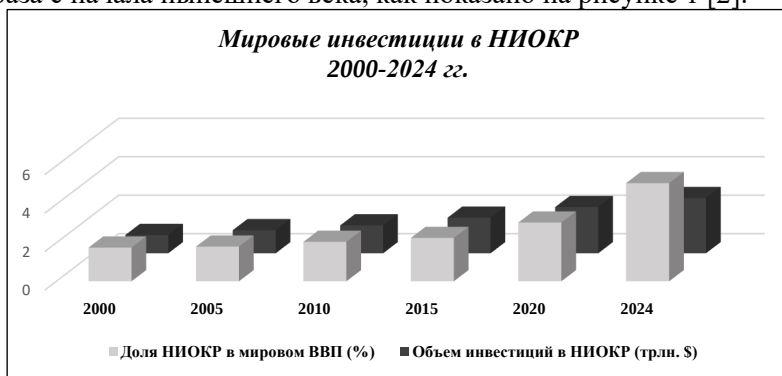


Рисунок 1. Динамика мировых инвестиций в НИОКР в 2000-2024 гг.

Сегодня инновационная деятельность и участие в новом виде соперничества являются условием экономического роста. Страны и регионы активно разрабатывают и внедряют стратегии инновационного развития, имеющие приоритетное значение. К примеру, в Республике Беларусь утверждена Государственная программа инновационного

развития на 2026–2030 годы, в рамках которой основными задачами являются развитие собственного научно-технологического потенциала; наращивание выпуска инновационной продукции, созданной с использованием передовых отечественных технологий; укрепление технологического суверенитета страны [3].

Технологическая конкуренция носит циклический и непрерывный характер, как и сама инновационная деятельность. Она приобретает особый динамизм по мере распространения новой технологии и со временем идет на спад, сигнализируя рынку о необходимости поиска инноваций, которые смогут обеспечить необходимый уровень эффективности и производительности. Благодаря этому происходит, говоря словами Й. Шумпетера, «созидательное разрушение», то есть устаревание одной технологии стимулирует появление новой и так далее. Таким образом, сама конкуренция является двигателем инноваций, так как при отсутствии конкурентной среды нет потребности в разработке новых технологий с целью удержания конкурентного лидерства.

Еще одной особенностью технологической конкуренции является необходимость крупных инвестиций в сферу разработок и их исключительно рискованный характер. Технологичные отрасли экономики являются исключительно капиталоемкими, поскольку изобретения и инновации – это результат синергии научной мысли, практической деятельности и творчества изобретателя. С учетом нелинейного, скачкообразного характера инноваций невозможно спрогнозировать, когда и что будет разработано, а, значит, существует риск отрицательного результата или недостаточной новизны/эффективности изобретения. Кроме того, может потребоваться довольно много времени для получения желаемого результата.

В отличие от ценовой конкуренции, технологическая конкуренция не зависит от структуры рынка и масштаба участников, отрасли или рынка. Такой вид соперничества охватывает все сферы и уровни экономики. Совершить технологический прорыв может компания небольшого размера или страна с небольшой долей участия в мировом ВВП. Например, в 2024 году Швейцария (67,5) и Швеция (64,5) обошли США (62,4) и Китай (56,3) в рейтинге стран мира по индексу инноваций [4]. Следовательно, успех инновационной деятельности страны зависит не от ее материального капитала; важнейшую роль в этом процессе играет человеческий и интеллектуальный капитал.

Необходимо обратить внимание и на экономические эффекты технологической конкуренции. Если классическая конкуренция ведет к

снижению цен на товар, то в результате инноваций создается уникальный технологический продукт, цена которого гораздо выше существующих аналогов. Технологическая конкуренция всегда ведет к качественной дифференциации товара, тогда как другие ее виды основаны на количественной дифференциации. Говоря простым языком, она основана на максимизации добавленной стоимости продукта. В условиях такой конкуренции наблюдается высокая концентрация рынка, даже при отсутствии барьеров на вход; более того страна-разработчик новой технологии имеет очень высокие шансы долгосрочного контроля над рынком и успешной коммерциализации своей разработки.

Уникальность нового вида конкуренции заключается еще и в том, что она, по мнению исследователей, носит характер «соревновательного взаимодействия». Странам приходится сотрудничать и взаимодействовать в плоскости обмена информацией и идеями, подготовки кадров и инфраструктуры, инвестиций и финансирования, соблюдения прав интеллектуальной собственности и дипломатии. Это, в свою очередь, способствует глобальному инновационному развитию и является «универсальным двигателем общественного развития и движущей силой глобализации» [5, с. 11].

Таким образом, современная конкуренция в сфере технологий является закономерным продуктом развития мировой экономики и общества в целом; она требует от участников этого процесса новых подходов и стратегий; устанавливает свои правила и открывает новые возможности.

Библиографический список

1. Аблитаров Э.Р., Шамилева Э.Э. Инновационная конкуренция как фактор модернизации современного предприятия // Геополитика и экогеодинамика регионов. Том 11. Вып. 1. 2025. С. 176–190.
2. Официальный сайт Международной организации интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int>.
3. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava>.
4. Рейтинг стран по индексу инноваций [Электронный ресурс]. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index>.
5. Козловская О.В., Акерман Е.Н. Особенности инновационной конкуренции в условиях глобализации // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2010. № 2. С. 5-13.

Инвестиционный климат и развитие финансового сектора в республике Башкортостан

Солдатов К.В.

*Научный руководитель: Лаптев А.В., канд. социол. наук, доцент
Казанский инновационный университет*

В современной экономике успешное развитие региона зависит от его способности привлекать капитал и эффективно распределять финансовые ресурсы [2]. Исследование взаимосвязи инвестиционного климата и динамики финансового сектора Республики Башкортостан особенно значимо в условиях формирования новой модели экономического роста, основанной на инновациях и повышении конкурентоспособности.

Инвестиционный климат Республики Башкортостан определяется сочетанием конкурентных преимуществ и сохраняющихся вызовов (табл. 1).

Таблица 1. Видовая структура инвестиций в основной капитал (за счет всех источников финансирования) [3]

Показатели	2024 год		Справочно: 2023 г в % к итогу
	млн. рублей	в % к итогу	
Инвестиции в основной капитал, в том числе	783797,8	100	100
жилые здания и помещения	243068,4	31,0	31,7
здания (кроме жилых) и сооружения	281948,1	36,0	33,7
машины, оборудование, транспортные средства, инвентарь и другие объекты	212904,2	27,2	28,9
объекты интеллектуальной собственности	10204,5	1,3	1,1
прочие инвестиции	35672,6	4,5	4,6

Ключевые показатели отражают позитивную динамику прямых инвестиций в основной капитал, которую поддерживают как государственные программы, так и частные инициативы. К основным сильным сторонам инвестиционного климата Республики Башкортостан относятся:

- развитый промышленный комплекс, создающий мультипликативный эффект для смежных отраслей;
- выгодное логистическое положение на пересечении транспортных коридоров, снижающее транзакционные издержки для экспортно-

ориентированных производств;

- кадровый потенциал, обеспеченный ведущими вузами и научными центрами;

- институциональные меры поддержки, такие как льготы по налогу на прибыль для приоритетных проектов и работа Корпорации развития Республики Башкортостан как «единого окна» для инвесторов.

Таким образом, текущее состояние инвестиционного климата Башкортостана представляет собой динамичную систему. Это состояние напрямую влияет на активность финансовых институтов, создавая спрос на корпоративное кредитование и проектное финансирование.

Рейтинг кредитоспособности Республики Башкортостан обусловлен высоким уровнем развития экономики, инвестиционного климата, развитым рынком труда с ограниченными ресурсами, комфортным уровнем сбалансированности бюджета и сильными позициями по долговой нагрузке (табл. 2).

Таблица 2. Ключевые финансовые показатели региона [5]

Показатель	2022	2023	2024	2025
Доходы бюджета, млрд руб.	280.6	283.4	299.8	337.6
темпы прироста	14.1%	1.0%	5.8%	12.6%
Расходы бюджета, млрд руб.	295.3	300.6	317.9	347.4
темпы прироста	15.7%	1.8%	5.7%	9.3%
Налоговые и неналоговые доходы (ННД), млрд руб.	181.3	201.4	224.2	256.0
Дефицит/профицит бюджета, % от ННД	-8.1	-8.6	-8.1	-3.8
	01.01.23	01.01.24	01.01.25	01.01.26
Долг, млрд руб.	38.4	58.8	67.3	71.6
темпы прироста	44.3%	53.0%	14.6%	6.4%
Отношение долга к ННД, %	21.2	29.2	30.0	28.0

Положительное влияние на рейтинговую оценку оказывают высокие показатели ВРП, ВРП на душу населения, отношения среднедушевых денежных доходов населения к прожиточному минимуму и отношения инвестиций в основной капитал к ВРП [5].

Вклад финансового сектора в экономику Башкортостана реализуется по трём каналам:

- трансформация сбережений в инвестиции (финансирование производства и инноваций);

- создание рабочих мест (прямое и косвенное);

– пополнение доходной части регионального бюджета через налоги.

Устойчивость и прозрачность финансовых институтов влияют на деловую репутацию региона и привлекательность для внешних инвесторов. Взаимосвязь инвестиций и финансового сектора носит синергетический характер, формируя замкнутый цикл развития. С одной стороны, благоприятный инвестиционный климат стимулирует спрос на долгосрочные кредиты, что побуждает финансовые институты развивать кредитные портфели и диверсифицировать продукты (проектное финансирование, хеджирование рисков) (табл. 3).

Таблица 3. Взаимосвязь и влияние ключевых факторов инвестиционного климата на развитие финансового сектора Башкортостана [3]

Направление	Конкретные меры	Ожидаемый эффект
Совершенствование механизмов государственной поддержки	Дифференцированные налоговые льготы, привязанные к созданию рабочих мест и локализации	Повышение отраслевой эффективности инвестиций
Оптимизация инвестиционного законодательства	Закрепление гарантий неизменности условий для стратегических проектов, цифровизация процедур	Сокращение сроков согласований на 25–30%, снижение административных барьеров
Формирование комплексной деловой среды	Создание отраслевых центров компетенций на базе вузов, развитие кластерных инициатив	Развитие человеческого капитала и инновационной инфраструктуры

Инвестиционный климат и развитие финансового сектора в Башкортостане оказывают прямое и взаимосвязанное влияние на основные макроэкономические показатели, определяющие экономический прогресс региона. Прямой вклад инвестиций в ВРП реализуется через создание и модернизацию производственных мощностей. Капитальные вложения в ключевые отрасли – нефтепереработку, химию и машиностроение – увеличивают объем выпуска и добавленную стоимость. В Башкортостане за пять лет объем инвестиций в основной капитал вырос более чем в 1,5 раза, значительно превысив общероссийские показатели [4].

Финансовый сектор трансформирует сбережения в инвестиции: банки и институты направляют аккумулированные средства на финансирование проектов. Долгосрочные кредиты под разумный процент, факторинг, лизинг и проектное финансирование обеспечивают бизнесу

инструменты для обновления фондов. Синергия инвестиций и финансов ускоряет экономический прогресс: инвестиции в производства повышают валовой региональный продукт и производительность труда, а устойчивый финансовый сектор снижает стоимость заёмных средств для реального сектора за счёт эффективного перераспределения капитала.

На основании анализа сформулированы приоритетные рекомендации:

- совершенствование нормативной базы для специальных инвестиционных контрактов с гарантиями по инфраструктурным обязательствам;

- создание регионального фонда развития для софинансирования проектов в несырьевом секторе;

- расширение программ поддержки региональных банков для увеличения кредитования малого и среднего бизнеса;

- развитие цифровых финансовых платформ для повышения доступности услуг в малых населенных пунктах;

- стимулирование конкуренции на финансовом рынке через привлечение филиалов федеральных банков и небанковских организаций.

Таким образом, устойчивое развитие Башкортостана требует скоординированного укрепления инвестиционного климата и финансового сектора. Реализация предложенных мер создаст основу для долгосрочного прогресса, повышения благосостояния населения и усиления позиций региона в национальной экономике.

Библиографический список

1. Агабазова С.Р., Азиева З.И. Инвестиционный климат регионов России в современных условиях // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 3. С. 65-70.

2. Зайцев Ю.К. Инвестиционный климат: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 123 с.

3. Инвестиционный портал Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: [https:// www.investrb.ru/ru/investment/assistance/czpi/](https://www.investrb.ru/ru/investment/assistance/czpi/).

4. Министерство экономического развития и инвестиционной политики Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.bashkortostan.ru/presscenter/news/730227/>.

5. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности Республики Башкортостан на уровне ruAA+, прогноз по рейтингу стабильный [Электронный ресурс]. URL: <https://raexpert.ru/releases/2025/sep11>.

Сравнительная оценка инвестиционной привлекательности сталелитейных компаний

Соловьева Е.Ю.

*Научный руководитель: Патрушева Е.Г., д-р экон. наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Оценка инвестиционной привлекательности есть определение степени целесообразности вложения средств в тот или иной объект, критерий сравнения объектов и выбора лучшего среди них с позиций определенного типа инвестора. Инвестор, сравнивая привлекательность разных объектов вложения, оценивает проявление значимых для себя факторов, что в дальнейшем приводит к обоснованному выбору.

Проблематичность оценки инвестиционной привлекательности связана с разнообразием характеристик, интересующих инвестора при вложении, и самих типов инвесторов. При осуществлении выбора привлекательного объекта вложения инвестор должен руководствоваться определенными методическими положениями, которые позволят выполнить оценку привлекательности вложений в тот или иной объект, соизмерить уровень доходности и риска вложения, сравнить результаты альтернативных вложений, получить необходимые данные для формирования оценочных характеристик [1].

В трудах отечественных авторов встречаются различные подходы к оценке инвестиционной привлекательности компаний. Многие авторы предлагают выполнять такую оценку на основе совокупности финансовых, показателей с дополнением их характеристиками акций компаний - доходности, рыночного курса, размера имущества и прибыли, приходящихся на одну акцию в обращении [1; 2].

Учитывая, что большинство современных компаний внедряют принципы следования экологическим, социальным и корпоративным трендам, так называемую, ESG-концепцию, что ценится инвесторами на рынке капитала, мы выполнили сравнительную оценку инвестиционной привлекательности двух сталелитейных отечественных компаний ПАО «Северсталь» и ПАО «НЛМК» на основе их финансовых характеристик и ESG – характеристик.

Финансовые показатели компаний для такой капиталоемкой отрасли с цикличностью спроса на продукцию, где высокая долговая нагрузка и колебания спроса способны резко изменить инвестиционный профиль предприятия, чрезвычайно важны инвесторам при принятии решений о вложении капитала.

Финансовые показатели, использованные для оценки инвестиционной привлекательности, представлены в таблице 1.

Из данных таблицы 1 следует, обе компании демонстрируют сопоставимые результаты по масштабам своей деятельности. Превышение коэффициента автономии у ПАО «НЛМК», свидетельствует о большей финансовой устойчивости и меньшей зависимости от заёмного капитала по сравнению с ПАО «Северсталь».

Таблица 1. Основные финансовые показатели компаний за 2024 г. [3; 4]

Показатель	ПАО «Северсталь»	ПАО «НЛМК»
Основные финансовые показатели		
Выручка, млрд руб.	723	737
Операционная прибыль, млрд. руб.	119	50
Чистая прибыль, млрд руб.	115	52
EBITDA	166	87
Показатели финансовой устойчивости		
Коэффициент автономности	0,55	0,65
Коэффициент финансирования	1,2	1,8
Коэффициент покрытия	1,12	2,3
Коэффициент маневренности	-0,14	0,03
Показатели ликвидности		
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,5	0,2
Коэффициент срочной ликвидности	0,7	1,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,1	2,3
Показатели деловой активности		
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,28	2,03
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	58	179
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	5,8	8,3
Показатели рентабельности капитала		
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,26	0,09
Рентабельность продаж (ROS)	0,16	0,07
Рентабельность активов (ROA)	0,16	0,07
Показатели, отражающие характеристики акций		
Величина чистой прибыли на акцию, руб. на акцию	178,47	8,7
Величина дивиденда на акцию, руб. на акцию	118,42	25,43

Коэффициенты ликвидности ПАО «НЛМК» соответствуют нормативным значениям. ПАО «Северсталь» имеет противоречивую картину: с одной стороны, высокий коэффициент абсолютной ликвидности, что говорит о способности быстро покрыть часть обязательств, с другой — недостаток быстрореализуемых и общих оборотных активов. ПАО «НЛМК» демонстрирует более сбалансированную ситуацию по срочной ликвидности, но избыток оборотных активов может свидетельствовать о нерациональном использовании ресурсов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности у ПАО «Северсталь» больше по сравнению с ПАО «НЛМК», что говорит о более высокой скорости оборота дебиторской задолженности, следовательно, о более жёсткой кредитной политике в отношении клиентов или более эффективной работе с дебиторами.

Сравнение показателей рентабельности показало, что у ПАО «Северсталь» имеют место более сильные позиции по всем трём критериям. Компания эффективнее использует собственный капитал, активы и генерирует более высокую маржинальность. Это может свидетельствовать о более успешной операционной деятельности, грамотном управлении ресурсами и потенциально более агрессивной стратегии развития.

Таблица 2. ESG-показатели сталелитейных компаний за 2024 г. [3; 4]

Экологическая составляющая (E)				
Компания	Год	Инвестиции в охрану окружающей среды, млрд руб.	Удельные выбросы (при наличии), т СО ₂ /т продукции	Экологические затраты / выручка, %
ПАО «Северсталь»	2024	н/д	313,5 тыс. т загрязняющих веществ в атмосферу	10,3% затраты на природоохранную деятельность
ПАО «НЛМК»	2024	не раскрываются точно	продолжается снижение удельных выбросов (стратегия до 2030)	н/д
Социальная составляющая (S)				
ПАО «Северсталь»	2024	31,69	4,38	0,44
ПАО «НЛМК»	2024	40,69	5,52	н/д
Управленческая составляющая (G)				
ПАО «Северсталь»	2022-2024	н/д	Частично	Высокий
ПАО «НЛМК»	2022-2024	н/д	Да	Высокий

Приведенные в таблице 2 ESG-показатели сталелитейных компаний показывают, что ПАО «Северсталь» и ПАО «НЛМК» проводят системную экологическую политику. ПАО «Северсталь» снижает выбросы и направляет значительную долю средств на природоохранные мероприятия, ПАО «НЛМК» последовательно уменьшает удельные выбросы CO₂. У ПАО «НЛМК» расходы на персонал выше, что отражает структурные изменения в отрасли. ПАО «Северсталь» одновременно увеличивает инвестиции в сотрудников и снижает показатель травматизма (LTIFR).

Различается и зрелость корпоративного управления компаний. У ПАО «НЛМК» ESG-повестка институционализирована на уровне совета директоров, а ПАО «Северсталь» интегрирует устойчивое развитие в общую систему управления, но без отдельного ESG-комитета. Чем выше прозрачность и глубже интеграция принципов устойчивого развития, тем позитивнее восприятие компании рынком капитала.

Таким образом, по совокупности критериев ПАО «Северсталь» демонстрирует наиболее привлекательный инвестиционный профиль – умеренный долг, высокую рентабельность, развитую ESG-систему и контролируемый риск. Инвесторам, ориентированным на стабильность и дивиденды, ПАО «Северсталь» может быть более привлекательным вариантом благодаря высокой рентабельности, дивидендной доходности и достаточно позитивным показателям финансовой устойчивости. ПАО «НЛМК» сохраняет привлекательность, но сильнее реагирует на внутренние и внешние факторы.

Библиографический список

1. Управление инвестиционной привлекательностью организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, И.С. Антонова. М.: ИНФРА-М, 2026. 223 с.
2. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. М.: Дело и Сервис, 2018. 256 с.
3. Официальный сайт ПАО «НЛМК» [Электронный ресурс]. URL: <https://nlmk.com/ru/>.
4. Официальный сайт ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс]. URL: <https://severstal.com/rus/?ysclid=mlhsgix2fo54246193/>.

Цифровая трансформация финансового менеджмента как фактор устойчивого развития экономики и банковского сектора

Титов А.А.

*Научный руководитель: Антипенко Н.А., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Минский филиал*

Нынешний этап развития мировой и национальной экономики характеризуется высокой степенью неопределенности, ускорением технологических изменений и трансформацией традиционных способов управления финансами. Финансовый менеджмент в таких условиях перестает быть исключительно инструментом учета и распределения ресурсов, превращаясь в механизм обеспечения устойчивости, гибкости и конкурентоспособности организаций и целых отраслей. Особую роль этот процесс играет в контексте развития банковского сектора, который одновременно выступает проводником инноваций и индикатором системных рисков.

Экономическая среда последних лет формируется под воздействием глобализации финансовых потоков, цифровизации, изменения потребительского поведения и усиления регуляторных требований. Банки сталкиваются с необходимостью адаптации к новым стандартам прозрачности, управления рисками и капиталом [3, с. 214]. В таких условиях, финансовый менеджмент приобретает стратегическую направленность. Решения, принимаемые в области структуры капитала, ликвидности, инвестиционной политики и управления издержками, напрямую влияют не только на финансовый результат конкретного банка или компании, но и на стабильность системы в целом [2]. Одной из ключевых тенденций современного этапа является цифровизация финансовых процессов. Развитие финтех-компаний, внедрение интеллектуальных систем анализа данных, автоматизация операций и переход к дистанционному банковскому обслуживанию существенно меняют подходы к управлению финансовыми ресурсами. Финансовый менеджер сегодня работает с большими массивами данных, что позволяет более точно прогнозировать денежные потоки, оценивать кредитоспособность клиентов и управлять активами [1, с. 87]. Но вместе с этим возрастает зависимость от информационных технологий и

киберрисков, что требует дополнительных инвестиций в безопасность и формирование новых компетенций персонала.

Не менее значимой проблемой является обеспечение финансовой устойчивости в условиях макроэкономической волатильности. Колебания курсов, инфляционные процессы, изменения процентных ставок и геополитические факторы оказывают прямое влияние на стоимость капитала и структуру активов [4]. В связи с этим, финансовый менеджмент должен строиться на принципах диверсификации, сбалансированности и гибкости. Практика показывает, что организации, активно использующие инструменты хеджирования, сценарного анализа и стресс-тестирования, демонстрируют более устойчивые показатели в кризисные периоды [2, с. 143].

Современный банковский сектор переживает этап структурных изменений. Усиление конкуренции со стороны небанковских организаций и цифровых платформ заставляет традиционные банки пересматривать свои бизнес-модели [3]. Финансовый менеджмент в банке становится не только методом контроля доходов и расходов, но и частью общей стратегии трансформации бизнеса. Повышается значение управления нематериальными активами, включая клиентскую базу и технологическую инфраструктуру. Инвестиции в цифровые сервисы и новые финансовые продукты требуют тщательного анализа окупаемости и долгосрочной эффективности [1].

Особое внимание на современном этапе уделяется вопросам устойчивого развития. Инвесторы и акционеры все чаще оценивают деятельность финансовых институтов не только по уровню прибыли, но и по их вкладу в социальную и экономическую стабильность. Финансовый менеджмент интегрирует показатели устойчивости в систему оценки эффективности, формируя новые критерии инвестиционных решений. Банки разрабатывают специализированные финансовые продукты и внедряют внутренние стандарты ответственного управления ресурсами, что отражается в нефинансовой отчетности. Проблемой остается несоответствие темпов технологического развития и уровня финансовой грамотности населения. Расширение спектра финансовых инструментов и услуг не всегда сопровождается достаточным пониманием со стороны клиентов, что повышает риск неэффективных решений и закредитованности [4, с. 96].

Следовательно, финансовый менеджмент на уровне банков и государственных институтов должен учитывать необходимость формирования культуры рационального управления личными финансами

и укрепления доверия к финансовой системе. Важным направлением развития является совершенствование системы управления рисками. Современные методы финансового анализа позволяют моделировать различные сценарии развития событий, оценивать вероятность дефолтов и рассчитывать достаточность капитала [2]. Тем не менее высокая скорость изменений делает традиционные модели иногда недостаточно точными. Поэтому перспективным направлением становится внедрение комбинированных подходов, сочетающих количественные методы с экспертной оценкой [3, с. 318]. Государственная политика оказывает существенное влияние на развитие экономики и банковской системы. Регулирование процентных ставок, требования к резервированию и надзор за деятельностью кредитных организаций формируют рамочные условия для финансового менеджмента. С одной стороны, усиление контроля повышает устойчивость системы, с другой - может ограничивать инвестиционную активность.

Таким образом, развитие экономики, финансов и банковского сектора на современном этапе определяется сложным взаимодействием технологических, институциональных и социальных факторов. Финансовый менеджмент выступает центральным элементом этой системы, обеспечивая рациональное распределение ресурсов, управление рисками и достижение стратегических целей. Эффективность его реализации во многом предопределяет устойчивость экономического роста и способность банковского сектора адаптироваться к современным вызовам.

Библиографический список

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Ника-Центр, 2018. 656 с.
2. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: Проспект, 2020. 1104 с.
3. Лаврушин О.И. Банковское дело: учебник. М.: КНОРУС, 2021. 800 с.
4. Деньги, кредит, банки: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. М.: КНОРУС, 2022. 640 с.

Моделирование справедливой стоимости криптовалют и цифровых финансовых активов (ЦФА): применение эконометрических методов (ARIMA, GARCH) для оценки волатильности

Тихомирова М.А., Шаломина А.М.

*Научный руководитель: Неклюдов В.А., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

С 2009 года криптовалюты стали классом инвактивов: к 2024 году капитализация рынка превысила 2 трлн долларов. Однако их оценка существенно затруднена отсутствием традиционных денежных потоков, материального обеспечения и экстремально высокой волатильностью. Из трех классических подходов к оценке доходный применим лишь к цифровым финансовым активам (ЦФА), генерирующим будущие денежные потоки (токенизированные активы, стейкинг-деривативы). Для них используется модель дисконтированных денежных потоков (DCF):

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

где CF_t - ожидаемый денежный поток в период t , r - ставка дисконтирования. Ключевая проблема здесь — определение адекватной ставки дисконтирования (r) из-за отсутствия релевантных исторических данных о рисках и высокой неопределенности самих потоков (CF_t). Затратный подход наиболее релевантен для активов, использующих механизм Proof-of-Work, где себестоимость майнинга выступает в качестве нижней границы стоимости. Корреляция цены Bitcoin с себестоимостью оценивается в диапазоне 0,65–0,75, а рыночная цена редко и краткосрочно опускается ниже 40-45% от неё. Модель затрат выражается формулой:

$$P_{fair} = \frac{H \times E}{R},$$

где H - хешрейт сети (вычислительная мощность), E - стоимость электроэнергии, R - награда за блок. Наиболее перспективным направлением фундаментальной оценки криптовалют является применение закона Меткалфа, согласно которому ценность сети пропорциональна квадрату числа ее пользователей. Для криптосетей используется модифицированная модель:

$$V = k \times n^2,$$

где n - количество активных адресов (или транзакций), k - коэффициент монетизации. На практике чаще применяется производный показатель — Network Value to Transactions Ratio (NVT), рассчитываемый как отношение рыночной капитализации к объему транзакций. Нормальным диапазоном NVT для Bitcoin считается 20–30, где значения выше 50 указывают на переоцененность, а ниже 15 — на недооцененность. Медианное значение 27,4 служит ключевым ориентиром справедливой стоимости [1, с. 115].

$$NVT = \frac{\text{Market Cap}}{\text{Transaction Volume}}.$$

Таблица 1. Сравнение NVT коэффициентов для основных криптовалют

Актив	Средний NVT (2023)	Медианный NVT	Текущий NVT	Оценка
Bitcoin	28,3	27,4	42,1	Умеренно перегрет
Ethereum	15,7	18,2	23,4	Норма
Litecoin	32,1	35,6	28,9	Норма

Для преодоления указанных ограничений применяются эконометрические методы. Модель ARIMA используется для анализа и краткосрочного прогнозирования стационарных временных рядов. Построение модели ARIMA (2,1,1) на примере дневных цен Bitcoin (2020–2023 гг.) продемонстрировало приемлемую точность прогноза с $R^2=0,72$ и ошибкой $RMSE=3,8\%$. Для учета гетероскедастичности и кластеризации волатильности, характерной для криптовалют, применяются модели семейства GARCH. Оценка параметров GARCH подтвердила высокую устойчивость волатильности ($\alpha+\beta \rightarrow 1$) с периодом полураспада около 26 дней. Комбинация ARIMA и GARCH в гибридных моделях позволяет улучшить качество как точечных, так и интервальных прогнозов. В частности, было зафиксировано снижение $RMSE$ на 15,3% и повышение точности оценки стоимости под риском (VaR) на 23,7% по сравнению с использованием ARIMA в отдельности. Помимо эконометрических моделей, для диагностики рыночных аномалий используются специализированные ончейн-индикаторы. К ним относятся:

- MVRV (отношение рыночной стоимости к реализованной): значения выше 3,5 сигнализируют о перегреве;
- VAPLI (индекс оценки реализованной цены): превышение уровня 100 указывает на возможную коррекцию;
- TWE (индекс термометра Уилли): значение выше 0,75 говорит о нахождении в зоне риска.

Надежность этих индикаторов возрастает при их совместном использовании в композитных индексах, включающих также данные поведенческих метрик (Google Trends, активность в соцсетях) [2, с. 250]. Важно отметить, что распределение доходностей криптовалют существенно отличается от нормального и лучше описывается степенными законами. Это ограничивает применение стандартных статистических методов управления рисками и открывает перспективы для использования энтропийного подхода, позволяющего оценивать риски системных кризисов и выявлять предкоррекционные состояния рынка.

Для повышения точности и надежности оценки целесообразен синтез различных методов. Разработанная интегрированная модель объединяет четыре блока анализа:

1. Фундаментальная оценка: расчет справедливой стоимости через NVT и модель Меткалфа, оценка себестоимости майнинга, анализ концентрации держателей (индекс Джини).

2. Эконометрическое прогнозирование: краткосрочный прогноз на основе ARIMA-GARCH, оценка волатильности и VaR, стресс-тестирование.

3. Обнаружение пузырей: анализ ончейн-индикаторов (MVRV, VAPLI, TWE), поведенческих метрик и энтропийный анализ.

4. Рыночная микроструктура: анализ книги лимитных ордеров (спред, глубина), оценка ликвидности и потоков средств между биржами (inflow/outflow).

Интегральный индекс справедливой стоимости (FVI) рассчитывается как взвешенная сумма стандартизированных показателей от каждого блока:

$$FVI = \sum_{i=1}^4 w_i \cdot f_i(x_i).$$

Веса распределены методом главных компонент с приоритетом фундаментальных и эконометрических факторов. Апробация методологии на ретроспективных данных Bitcoin подтверждает ее работоспособность. В ноябре 2021 года на пике в ~\$69,000 FVI достиг 132, сигнализируя о перегреве по всем блокам: NVT (58,3) и MVRV (3,8) были в зоне экстремальных значений, а ARIMA-GARCH прогнозировал широкий доверительный интервал. Интегральная оценка справедливой стоимости составляла \$42,000 ± \$8,000, указывая на завышение рыночной цены на 40-60%, что впоследствии подтвердилось коррекцией до \$16,000. Напротив, в июне 2022 года на минимуме ~\$17,600 FVI упал до 76. Индикаторы NVT (14,2) и MVRV (-0,8) указывали на недооценку, а цена опустилась к нижней границе себестоимости майнинга (\$15,200-19,800). Сигнал к росту и

оценка справедливой стоимости в $\$24,000 \pm \$5,000$ подтвердились последующим ростом до $\$31,000$.

На основе разработанной методологии могут быть сформулированы следующие правила принятия решений, дифференцированные по зонам FVI. Правило: FVI <85 — покупка, 85–115 — удержание, 115–130 — фиксация, >130 — выход. Дополнительными фильтрами для входа в позицию служат: подтверждение сигнала минимум двумя независимыми индикаторами, учет макроэкономического контекста (индекс доллара, ставки ФРС) и мониторинг регуляторных новостей, особенно в контексте российского законодательства о ЦФА [3].

Модель чувствительна к выборке и не учитывает «чёрных лебедей». Направления дальнейших исследований включают применение методов машинного обучения, интеграцию макроэкономических факторов, анализ кросс-активных связей и агент-ориентированное моделирование.

Разработанная методология подтвердила эффективность, но ее реализация требует учета регуляторной среды. В РФ ключевым событием стала институционализация крипторынка: с 2027 года сделки смогут совершать только лицензированные участники, вводится лимит для неквалифицированных инвесторов (обсуждается 300 тыс. руб. в год) и запрет анонимных криптовалют. В ЕС с января 2026 года действует MiCA-лицензирование и директива DAC8, вводящая автоматический обмен налоговой информацией, что полностью устраняет анонимность на централизованных площадках.

Предложенная модель сохраняет применимость в обеих юрисдикциях, но требует адаптации: для РФ — дополнение блоком анализа трансграничных потоков и санкционных рисков, для ЕС — усиление поведенческих метрик как инструментов выявления аномалий в условиях тотальной прозрачности.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ (ред. от 15.12.2025, с изм. от 20.01.2026) «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

2. Луняков О.В. Доходный и затратный подходы для оценки стоимости криптоактивов // Аудиторские ведомости. 2025. № 2. С. 113-121.

3. Хачатурян А.А. Расчетно-методологический инструментарий доходности криптопроектов / А.А. Хачатурян, В.А. Коноваленко, Х.К. Зоидов // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 4. С. 247-254.

Управление инвестиционным капиталом организации

Трубникова А.А.

*Научный руководитель: Патрушева Е.Г., д-р экон. наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Инвестиционный капитал — это совокупность источников средств для обеспечения инвестиционной деятельности предприятия или его финансовый капитал, который включает сумму собственного капитала и процентную задолженность предприятия в виде долго- и краткосрочных кредитов или займов. Инвестиционный капитал направлен на финансирование развития, расширение и повышение эффективности деятельности, что ведет к наращиванию будущих доходов организации, т.е. обеспечению ее роста [1].

Управление инвестиционным капиталом включает действия по его привлечению и использованию (вложению). В процессе привлечения капитала прежде всего формируют его структуру, т.е. соотношение долгового и собственного, отражаемое показателем финансового рычага. Это обусловлено, прежде всего, тем, что характеристики этих составляющих капитала принципиально различаются: собственный капитал имеет более высокую цену привлечения, чем долговой, однако долговой капитал вызывает проявление финансового риска организации — ее неплатежеспособности в связи с необходимостью обслуживать долг в установленных объемах и сроках.

Формирование структуры капитала, с одной стороны, проводится при ограничении финансового риска, с другой — ориентировано на снижение цены комбинированного капитала, так называемой, средневзвешенной цены (WACC, Weighted Average Cost of Capital). Она отражает уровень расходов по привлечению капитала и, одновременно, требуемый уровень доходности инвесторов, вкладывающих капитал в компанию. Итак, необходимо подобрать такую структуру финансирования, чтобы средневзвешенная цена капитала была минимальной. Это достигается путём поиска наиболее выгодного соотношения собственного и заемного капитала.

Таким образом, основные принципы формирования структуры капитала при ограничении финансового риска [2] сводятся к соблюдению

критериев оптимальности, т.е. рекомендуется определять уровень заемных средств, при котором минимизируются общие издержки финансирования без превышения допустимого уровня риска. Важно упомянуть, что при этом достигается максимальный уровень стоимости компании.

Обозначенные задачи учета и ограничения финансового риска требуют показателей-измерителей его уровня.

Измерителем финансового риска может служить показатель силы финансового рычага (СФР). Он характеризует влияние долгового капитала на изменчивость величины чистой прибыли компании при изменении операционных результатов (операционной прибыли). Эта изменчивость определяется наличием процентных платежей при присутствии долгового капитала и нарастает при росте финансового рычага:

$$\text{СФР} = \Delta \text{Пч}, \% / \Delta \text{ЕВIT}, \% \quad (1)$$

где $\Delta \text{Пч}$ - изменение чистой прибыли,

$\Delta \text{ЕВIT}$ - изменение операционной прибыли (прибыль до вычета процентов и налогов).

Преобразованием в более удобный вид получим:

$$\text{СФР} = \text{ЕВIT} / (\text{ЕВIT} - \text{I}), \quad (2)$$

где ЕВIT - операционная прибыль (прибыль до вычета процентов и налогов),

I – сумма процентных платежей, определяемая как произведение $\text{Kd} \cdot \text{D}$.

Рекомендуемое значение этого показателя удастся установить, отталкиваясь от требуемого значения показателя покрытия процентов операционной прибылью: для компаний с приемлемым инвестиционным рейтингом его значение не должно быть ниже 2. При этом рекомендуемый уровень СФР оказывается не выше 2,0, финансовый риск рассматривается как ограниченный, а структура капитала - как приемлемая.

Помимо негативного проявления финансовых рисков долговой капитал позитивно может влиять на рентабельность собственного капитала, вложенного в деятельность организации. Для поиска обеспечивающей рост рентабельности собственного капитала финансового рычага (структуры капитала) служит показатель эффекта финансового рычага (ЭФР), свидетельствующий о нарастании рентабельности собственного капитала благодаря наличию долгового. Модель ЭФР представлена далее:

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{T}) (\text{ROA} - \text{Kd}) \text{D} / \text{S}, \quad (3)$$

где ROA — рентабельность всего привлеченного капитала,

T - ставка налога на прибыль в относительном выражении,

$(1 - \text{T})$ - учет налогового эффекта,

K_d – процентная ставка банковского кредита,

D/S – финансовый рычаг.

Из приведенной модели следует, что обеспечение прироста рентабельности собственного капитала будет иметь место лишь при такой структуре капитала, когда обусловленная финансовым риском процентная ставка по долгу будет ниже рентабельности всего капитала.

Ограничение финансового риска при обосновании структуры капитала обеспечивает минимизацию значения его цены, имеющей важное значение при осуществлении инвестиционной деятельности организаций. Признаком экономической эффективности проектов является условие, когда их внутренняя норма доходности (IRR) превышает средневзвешенную цену капитала. Вложение инвестиционного капитала в такие проекты обусловит реализацию стратегии увеличения стоимости и доходности компании. Это означает, что проект создает добавленную стоимость для компании и обеспечивает доходность выше цены привлеченных ресурсов [3].

Нами проведена оценка рассмотренных выше рычаговых показателей для организации АО «Железобетон». АО «Железобетон» - крупнейшее предприятие по производству сборного железобетона и товарного бетона на территории Ярославской области.

АО «Железобетон», как и другие организации, использует заемный капитал для обеспечения своей эффективной деятельности. Привлечение заемного капитала рождает финансовый риск. Оценка его уровня через показатель силы финансового рычага АО «Железобетон» за 2022-2024 гг. приведена в таблице 1.

Таблица 1. Показатели СФР АО «Железобетон» за 2022-2024 гг.

Показатель	Значение показателя		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Прибыль операционная (ЕВИТ), т.р.	72778	14927	100858
Проценты к уплате (I), т.р.	(79)	(254)	(278)
Прибыль доналоговая (ЕВИТ-I), т.р.	72699	14673	100580
СФР	1,0011	1,0173	1,0028

В 2023 году по сравнению с 2022 годом наблюдалось значительное снижение доналоговой прибыли, что было вызвано как падением операционной прибыли в связи с ростом производственной себестоимости, управленческих и коммерческих расходов, так и размером процентов к уплате. Однако в 2024 году показатели доходов существенно выросли.

Показатель СФР даже в неудачный 2023 г. демонстрирует очень невысокий уровень, что указывает на слабое проявление финансового риска. Компания не активно использует заемные средства, преимущественно опираясь на собственный капитал для увеличения прибыльности.

Увеличение прибыли в 2024 году при почти неизменной сумме процентов обусловило снижение СФР до еще более низкого уровня, что говорит о незначительном финансовом риске компании.

Была изучена степень влияния структуры инвестиционного капитала на уровень рентабельности собственного капитала, основываясь на модели эффекта финансового рычага (ЭФР). Показатели, необходимые для расчета ЭФР представлены в таблице 2.

В 2023 году ставка по заемному капиталу сократилась почти вдвое, что связано с улучшением кредитных условий, а именно - организация получила возможность кредитоваться в фонде регионального развития. В 2024 году ставка осталась на уровне 7,13%, что отражает сохранение благоприятных условий привлечения заемных средств [4].

Таблица 2. Показатели ЭФР АО «Железобетон» за 2022-2024 гг.

Показатель	Значение показателя (тыс. руб.)		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Чистая прибыль	55463	7003	79876
Средняя стоимость активов	308546	339880,5	378547
Рентабельности активов (ROA)	17,98	2,06	21,10
Средняя процентная ставка по долгу (Kd), %	14,4	7,13	7,13
Собственный капитал, тыс. руб.	218721	213942	287616
Заемный капитал, тыс. руб.	10297	6388	7454
ЭФР	13,47	-12,11	28,97

Положительное значение эффекта финансового рычага 2022 года свидетельствует о высокой эффективности собственного капитала благодаря заемным средствам капиталов. При этом и рентабельность капитала (ROA), была достаточно высокой, показывая благоприятные условия для привлечения заемных средств. Однако в 2023 году показатель ЭФР резко упал и стал отрицательным, что было вызвано снижением рентабельности капитала до уровня, который не смог перекрыть даже существенно снизившуюся процентную ставку по долговому капиталу.

Однако в 2024 году показатель ЭФР снова вырос и превысил 28%, указывая на эффективное использование собственного капитала при сложившейся на предприятии структуре капитала.

Эффект финансового рычага показывает, что в периоды хорошей операционной прибыльности заемные средства усиливают доходность собственного капитала. Однако при кризисных условиях или снижении операционных показателей эффект может стать отрицательным, что увеличивает риски. В текущем анализе видно, что компания смогла вернуться к эффективному использованию заемных средств в 2024 году.

Таким образом, поддерживаемая структура капитала компании свидетельствует о низком финансовом риске и позволяет обеспечивать высокую рентабельность собственного капитала. В итоге можно сделать вывод, что эффективное управление инвестиционным капиталом является ключевым фактором обеспечения долгосрочной стабильности и роста организации. Правильная стратегия инвестирования позволяет максимально использовать внутренние ресурсы компании, привлекать внешние средства и оптимизировать баланс между рисками и доходностью. Эффективное управление инвестиционным капиталом способствует повышению общей финансовой устойчивости компании, увеличению стоимости бизнеса. В современных условиях эта деятельность требует системного подхода, постоянного анализа показателей и своевременного реагирования на внешние и внутренние изменения.

Библиографический список

1. Инвестиции в основной капитал [Электронный ресурс]. URL: <https://www.glavbukh.ru/art/389361-investitsii-v-osnovnoy-kapital-kakoy-schet-buhgalterskogo-ucheta>.
2. Бабоян Э.С., Лесина Т.В. Алгоритм построения оптимальной структуры капитала // Вестник Евразийской науки. 2019. № 2.
3. Патрушева Е.Г. Инвестиционный анализ в процессах формирования финансовой модели и оценки экономической эффективности инвестиционных проектов: учебное пособие. 2024. 117 с.
4. Фонд регионального развития [Электронный ресурс]. URL: <https://invest76.ru/preferential-financing/development-fund>.

УДК 336.77

Оценка кредитного портфеля банка «Форштадт»

Ферхова Е.А.

*Научный руководитель: Снатенков А.А., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбургский филиал*

Региональные банки являются неотъемлемой частью финансовой системы России, выполняя критически важную функцию по обеспечению экономик субъектов Федерации кредитными ресурсами. Безусловно, в силу объективных причин — таких как относительно небольшие размеры собственного капитала, ограниченные масштабы кредитного предложения и зачастую более дорогие источники формирования ресурсной базы — они уступают крупным федеральным банкам в возможности удовлетворения спроса в полном объеме. Однако именно их уникальные конкурентные преимущества становятся особенно востребованными в современных условиях. В период преодоления последствий экономических санкций, оказавших влияние на бизнес всех масштабов, на первый план выходит их ключевая особенность: глубокое, детальное знание специфики локальной экономики, понимание потребностей и бизнес-процессов клиентов в регионе своего присутствия. Эта экспертиза позволяет нивелировать системные ограничения, выстраивая долгосрочные, доверительные отношения и предлагая более гибкие, заточенные под местные реалии финансовые продукты [2]. Анализ эффективности их основной операции — кредитования — позволяет оценить, насколько успешно они реализуют этот потенциал. В данной статье рассматривается кредитный портфель банка «Форштадт».

Банк «Форштадт» входит в группу системообразующих региональных банков, о чем свидетельствуют его позиции в отраслевых рейтингах. По итогам 2024 года в рейтингах информационного агентства «Banki.ru» банк занимает следующие места: 123-е по размеру кредитного портфеля, 103-е по вложениям в ценные бумаги, 146-е по собственному капиталу и 179-е по активам-нетто. Эти данные подтверждают, что кредитование является ключевым и наиболее развитым направлением деятельности «Форштадта» в сравнении с другими составляющими его баланса.

Устойчивость банка подтверждается рейтинговыми агентствами. В 2016 году «Национальное Рейтинговое Агентство» присвоило ему кредитный рейтинг на уровне «А» по национальной шкале. С 2018 года рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») оценивает кредитоспособность банка на уровне ruBB+. Последнее подтверждение этого рейтинга со «стабильным» прогнозом состоялось 4 февраля 2025 года, что указывает на стабильное финансовое положение и способность банка выполнять свои обязательства в условиях изменчивой экономической среды [4]. Финансовый институт обладает развитой филиальной сетью, охватывающей ключевые населенные пункты своего

макрорегиона, что является основой для реализации его главного преимущества — близости к клиенту.

Динамика структуры кредитного портфеля банка «Форштадт» в период с 2021 по 2024 годы демонстрирует кардинальную трансформацию. Стоит отметить, что данные за 2022 год в открытом доступе отсутствуют, так как Банк России в тот период приостановил публикацию оборотных ведомостей по кредитным организациям, и впоследствии они не были представлены в полном объеме. Поэтому анализ проводится на основе сопоставления показателей 2021, 2023 и 2024 годов.

Рисунок 1 демонстрирует, что в 2021 году портфель был почти поровну разделен между двумя крупными сегментами: кредитами финансовым организациям (44,6%) и физическим лицам (54,8%). Однако к 2023–2024 годам портфель переориентировался. Доля кредитования физических лиц выросла до 66,2% в 2024 году, что свидетельствует о стратегическом фокусе на розничном направлении. Одновременно в структуре появилась значительная категория «Прочие» (41,3% в 2023 и 33,6% в 2024 г.), что, вероятно, указывает на активное кредитование корпоративного сегмента, не относящегося к госструктурам или ИП. При этом доля кредитов финансовым организациям сократилась до нуля.

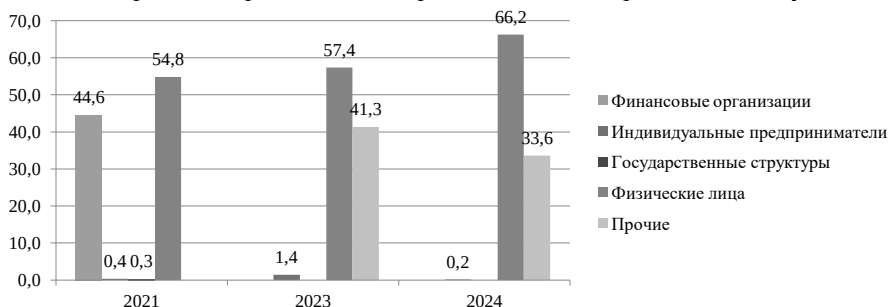


Рисунок 1. Состав и структура кредитов, предоставленных банком Форштадт

Процентные доходы являются основным источником прибыли коммерческого банка. Их формируют процентные выплаты от клиентов по выданным кредитам [1]. Проанализируем процентные доходы АО Банка Форштадт, для этого обратимся к рисунку 2.

Абсолютный объем процентных доходов от кредитов показывает уверенный рост: с 869 млн руб. в 2021 году до 1,11 млрд руб. в 2024 году. Особенно значительный скачок произошел в 2024 году. Этот рост

обеспечен как общим увеличением объема выданных кредитов, так и изменением их структуры в пользу более доходных сегментов.

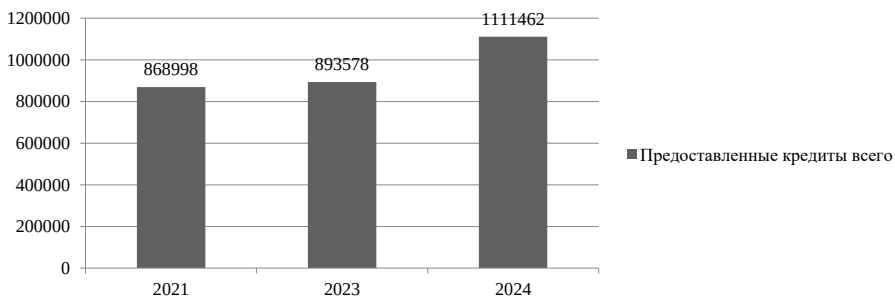


Рисунок 2. Состав и структура процентных доходов от предоставленных кредитов банком Форштадт

Произведем оценку качества и эффективности кредитного портфеля по данным, представленным на рисунке 3.

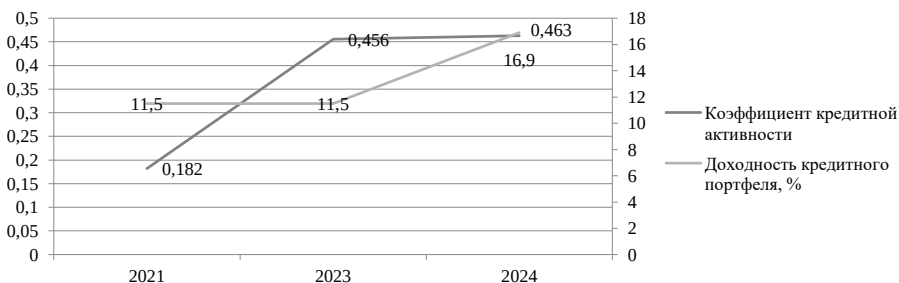


Рисунок 3. Показатели оценки кредитного портфеля банка Форштадт

Доходность кредитного портфеля оставалась стабильной на уровне 11,5% в 2021 и 2023 годах, но совершила резкий скачок до 16,9% в 2024 году. Этот рост напрямую коррелирует с увеличением доли розничного кредитования и, возможно, с изменением структуры «прочих» корпоративных кредитов в пользу более рискованных и высокодоходных продуктов.

Согласно общепринятой классификации, значение ниже 0,4 характеризует консервативную кредитную политику, 0,5–0,6 — оптимальную, а свыше 0,6 — агрессивную [3]. Исходя из этого, в 2021 году банк придерживался крайне консервативной политики, размещая в кредиты менее 20% привлеченных ресурсов. Однако уже к 2023 году

коэффициент (0,456) приблизился к границе оптимального диапазона, а в 2024 году (0,463) вошёл в зону оптимальных значений.

Библиографический список

1. Банковское дело: учебное пособие для бакалавров / Н.Н. Наточеева, Э.И. Абдюкова. М.: Дашков и К°, 2019. 158 с.
2. Симонянц Н.Н., Мусаева Х.М., Янько Д.А. Роль региональных банков на финансовом рынке // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 3(17). С. 69–72.
3. Снатенков А.А. Финансовый анализ коммерческого банка: практикум. Оренбург: Изд-во ОГУ, 2015. — 133 с.
4. Официальный сайт банка «Форштадт» (АО) [Электронный ресурс]. URL: <https://forshtadt.ru/>.

УДК 338.47

Развитие транспортной логистики: тренды и экономическая эффективность

Хитровская А.С.

Научный руководитель: Князькина Е.А., канд. пед. наук

Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ

В условиях структурных изменений мировой экономики и трансформации международных цепочек поставок развитие транспортной логистики становится одним из ключевых факторов обеспечения устойчивости национального хозяйства. В этих условиях логистическая система России сталкивается с необходимостью адаптации к новым маршрутам, повышению автономности и перераспределению транспортных потоков. Значительную роль в формировании новой модели логистических процессов играют цифровизация, автоматизация и внедрение инновационных технологий, позволяющих обеспечивать устойчивость транспортного комплекса в условиях внешних ограничений. В последние годы наблюдаются заметные изменения в объёмах перевозок, структуре грузооборота и направлениях внешнеторговых потоков. Особое значение приобретает развитие автомобильного транспорта, расширение сотрудничества со странами Азии, модернизация железнодорожной инфраструктуры и внедрение цифровых решений, которые становятся ключевым фактором роста эффективности логистических операций.

Введение в эксплуатацию современных ИТ-платформ, аналитических инструментов и систем поддержки принятия решений формирует новый формат управления транспортными процессами, обеспечивая повышение прозрачности, скорости и экономической результативности.

В настоящее время российский рынок логистических услуг сталкивается с новыми вызовами, связанными с изменением тарифной политики, поиском альтернативных транспортных маршрутов и необходимостью повышения эффективности работы транспортных систем. Согласно данным «Росстата» и «ТАСС», по итогам 2025 года грузооборот всех видов транспорта в России продемонстрировал незначительную отрицательную динамику, снизившись на 0,7% относительно уровня предыдущего года и составив 5537,8 млрд тонно-километров, а объемы перевозок составив 4051,8 тыс. тонн [3]. Рассмотрим изменение объемов перевозок по отдельным видам транспорта в 2023-2025 гг., что позволит выявить структурные сдвиги и определить основные тенденции развития отрасли.

Таблица 1. Объем перевозок по отдельным видам транспорта в 2023-2025 гг., млн руб. [4]

Вид транспорта	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Автомобильный транспорт	375,3	386,9	398,5
Железнодорожный транспорт	2 519,2	2 524,4	2 479,8
Трубопроводный транспорт	2 527,9	2 531,4	2 528,9
Внутренний водный транспорт	57,2	57,4	57,6
Морской транспорт	74,5	75,3	71,2

Автомобильный транспорт продемонстрировал устойчивый рост с 375,3 до 398,5 млн руб., что свидетельствует о его возрастающей роли в логистической системе (табл. 1). Незначительный, но стабильный рост зафиксирован также на внутреннем водном транспорте. В то же время железнодорожный транспорт, показав увеличение в 2024 году до 2 524,4 млн руб., в 2025 году снизил объемы до 2 479,8 млн руб. Аналогичная тенденция характерна для трубопроводного и морского транспорта, которые после пиковых значений 2024 года также завершили период спада. Таким образом, в исследуемом периоде произошло перераспределение грузопотоков в пользу автомобильного транспорта при сокращении объемов перевозок железнодорожным, трубопроводным и морским транспортом.

Таблица 2. Грузооборот транспорта в 2023-2025 гг., тонно-километры [1]

Вид транспорта	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Железнодорожный транспорт	2 632,5	2 524	2 415
Автомобильный транспорт	360	385	410
Морской транспорт	69	73	77
Воздушный транспорт	1,7	1,9	2,1
Трубопроводный транспорт	2 417	2 531	2 645
Внутренний водный транспорт	56,1	56	55,9

Устойчивый рост продемонстрировали трубопроводный транспорт, увеличивший показатели с 2 417 до 2 645 млрд тонно-километров, автомобильный транспорт, выросший с 360 до 410 млрд тонно-километров, а также морской и воздушный транспорт, что указывает на повышение интенсивности их использования (табл. 2). Железнодорожный транспорт, традиционно являющийся основой грузовой логистики, показал последовательное снижение с 2632,5 до 2415 млрд тонно-километров, что может свидетельствовать о перераспределении грузопотоков. Внутренний водный транспорт демонстрирует незначительную отрицательную динамику, сократившись с 56,1 до 55,9 млрд тонно-километров. В исследуемом периоде наблюдается диверсификация структуры грузооборота с постепенным смещением акцентов на трубопроводный и автомобильный транспорт.

Изменения логистических маршрутов обусловлены геополитическими факторами и ведут к активной диверсификации направлений. Российский бизнес усиливает сотрудничество с поставщиками из Китая и стран Юго-Восточной Азии, что способствует снижению зависимости от западных рынков. Важную роль играет развитие авиоперевозок: государственная поддержка внутренних грузовых маршрутов, в том числе субсидирование до 80% затрат на направления в Сибирь и на Дальний Восток. Одновременно автоперевозки демонстрируют устойчивый рост: по оценкам экспертов, среднегодовой темп увеличения объёмов автологистики до 2027 года составит 13,2% [5]. Увеличение спроса на автомобильные перевозки на китайском и казахстанском направлениях приводит к росту тарифов и необходимости расширения автопарка, поскольку возрастает протяжённость маршрутов. Схожие тенденции наблюдаются в железнодорожной и морской логистике. Продолжается масштабная переориентация железнодорожных грузопотоков с западных на восточные и южные направления. Завершение второго этапа модернизации Восточного полигона позволило увеличить провозную способность Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей до 180 млн

тонн в год [2]. Это создает дополнительные возможности для обслуживания растущих объемов внешнеторговых перевозок, осуществляемых через дальневосточные порты.

Одним из ключевых трендов является ускоренная цифровизация. Внедрение технологий больших данных и искусственного интеллекта позволяет оптимизировать маршрутизацию, прогнозировать спрос, контролировать перемещение грузов и повышать прозрачность операций. Цифровые решения упрощают взаимодействие между участниками логистической цепи, ускоряют документооборот, обеспечивают точность обработки заказов и снижают издержки. Согласно экспертным оценкам, эффективность цифровых инноваций напрямую зависит от удобства интерфейсов и прозрачности процессов для всех участников.

Проведённый анализ показывает, что российская транспортная логистика находится в стадии активного структурного обновления, обусловленного изменением глобальной экономической среды и перераспределением международных товарных потоков. Рост объёмов перевозок автомобильным транспортом, расширение морской логистики и развитие восточного направления свидетельствуют о переориентации торговых связей и адаптации бизнеса к новым внешнеторговым условиям. При этом снижение показателей железнодорожного грузооборота указывает на продолжающуюся трансформацию логистических маршрутов и необходимость дальнейшей модернизации инфраструктуры.

Библиографический список

1. Исследование отечественной логистической трансформации в условиях актуализации вопросов обеспечения экономической безопасности России / И.П. Богомолова, И.Н. Василенко, Г.Н. Струков // Экономические отношения. 2023. Т. 13. № 3. С. 497-514.

2. Провозная мощность Восточного полигона в 2024 году вырастет до 180 млн тонн [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22525011>.

3. Росстат об итогах 2025 года: общий грузооборот по всем видам транспорта снизился, объемы перевозок грузов устояли [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rzd-partner.ru/logistics/news/rosstat-ob-itogakh-2025-goda-obshchiy-gruzooborot-po-vsem-vidam-transporta-snizilsya-obemy-pervezozok/>.

4. Тренды развития логистики России в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://sber.pro/publication/trendi-razvitiya-logistiki-rossii-v-2025-godu/>.

5. Эксперты оценили перспективы рынка грузовой автологистики в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2021/04/25/eksperty-ocenili-perspektivy-rynka-gruzovoj-avtologistiki-v-rossii.html>.

УДК 336.71

Инструменты привлечения средств коммерческими банками и оценка их эффективности на примере ПАО «Банк ПСБ» (Промсвязьбанк)

Хованская П.П.

Научный руководитель: Чубрина Г.Н., канд. пед. наук

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Формирование устойчивой ресурсной базы является главной задачей для любого коммерческого банка, так как она определяет его способность к проведению активных операций и обеспечивает финансовую устойчивость.

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой волатильностью рынков, ростом требований к достаточности капитала и цифровой трансформацией финансовых услуг, банки вынуждены постоянно совершенствовать инструментарий привлечения средств клиентов.

ПАО «Банк ПСБ» - крупнейшая кредитная организация России, демонстрирует в последние годы высокие темпы роста активов и расширения клиентской базы. В этой связи изучение практики привлечения им средств представляет интерес как для исследователей - экономистов, так и для практикующих специалистов.

Целью исследования является систематизация и анализ инструментов привлечения средств, используемых ПАО «Банк ПСБ», а также оценка их эффективности на основе данных о деятельности банка и консолидированной финансовой отчетности за период 2022-2024 годов.

В научной литературе выделяются следующие основные категории инструментов привлечения средств коммерческими банками:

1. Депозитные продукты – срочные вклады, вклады до востребования, сберегательные сертификаты [1, с. 143];

2. Привлечение средств юридических лиц – открытие и ведение расчетных счетов (расчетно-кассовое обслуживание), депозиты юридических лиц [4, с. 71];

3. Операции с ценными бумагами – выпуск собственных долговых обязательств (облигаций, векселей) как способ рыночного фондирования;

4. Цифровой банкинг – мобильные приложения и интернет-банкинг выступают не самостоятельным источником средств, а инфраструктурой, снижающей транзакционные издержки и повышающей лояльность клиентов [2, с. 77].

Оценка эффективности привлечения средств проводится при помощи таких метрик, как темпы роста депозитов, структура пассивов, стоимость привлеченных средств (отношение процентных расходов к средней величине депозитов), а также коэффициент соотношения кредитов и депозитов (LDR) [3, с. 256].

Для оценки эффективности инструментов привлечения средств ПАО «Банк ПСБ» была использована следующая методика:

1. Сбор первичных данных: изучение данных консолидированной финансовой отчетности банка за период 2022-2024 годов;

2. Классификация инструментов: инструменты привлечения были разделены на три группы: депозитные продукты для физических лиц, операции по обслуживанию юридических лиц, а также цифровые сервисы;

3. Расчет метрик эффективности на основе финансовой отчетности:

– темп прироста ресурсной базы = $(\text{Средства клиентов}_t - \text{Средства клиентов}_{t-1}) / \text{Средства клиентов}_{t-1}$.

– коэффициент соотношения кредитов и депозитов = $\text{Чистая ссудная задолженность} / \text{Средства клиентов}$.

– динамика комиссионных доходов: как косвенный показатель успешности привлечения клиентов на РКО.

– оценка операционной эффективности: сопоставление темпов роста операционных расходов с темпами роста ресурсной базы.

Анализ деятельности позволил детализировать инструментарий привлечения средств, применяемый банком:

1. Депозитные продукты для физических лиц: банк предлагает как срочные вклады с фиксированной доходностью, так и счета до востребования, часто привязанные к карточным продуктам;

2. Привлечение средств юридических лиц (предлагает пакетные решения, такие как «1% на всё», включающие бесплатные платежи и переводы; предложение кредитных продуктов малому и среднему бизнесу

(до 250 млн руб., на срок до 5 лет) часто служит мотивом для перехода на РКО в ПСБ и размещения свободных остатков;

3. Цифровой банкинг: система «Банк-Клиент» для юридических лиц и мобильное приложение для физических лиц играют важную роль, значительно снижая транзакционные издержки, упрощая процесс открытия продуктов, что в итоге способствует росту остатков на счетах.

Оценка эффективности проведена на основе анализа финансовой отчетности ПАО «Банк ПСБ» (табл. 1 и 2) [5].

Таблица 1. Динамика и структура привлеченных средств ПСБ

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп прироста 2024/2022, %
Средства клиентов, всего, тыс. руб.	4738508506	6664039420	9127901582	+92,6
в т.ч. вклады физических лиц, тыс. руб.	704009840	1194078695	1571240249	123,2
Доля вкладов физлиц в средствах клиентов, %	14,9	17,9%	17,2%	+2,3 п.п.
Чистая ссудная задолженность, тыс. руб.	4035329235	5963335572	8400963329	+108,2
Коэффициент «Кредиты/Депозиты» (LDR)	0,85	0,89	0,92	+8,2
Выпущенные долговые ценные бумаги, тыс. руб.	92322198	59024750	36778266	-60,2

Таким образом, в результате анализа можно сделать следующие выводы:

1. Высокая эффективность депозитных продуктов физлиц: рост вкладов населения на 123,2% за три года является главным драйвером увеличения ресурсной базы. Доля источника выросла, что делает ресурсную базу более дорогой, но и более стабильной.

2. Снижение роли рыночных инструментов: объем выпущенных долговых ценных бумаг сократился на 60,2%. Банк замещает рыночное фондирование более дешевыми и «длинными» клиентскими деньгами, что является позитивным явлением с точки зрения устойчивости.

3. Рост комиссионных доходов как результат привлечения на РКО: рост на 64,7% косвенно подтверждает успешную стратегию привлечения клиентов на расчетно-кассовое обслуживание и развитие транзакционных продуктов (эквайринг, зарплатные проекты).

Таблица 2. Показатели доходов и расходов, связанных с привлечением и обслуживанием средств, тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп прироста 2024/2022, %
Чистые процентные доходы	н/д	292992438	334088898	+14,0
Комиссионные доходы	45879756	54968613	75580743	+64,7
Комиссионные расходы	13773921	17496653	25105889	+82,3
Операционные расходы	102871402	138304728	210432883	+104,5
Чистая прибыль	99074040	98587826	107394128	+8,4

4. Проблема операционной эффективности: операционные расходы выросли на 104,5%, значительно обогнав темпы прироста клиентской базы (+92,6%) и активов (+88,0%). Это указывает на то, что масштабирование бизнеса сопровождается непропорциональным ростом затрат, что снижает общую эффективность деятельности.

5. Сжатие процентной маржи: рост чистых процентных доходов (+14,0% в 2024/2023) значительно отстает от роста кредитного портфеля (+40,9% за тот же период). Это говорит о том, что стоимость привлечения средств растет, а доходность размещения – снижается или не успевает за ней.

Проведенный анализ показывает, что ПАО «Банк ПСБ» делает ставку на классические инструменты привлечения – срочные депозиты населения и РКО юридических лиц, добиваясь хороших количественных результатов. Но оценка эффективности выявляет системные риски. Стратегия агрессивной кредитной экспансии (+108,2% роста ссудной задолженности), финансируемая за счет дорогих розничных пассивов, привела к росту коэффициента LDR до 0,92. Это означает, что почти все привлеченные средства уже работают в кредитах, оставляя ограниченный запас ликвидности.

Цифровые сервисы банка выполняют важную поддерживающую функцию, но пока не стали драйвером снижения издержек. Для повышения эффективности банку необходимо сместить фокус с экстенсивного роста на оптимизацию: внедрение более эффективных скоринговых моделей для снижения кредитных рисков, автоматизацию рутинных операций для сокращения операционных расходов и развитие кросс-продаж

существующим клиентам для повышения комиссионных доходов без пропорционального роста затрат на привлечение.

Библиографический список

1. Алиев А.Т., Ефимова Е.Г. Деньги. Кредит. Банки: учебное пособие. М.: ФЛИНТА, 2024. 292 с.

2. Бочкарева Е.А., Сурина И.В. Регулирование банковской деятельности, денежного обращения и валютных операций: конспект лекций. М.: РГУП, 2024. 124 с.

3. Казимагомедов А.А., Абдулсаламова А.А. Анализ деятельности коммерческого банка: учебник. М.: ИНФРА-М, 2023. 421 с.

4. Соколова С.В., Соколов Б.И. Деньги. Кредит. Банки: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. 357 с.

5. Банк ПСБ [Электронный ресурс]. URL: <https://mainfin.ru/bank/promsvyazbank>.

УДК 379.85

Экономика Камеруна: региональные связи и поворот к России в Центральной Африке (гармоничное сочетание наследия, стойкости и движения в перёд)

Чени Билл-Даниель Нфор, Республика Камерун

*Научный руководитель: Мудревский А.Ю., канд. экон. наук, доцент
Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны
имени Маршала Советского Союза Л.А. Говорова*

Добро пожаловать в увлекательное путешествие по динамичной экономике Камеруна. Эта статья раскрывает стратегическое положение страны как маяка стабильности и роста на динамичном континенте. С корнями в богатом прошлом и взглядом на перспективные партнёрства Камерун гармонично сочетает региональные синергии с новыми глобальными альянсами, способствуя процветанию, которое резонирует за пределами границ.

Экономическая история Камеруна — это захватывающий гобелен, сотканный из колониального наследия до современной стойкости, где каждая нить вносит вклад в нынешнее положение. Независимость и объединение (1960–1982) ознаменовали золотую главу под руководством президента Ахмаду Ахижо, объединив франкоязычный Восток и англоязычный Запад в единую федерацию (позже унитарное государство в

1972 году). Этот период принёс политическую стабильность, разумную фискальную политику и впечатляющий рост, усиленный открытием нефти в 1977 году у побережья Атлантического океана, что вывело Камерун в число самых процветающих стран Африки с ВВП на душу населения, сопоставимым с региональными соседями. Инвестиции в образование, здравоохранение и инфраструктуру создали основу человеческого капитала, которая сохраняется по сей день.

В элегантном повороте среди глобальных сдвигов связи Камеруна с Россией добавляют слой стратегической глубины, сочетая историческую дипломатию с современными экономическими мелодиями. Дипломатические отношения, установленные в 1964 году в советскую эпоху, эволюционировали прагматично после 1991 года, заметно укрепившись после 2022 года на фоне африканского прорыва России. В основе — ключевые торговые потоки: импорт пшеницы из России резко вырос, удвоившись в I квартале 2025 года до более 50 тыс. тонн и продолжаясь стабильно в 2026 году, обеспечивая продовольственную безопасность среди глобальных нарушений и снижая зависимость от традиционных поставщиков. Эксклюзивные соглашения Gazprom по закупке газа укрепляют энергетическое партнёрство, с экспортом сжиженного природного газа из Камеруна с судна Hilli Episeyo FLNG, оцениваемым в сотни миллионов долларов ежегодно.

Зоны роста гармонизируют взаимные интересы: российский опыт в горнодобыче и геологической разведке поддерживает бум Камеруна, с компаниями вроде Geopromining, рассматривающими проекты по бокситам и золоту, потенциально разблокирующими 10 млрд долларов инвестиций. Возможные коллаборации в удобрениях (используя сильные стороны России в калийных солях) и инфраструктуре, такие как модернизация железных дорог, обещают подъём сельского хозяйства. Участие Россия и Африки в форумах (2025 в Эфиопии и запланированных на 2026 год) способствует высокоуровневым диалогам, приводящим к меморандумам о содействии торговле. Хотя связи остаются ограниченными — Россия составляет менее 5% торговли Камеруна, — они динамично расширяются, с пшеницей и газом как доминирующими предметами, предлагая диверсификацию от западных зависимостей и усиливая экономический суверенитет в многополярном мире.

Бесшовно переплетаясь с экономическими гармониями, военное сотрудничество Камеруна с Россией укрепляет стабильность, облегчая более гладкие торговые и инвестиционные потоки. Корни в советских программах обучения, которые подготовили тысячи камерунских

офицеров, связи резко выросли после 2022 года: поставки оружия, включая стрелковое, транспорт и вертолёты, усилили возможности, с поставками на 100–200 млн долларов между 2023–2025 годами. Соглашения о военных советниках и совместных учениях, подписанные в 2023 году и расширенные в 2025-м, предоставляют техническую экспертизу и тактическую подготовку.

Таким образом Россию и Камерун связывает долгая история взаимоотношений, мы 20 февраля 2025 года отметили шестидесятилетие установления дипломатических отношений, у наших государств так же схожие взгляды на принципы мироустройства. Созвучны подходы России и Камеруна к международным проблемам: мы отстаиваем полицентричную модель мироустройства на принципах верховенства права, непринятия диктата и недопустимости двойных стандартов в мировых делах.

Библиографический список

1. Межгосударственные отношения России и Камеруна [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20230728/kamerun-.html?ysclid=lofe0ykjnj>.
2. Мнение о России как о спасительнице, сохраняется [Электронный ресурс]. URL: <https://mnenie-o-rossii-kak-o-spasitelnice-sohranyaetsya-rukovoditel-russkogo-delovogo-czentra- v - kamerune - o - vozmozhnostyah - dlya - biznesa - v -etoj - strane / kamerune - o - vozmozhnostyah - dlya - biznesa - v -etoj- strane/?ysclid=lui70yppt8261719371>.
3. Соглашение об обороне между Камеруном и Россией: какие геополитические и стратегические ставки [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.reseau international.net/accord-de-defense-cameroun-russie-quels-enjeux-geopolitiques-strategiques/>.
4. Двусторонние отношения со страной Камерун [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.mid.ru>ru/detail-material-page/1103404/>.

УДК 339.9

Понятие, сущность и причины торговых войн

Чуприна С.Д.

*Научный руководитель: Шкваря Л.В., д-р экон. наук, профессор
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова*

Торговые войны – торговое соперничество двух и более стран с целью захвата зарубежных рынков или снижения влияния производителей других

стран на внутреннем рынке. В большинстве современных исследований, посвященных данной проблематике, под торговой войной понимается конфликт двух и более государств, стороны которого добиваются преимуществ в экономических отношениях посредством временного ограничения двусторонней торговли [3].

Торговые войны подразумевают использование различных политических и экономических инструментов для получения конкурентоспособных преимуществ, к подобным мерам относятся повышения таможенных тарифов, введение технических барьеров и использование иных нетарифных ограничений внешней торговли. Торговый конфликт между США и Китаем является наиболее ярким свидетельством изменений в международной торговле [5].

Одной из главных причин торговых войн являются экономические кризисы, неизбежно наступающие в рамках развития рыночной экономики, в подобные периоды государства попадают в ситуацию, где сторона, ощущающая кризис в меньшей степени получает преимущества на зарубежных рынках из-за более эффективного производства. В такие моменты открываются возможности завладеть рынками в стратегических сферах страны-конкурента, что позволит оказывать политическое давление в будущем.

Это может привести к утрате суверенитета, что нельзя допускать в рамках международной конкуренции за ресурсы и влияние, поэтому, в моменты кризиса, государства более активно защищают национальные рынки, используя протекционистские меры [1].

Второй причиной является достижение геополитических интересов, поскольку страны могут использовать торговую политику, как инструмент политического давления. Введение санкций и прочих ограничений может поспособствовать резкому снижению уровня благосостояния жителей страны-конкурента, что способствует скорейшему достижению поставленных геополитических задач. Дополнительными причинами для ведения торговых войн могут служить внезапные потрясения, вроде пандемии, которая приводит к разрыву логистических цепочек и мешает импортировать те или иные товары.

Резкое ограничение доступа к импортным продуктам снижает общее предложение на внутреннем рынке, что приводит к росту показателя инфляции национальной валюты, приводящего к снижению уровня благосостояния населения. В то же время динамика циклов протекционизма и либерализма определяется экономической конъюнктурой. В периоды роста и стабильности в торговом

взаимодействии между странами преобладают либеральные принципы, а в периоды спадов, напротив, доминируют принципы протекционизма. Технологический фактор также имеет большое значение, и может иметь двустороннее воздействие. С одной стороны, развитие интернет-технологий, цифровизация банковского сектора привели к упрощению торговли.

С другой стороны, появление новых технологий, вроде ИИ, и их значимость в будущем, вынуждают государства принимать меры, направленные на защиту новых отраслей. Таким образом, можно сделать вывод, что торговые войны являются следствием обострения противоречий между странами в борьбе за внутренний и внешние рынки, где ключевое значение имеет фактор поддержания конкурентоспособности национальной продукции посредством использования протекционистских ограничений, включающих повышение тарифов для импортной продукции, а также санкции.

В то же время, конфликт между США и Китаем не является уникальным явлением, поскольку вписывается в общие исторические принципы развития международной торговли, в которой наблюдаются однозначные тренды на усиление протекционизма, на фоне борьбы за рынки сбыта между крупными экономическими державами, и вписывается в общий тренд на цикличность тенденций в международной торговле, так, международная торговля, и ее динамика, подчиняется циклам протекционизма и либерализации.

Протекционизм обозначает принятие государством политики, направленной на защиту внутренних производителей. Либерализация, напротив, предусматривает переход к естественной рыночной регуляции, где таможенная политика государств становится более мягкой, по отношению к зарубежной продукции. Первый цикл либерализации и снижения торговой конкуренции между европейскими странами происходил в период 1846-1860 гг., с момента, как Великобритания начала отмену пошлин на кукурузу в 1846 г., а пик пришёлся на 1860 г., когда Франция и Великобритания подписали договоры о свободной торговле. В то же время, уже к концу 1870-х гг. страны начали активно повышать таможенные тарифы вследствие кризисного периода 1870-1912 гг. Очередная либерализация международной торговли наблюдалась в период после окончания первой мировой войны и до начала великой депрессии.

К началу 1950-х гг. только 30% стран относились к экономически открытым, поскольку многие государства относились к социалистическому блоку, который выстраивал экономическую политику,

направленную на самообеспечение. Экономический рост за счет экспорта не имел особого значения, но к концу 1990-х гг. число стран с открытым типом экономики увеличилось до 80%, вследствие краха социалистических режимов и перехода к развитию на рыночных принципах, которые предусматривали снижение торговых пошлин, открытие доступа к местному рынку для иностранных инвесторов и т.д. Однако с 2009 г. наблюдается очередная волна принятия протекционистских мер со стороны стран из-за обострившейся конкуренции за экономическое пространство и рынки из-за последствий финансового кризиса [2].

Торговое противостояние между США и Китаем было инициировано администрацией Трампа в 2018 г. Так, уже в июле 2018 г. США ввели 25%-е пошлины на импорт из Китая стоимостью около 34 млрд долларов, включая автомобили, жесткие диски и запчасти для самолетов. Китай принял ответные меры, и ввел 25%-й тариф на 545 товаров из США стоимостью 34 млрд долларов, включая сельскохозяйственную продукцию, автомобили и морепродукты [4]. Эти меры негативно влияют на мировую экономику, в том числе и российскую, а также на мировую торговлю.

Библиографический список

1. Андреева Е. Л., Ратнер А. В. Внешнеторговый потенциал российских регионов в условиях внешних ограничений // Россия и Азия. 2024. № 3 (29). С. 59-67.

2. Смирнов Е. Н. Трансформация международной торговли в условиях современных шоков развития мировой экономики // Международная торговля и торговая политика. 2025. Т. 11, № 1 (41). С. 5-26.

3. Хэ Миндзюнь. Концептуальные основы исследования международной торговли // Россия и Азия. 2024. № 4 (30). С. 81-95.

4. Шкваря Л.В. Торговая война Трампа: каковы перспективы для мировой экономики и торговли? // Вопросы новой экономики. 2025. № 2 (74). С. 4-14.

5. Шкваря Л.В., Халикова А.А. Торгово-экономическое сотрудничество Российской Федерации с США в условиях санкций и перспективы его восстановления // Россия и Азия. 2025. № 2 (32). С. 6-20.

Анализ бизнес-процесса оказания услуг с целью его совершенствования

Шадрина Н.Ю.

*Научный руководитель: Патрушева Е.Г., д-р экон. наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Процесс оказания услуги на предприятиях сервиса включает процессы обслуживания клиента и процессы, связанные с выполнением самой услуги. Рациональная организация оказания услуг должна обеспечивать:

- минимальные затраты клиента на пользование услугами;
- минимально возможные сроки оказания услуг;
- создание максимальных удобств клиентам при пользовании услугами;
- высокую культуру обслуживания клиентов;
- высокое качество оказываемых услуг;
- создание условий для выполнения услуг с минимальными затратами трудовых и финансовых ресурсов предприятия [1].

Бизнес–модель – структурированное описание сети процессов и/или функций/операций, связанных с данными, документами, организационными единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации [2].

Нами рассматривается процесс оказания услуг как основной бизнес-процесс ООО «БизнесСофт». В процессе его анализа в целях совершенствования была составлена диаграмма в нотации BPMN. BPMN (Business Process Model and Notation). Это язык моделирования бизнес-процессов, который является промежуточным звеном между формализацией/визуализацией и воплощением бизнес-процесса. С помощью моделирования могут быть описаны любые бизнес-процессы, реализуемые в самых разных системах управления. Сформированная модель процесса оказания услуг в ООО «БизнесСофт» представлена на рисунке 1.

На основе полученной модели проведена оценка характеристик и выполнен анализ бизнес-процесса оказания услуг в ООО «БизнесСофт». Для этого в качестве оценочных показателей нами использованы его стоимость, длительность и качество.

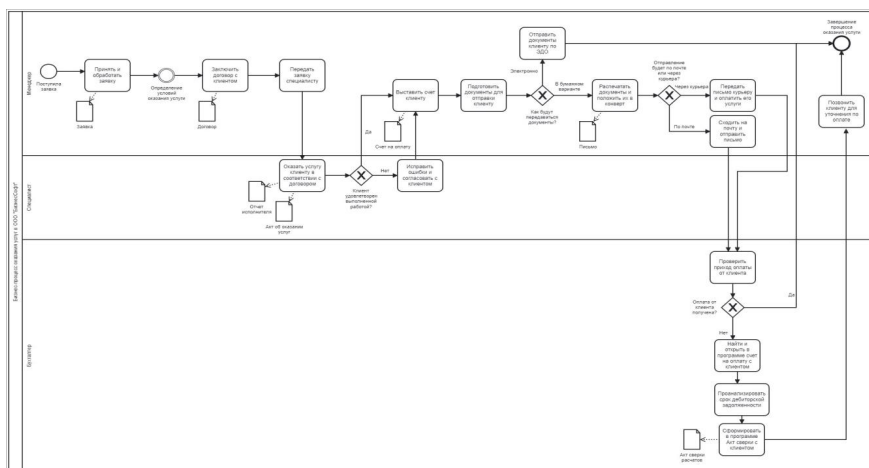


Рисунок 1. Модель процесса оказания услуг в ООО «БизнесСофт»

На основе полученной модели проведена оценка характеристик и выполнен анализ бизнес-процесса оказания услуг в ООО «БизнесСофт». Для этого в качестве оценочных показателей нами использованы его стоимость, длительность и качество.

Результаты выполненной оценки стоимости и длительности этапов бизнес-процесса оказания услуг в ООО «БизнесСофт» приведены в таблице 1.

Таблица 1. Длительность и стоимость этапов бизнес-процесса «Оказание услуг» в ООО «БизнесСофт»

Этап бизнес- процесса	Ответственный за исполнение	Почасовой размер оплаты, руб.	Длительность этапа бизнес-процесса, мин.	Стоимость этапа бизнес-процесса, руб.
Принять и обработать заявку	Менеджер	607	10	101,2
Заключить договор с клиентом	Менеджер	607	15	152
Передать заявку специалисту	Менеджер	607	5	50,6
Оказать услугу клиенту в соответствии с договором	Специалист	607	60	607
Выставить счет клиенту	Менеджер	607	5	50,6
Подготовить документы для отправки клиенту	Менеджер	607	15	152

Отправить документы клиенту по ЭДО	Менеджер	607	2	20,2
Распечатать документы и положить в конверт	Менеджер	607	5	50,6
Сходить на почту и отправить письмо	Менеджер	607	60	607
Передать письмо курьеру, оплатить курьера	Менеджер	607	2	20,2
Найти и открыть в программе счет на оплату с клиентом	Менеджер	607	5	50,6
Проанализировать рок дебиторской задолженности	Менеджер	607	2	20,2
Сформировать в программе Акт сверки расчетов	Менеджер	607	5	50,6
Позвонить клиенту для уточнения по оплате	Менеджер	607	10	101,2

В организации заработная плата менеджеров и специалистов различается, так как используется разная система оплаты труда: у менеджеров окладная система, у специалиста помимо оклада применяется и сдельная оплата труда. Поэтому решено было при расчете стоимости этапа оказания услуги специалистом и выполнения своей работы менеджером принять среднее значение расчетного часа от общего фонда оплаты труда.

Далее была выполнена оценка характеристик качества бизнес–процесса, в качестве которых обоснован следующий их набор: удовлетворенность клиентов, качество программного продукта, уровень обслуживания, своевременность оплаты клиентами, наличие постоянных клиентов. Удовлетворенность клиентов удалось установить посредством изучения получаемых менеджерами данных обратной связи от клиентов по результатам проведенных специалистами работ. Результаты оценки систематизированы и представлены в таблице. 2.

Таким образом, описание и анализ бизнес-процессов организации позволил наглядно увидеть, из каких этапов состоит изучаемый бизнес-процесс, выполнить оценку его продолжительности и стоимости, а также оценить его качество, что далее будет положено в основу управления его совершенствованием.

Таблица 2. Показатели качества бизнес–процесса оказания услуг в ООО «БизнесСофт»

Название показателя	Нормативное значение	Фактическое значение	Отклонение
Удовлетворенность клиентов	Клиенты удовлетворены работой компании.	Клиенты удовлетворены работой компании.	Отклонение отсутствует
Качество программного продукта	У клиентов нет жалоб на качество программного продукта.	У клиентов нет жалоб на качество программного продукта.	Отклонение отсутствует
Уровень обслуживания	Клиенты удовлетворены уровнем обслуживания специалистов.	Клиенты удовлетворены уровнем обслуживания специалистов.	Отклонение отсутствует
Своевременность оплаты клиентами	Клиент должен оплатить оказанную услугу в течение трех рабочих дней.	Некоторые клиенты могут задержать оплату за услуги	Задержка оплаты от 4-х дней и больше
Наличие постоянных клиентов	Многие клиенты периодически обращаются за оказанием услуг в ООО «БизнесСофт» и становятся постоянными клиентами.	Многие клиенты периодически обращаются за оказанием услуг в ООО «БизнесСофт» и становятся постоянными клиентами.	Отклонение отсутствует

Библиографический список

1. Структура процесса оказания услуги [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/4120523/>.
2. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес–процессами. Учебное пособие. СПб: Университет ИТМО, 2016. 112 с.

УДК 332.143

Особенности и проблемы финансирования расходов территориальных бюджетов в современных условиях (на примере Оренбургской области)

Яковлева Э.С.

Научный руководитель: Портнова Л.В., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбургский филиал

В соответствии с Бюджетным кодексом РФ бюджет – это форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления [1]. Как правило, в стране существует не один бюджет, также присутствуют бюджеты отдельных субъектов, местные бюджеты и бюджеты государственных внебюджетных фондов. Все эти части составляют бюджетную систему Российской Федерации. Помимо доходов бюджета есть и расходная часть. Бюджетные расходы – это форма распределения государственных финансовых средств для максимального удовлетворения потребностей, связанных с осуществлением государственного и муниципального управления [4]. Главной задачей расходов является осуществление государством и муниципальными учреждениями исполнения своих функций и задач перед гражданами. Состав и структура расходов государственного бюджета формируется под воздействием как экономических факторов, так и его роли в системе расширенного воспроизводства, а также в процессе распределения общественного продукта и национального дохода.

В рыночной экономике роль бюджетной системы как важнейшего инструмента в государственном регулировании экономики значительно возрастает. С помощью него можно усиливать или сдерживать экономикополитические ситуации в стране. Бюджетная система РФ состоит из трёх уровней [4]: федеральный бюджет и бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации; бюджеты субъектов Российской Федерации и бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов; местные бюджеты.

Территориальные бюджеты или по-другому региональные являются неотъемлемой частью всей бюджетной системы Российской Федерации, поскольку в ней они занимают 2 уровень после федерального бюджета. Региональные и местные бюджеты являются неотъемлемой частью бюджетной системы, поэтому их роль можно определить с помощью следующих функций:

1. Формирование финансовой базы;
2. Стимулирование самостоятельности;
3. Выравнивание уровней развития;
4. Регулирование затрат;
5. Концентрация на стратегических целях;
6. Повышение экономической активности.

Оренбургская область – это один из крупнейших регионов Приволжского федерального округа, состоящий из 486 муниципальных

регионов, по данным Росстата население региона на момент 2025 года составляет 1 816 898 человек, в том числе городского населения – 60%, сельского – 40% [5].

Чтобы оценить насколько эффективно Оренбургская область проводила бюджетную политику за прошлые годы, возьмём для анализа 2020-2024 годы. Реальные денежные расходы представим на рисунке 1, чтобы наглядно увидеть динамику показателей [2].

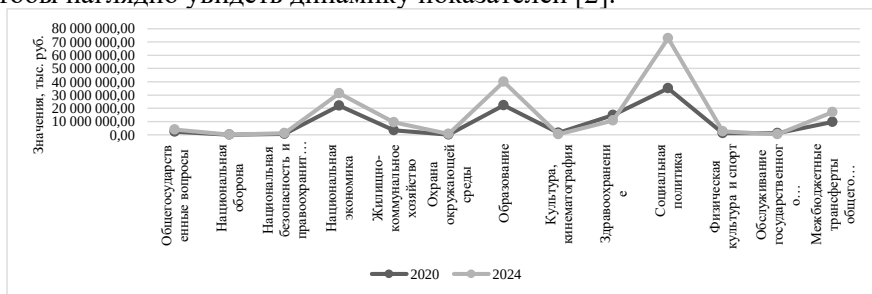


Рисунок 1. Динамика фактически исполненных расходов за период 2020-2024 гг., тыс. руб.

Опираясь на итоговую сумму расходов за период 2020-2024 гг. можно говорить о том, что наибольшими расходными статьями оказались: национальная экономика – 31 млрд. руб. в 2024 г., образование – 40 млрд. руб., а также социальная политика – 72,8 млрд. руб.

В Законе Оренбургской области «Об областном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 18 декабря 2024 года можно увидеть распределение бюджетных ассигнований на 2025 год, а также на будущие 2026 и 2027 годы. Рассмотрим плановые показатели расхода бюджета на период 2025-2027 гг. и представим на рисунке 2 [3].

По рисунку 2 видно значительное сокращение крупных статей, таких как: национальная экономика: с 35,8 млрд. руб. до 30,1 млрд. руб., что говорит о сокращении программ господдержки бизнеса, инфраструктурных проектов или субсидий; образование: с 44,5 млрд. руб. до 42,5 млрд. руб., а также здравоохранение: в 2026 г. по сравнению с 2025 г. наблюдается спад на 3 млрд. руб., однако уже на следующий год (2027) замечен снова рост до 9,6 млрд. руб., но несмотря на это, остаётся ниже показателя в 2025 г. За анализируемый период заметно увеличение плановых расходов бюджета Оренбургской области на национальную оборону и безопасность, что демонстрирует приоритетность этих направлений в текущей политической и экономической ситуациях. В целом по рисунку 2 можно заметить, что в расходах Оренбургской области

на планируемый период 2025-2027 гг. происходит структурные изменения не в пользу таких программ, как: «Национальная экономика», «Образование» и «Социальная политика», однако несмотря на снижение сумм по этим статьям, они остаются наибольшими по объему в бюджете Оренбургской области.

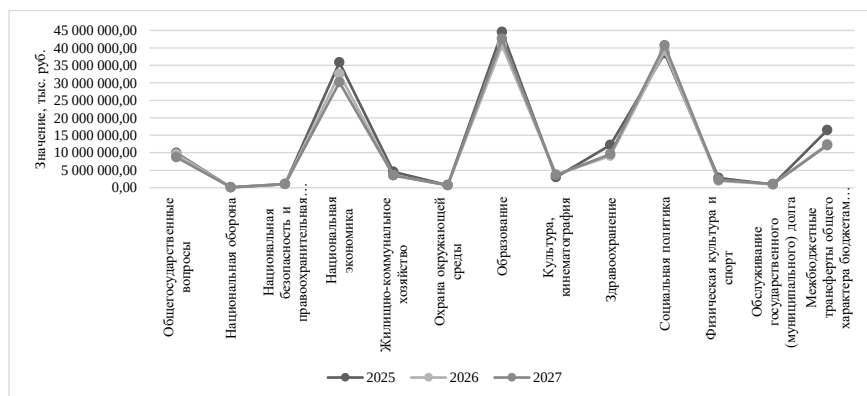


Рисунок 2. Динамика показателей расходов бюджета Оренбургской области за период 2025-2027 гг., тыс. руб.

Таким образом, проведя анализ состояния бюджета Оренбургской области можно сказать, что в регионе присутствуют признаки социальной и инфраструктурной напряжённости, о чём говорят следующие проблемные тенденции и потенциальные риски:

1) резкий рост расходов на социальную политику в 2024 году. Такой рост может указывать на увеличение числа льготников, безработных или других нуждающихся в государственной поддержке (пособия, компенсации, субсидии);

2) снижение расходов на здравоохранение на фоне общего роста бюджета. Данная тенденция говорит либо об ухудшении материально-технической базы, либо утечке кадров, либо о снижении доступности и качества медицинской помощи для населения;

3) значительный рост расходов на национальную безопасность. Проблема заключается в том, что её показатели, опережающие, например, здравоохранение, могут указывать на общероссийский тренд усиления силового блока, который отражается в региональных бюджетах;

4) непропорционально низкие и снижающиеся расходы на обслуживание долга. Данное снижение с 1,12 млрд. руб. в 2020 г. до 0,42 млрд. в 2024 г. С одной стороны, это положительный фактор, однако в

сочетании с общим ростом расходов это говорит об отсутствии привлечения новых заёмных средств для финансирования дефицита или развития, что может быть следствием жёсткой бюджетной политики.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ) от 31.07.1998 № 145 ФЗ.
2. Закон Оренбургской области от 25.06.2021 № 2838/778-VI-ОЗ «Об исполнении областного бюджета за 2020-2024 года».
3. Закон Оренбургской области от 18.12.2024 № 1366/584-VII-ОЗ «Об областном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов».
4. Государственные и муниципальные финансы: учебник / Н.Н. Семенова, С.С. Артемьева, С.Г. Бусалова [и др.]. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2024. 344 с.
5. Оренбургстат [Электронный ресурс]. URL: <https://56.rosstat.gov.ru/folder/38557/document/264327>.

Секция 2. Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга

УДК 339.138

Повышение конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью ABC-анализа

Алешина М.А.

*Научный руководитель: Волгин С.И., канд. пед. наук, доцент
Ярославский государственный технический университет*

В условиях динамично развивающегося рынка общественного питания, где каждый новый игрок стремится занять свою нишу, а вкусы потребителей постоянно меняются, вопрос конкурентоспособности становится краеугольным камнем для любой организации. Постоянное стремление к улучшению качества продукции, сервиса и атмосферы – это, безусловно, важные составляющие успеха. Однако, не менее значимым, а зачастую и недооцененным, фактором, определяющим устойчивость и привлекательность бизнеса, является оптимизация торгового ассортимента. Именно он служит своего рода зеркалом, отражающим потребности целевой аудитории, стратегию развития и, в конечном итоге, финансовую успешность компании.

ABC-анализ – это метод категоризации объектов (товаров, клиентов, поставщиков) по степени их важности. Он основан на принципе Парето, который гласит, что 20% усилий дают 80% результата [1]. Суть метода заключается в разделении всех объектов анализа на три категории:

Группа А – наиболее ценные позиции, обычно составляющие около 20% от общего количества и обеспечивающие примерно 80% результата (выручки, прибыли).

Группа В – средние по значимости объекты (около 30%), дающие примерно 15% результата.

Группа С – наименее ценные позиции (около 50%), на которые приходится лишь 5% результата [2].

Главная цель ABC-анализа – определить, куда именно следует направить основные ресурсы компании для достижения максимальной эффективности. Проблема перерасхода ресурсов присутствует в данной организации [3].

Связь между повышением конкурентоспособности организации общественного питания и оптимизацией торгового ассортимента является прямой, тесной и многогранной. Оптимизированный ассортимент – это один из наиболее мощных инструментов для достижения и поддержания конкурентного преимущества.

АВС-метод позволяет выявить «золотой фонд» меню – блюда, которые приносят наибольшую прибыль и имеют высокий оборот. Оптимизация означает акцент именно на этих позициях, их продвижение и дальнейшее улучшение [4].

АВС-анализ является мощным инструментом, который напрямую влияет на конкурентоспособность организации общественного питания, позволяя выстраивать стратегию ассортимента таким образом, чтобы максимизировать эффективность и привлекательность бизнеса. Связь между этими двумя понятиями многогранна и проявляется в следующих аспектах:

- фокус на наиболее ценные и прибыльные позиции (группа А);
- эффективное управление менее значимыми, но важными позициями (группа В);
- избавление от неэффективных или убыточных позиций (группа С).

Проведем АВС анализ действующей номенклатуры товаров в ЗАО «Любимый город» кафе «5 минут счастья» находящиеся по адресу: город Рыбинск, улица Стоялая, 13.

Основной продукцией в данном кафе является хлеб, хлебобулочные изделия, слойки, кондитерские изделия и горячие/холодные напитки. Проблема совершенствования управления процессом формирования себестоимости продукции основного производства и уменьшении затрат организации открыт и более чем актуален. Продавец-кассир по завершению рабочего дня планирует и составляет заявку на продукцию на следующий день. В перечень заказа входят только хлебобулочные изделия и слойки - 20 номенклатурных позиций группы А, 9 номенклатурных позиций группы В и 4 номенклатурной позиции группы С. Товары группы А приносят больше всего выручки предприятию и составляют 60% от всей продукции в сегменте хлебобулочные изделия. Стоит отметить, что некоторые номенклатурные позиции, которые оказались в группе С, на самом деле пользуются высоким спросом. Синнобоны и Шокобоны оказались в группе С, потому что их производят в маленьких количествах. Рейтинг и расчёт был основан на выручке, принесённой с каждой номенклатурной позиции. Именно поэтому не стоит убирать все

номенклатурные позиции. Именно поэтому целесообразно провести XYZ-анализ.

ЗАО «Любимый город» успешно развивает свой ассортимент, имея сильную группу А. Однако, теперь, с учетом данных по группе С, появляется возможность более точно определить стратегию управления всем ассортиментом, включая позиции с наименьшим вкладом. Рекомендации для повышения конкурентоспособности за счет оптимизации ассортимента. Основываясь на обновленных данных ABC-анализа, предлагаются следующие рекомендации:

1. Максимальная фокусировка на Группе А (78,16% вклада). Продолжение и усиление текущих стратегий:

- приоритетное продвижение – уделять первостепенное внимание, акциям и рекламе позиций из группы А;
- оптимизация себестоимости. Искать возможности снижения затрат на сырье и производство для этих товаров, не жертвуя качеством. Контроль качества. Обеспечивать безупречное качество продукции из группы А, так как это основа репутации и лояльности клиентов.

2. Стратегическая работа с Группой В (16,73% вклада). Глубокий анализ каждой позиции. Для каждой позиции из группы В необходимо провести более детальный анализ: для позиций с высокой маржинальностью и/или уникальностью рассмотреть возможность их постепенного перемещения в Группу А за счет: точечного маркетинга и продвижения, создания комплексных предложений (например, «обед с пирожком с рыбой»).

3. Активное управление Группой С (2,48% вклада). Тщательный анализ и переоценка: позиции в группе С требуют пристального внимания, так как они потребляют ресурсы (производство, складские запасы, место на витрине), но приносят минимальный вклад. Необходимо срочно определить маржинальность каждой позиции из группы С. Если она низкая или отрицательная, это является тревожным сигналом. Для позиций с потенциалом (например, "Шокобон" как популярный вид сладостей) рассмотреть: изменение рецептуры, улучшение вкусовых качеств, использование более привлекательных ингредиентов, активное продвижение, информационная кампания, специальные предложения, чтобы привлечь внимание.

Формирование комплексных предложений. Включить в состав выгодных комбо-наборов. Исключение из ассортимента если после попыток оптимизации позиция из группы С продолжает показывать низкие

результаты и не имеет явной стратегической важности, рекомендуется ее исключить.

4. Потенциальное обновление ассортимента: введение новых продуктов. При планировании расширения ассортимента, следует ориентироваться на позиции, которые имеют потенциал быстро подняться в группу А.

5. Постоянный мониторинг и анализ: рекомендуется проводить ABC-анализ ежеквартально, чтобы отслеживать динамику, своевременно выявлять изменения и корректировать стратегию.

Таким образом, в ходе анализа было выявлено 20 номенклатурных позиций группы А, 9 номенклатурных позиций группы В и 4 номенклатурной позиции группы С.

ABC-анализ данных по группе С позволяет ЗАО «Любимый город» перейти на качественно новый уровень управления ассортиментом. Максимальное использование потенциала группы А, продуманная стратегия по трансформации группы В и решительные действия в отношении группы С (оптимизация или исключение) станут ключевыми факторами для повышения конкурентоспособности, увеличения прибыли и укрепления позиций на рынке общественного питания.

Библиографический список

1. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. М.: Дашков и К, 2012. - 312 с.

2. Герасимов Б.И. Основы логистики: учеб. / Б.И. Гераимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. М.: Форум, 2010. 304 с.

3. Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. М.: Юрайт, 2024. 782 с.

4. Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2023. 116 с.

УДК 658.89:664.6

Товарная политика ОАО «булочно-кондитерской компании «Домочай»

Асютина В.А.

*Научный руководитель: Артеменко С.И., старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

Современный рынок хлебобулочных изделий характеризуется высокой насыщенностью и ростом требований к натуральности и инновациям. Цель исследования - анализ товарной политики ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» и оценка ее роли в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» - один из крупнейших производителей в Республике Беларусь, лидер отрасли в Могилевской области. В настоящее время в состав входят производства в Могилеве, Быхове, Костюковичах, Мстиславле, а также филиалы в Бобруйске, Кричеве и Горках.

Специфика товарной политики определяется особенностями двух ключевых групп: хлебобулочных изделий (товары повседневного спроса, стабильный базовый спрос) и кондитерских изделий (импульсные покупки).

Ключевые группы ассортимента компании включают традиционные хлебобулочные изделия (каравай, диетические и ржаные хлеба на закваске), широкую линейку кондитерских изделий, а также инновационное направление - итальянские снеки.

Особое внимание уделяется развитию экспортного потенциала. Темп роста экспорта в первом полугодии 2023 г. составил 105% [2]. География поставок охватывает Россию, Германию, Узбекистан, Армению, Азербайджан, Казахстан, Туркменистан; ведутся переговоры о выходе на рынки Китая и Израиля. Ключевым преимуществом стало освоение технологии шоковой заморозки (bake-off), обеспечивающей сохранение свойств продукции для отдаленных рынков. Одной из ключевых компетенций остается производство ржаных и ржано-пшеничных хлебов на заквасках, что сохраняет традиции хлебопечения и занимает уникальную нишу, востребованную за рубежом [2].

Политика обновления ассортимента отвечает меняющимся запросам. Компания развивает сегмент здорового питания: обогащенные изделия, хлебцы с сорбитом, линейка «Здрава» (семечки, крапива), ферментированные продукты. Качество продукции ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» поддерживается многофакторной сегментацией: по доходам, географии, поведению, продукту (табл. 1).

Марочная политика ОАО «БКК «Домочай» реализуется через монобрендовую стратегию (семейный бренд) - единый бренд «Домочай» для всего ассортимента (более 600 SKU), что обеспечивает высокую узнаваемость и экономию на коммуникациях. Стратегия сочетает массовый бренд для традиционных хлебобулочных изделий с линейными

расширениями для нишевых сегментов: ЗОЖ («Здрава»), экспорт (bake-off), B2B (солод). Бренд-позиционирование компании «традиции, качество, забота» закреплено слоганом «Мы делаем продукцию с теплом и заботой о Вас» и подкреплено наградами («Смакота», «Продэкспо») (табл. 2).

Таблица 1. Сегментация рынка

Критерий сегментации	Сегмент	Характеристика	Статус сегмента	Продукт/ стратегия
По доходам	Эконом	Низкий/ средний доход, ежедневный спрос, цена важнее новизны	Основной	Традиционные хлеба (ржанно-пшеничные)
	Средний	Средний доход, баланс цены/ качества	Основной	Торт, печенье, пироги
	Премиум	Высокий доход, ЗОЖ-аудитория, новинки	Растущий	Итальянские снеки, гречишный хлеб
По географии	Могилевская область	Региональная лояльность, свежая продукция	Основной	Полный ассортимент
	Республика Беларусь	Вся страна	Основной	Упакованные изделия длительного хранения
	Экспорт	Адаптация вкусов	Растущий	Замороженные полуфабрикаты, снеки
По поведению	Традиционные	Приверженцы классики, лояльность бренду	Стабильный	Караван, диетические хлеба
	ЗОЖ/ инноваторы	Здоровое питание, тренды, поколение Z	Растущий (5-10% в год)	Обогащенные хлебцы («Здрава»: семечки, крапива), ферментированные
По продукту	Хлебобулочные	Повседневный спрос (24-36 ч.)	Основной	Формовые/подовые хлеба, новинки
	Кондитерские/ снеки	Импульсные покупки, экспорт	Растущий	Пряники, снеки, торты
	Диверсифицированная продукция	Домашнее использование, B2B-экспорт	Растущий	Сухие смеси, солод, иван-чай «Домочаевский»

Маркетинговые исследования подтверждают высокую узнаваемость бренда «Домочай» (лидер Могилевщины) с сильными ассоциациями «натуральность и качество», подкрепленными наградами («Смакота», «Продэкспо»). Однако монобрендовая стратегия несет риски: кризис имиджа одной категории (например, массовый хлеб) затронет премиум-снеки и B2B-продукцию; визуально премиум-линейки («Здрава») слабо дифференцированы от эконома.

Секрет широкой популярности продукции ОАО «БКК «Домочай» - в системном маркетинговом подходе к разработке ассортимента: от анализа

трендов и запросов целевой аудитории (ЦА) до тестовых запусков с обратной связью. Процесс включает 5 этапов: 1) мониторинг рынка и конкурентов; 2) создание рецептур с учетом производственных мощностей филиалов; 3) тестовые выпечки; 4) дегустации с фокус-группами (домохозяйки, ЗОЖ-аудитория); 5) серийный запуск только после подтверждения покупательского принятия.

Таблица 2. Структура ассортимента по бренду «Домочай»

Категория	Позиционирование	Целевая аудитория (ЦА)
Хлебобулочные изделия	Традиции и качество (закваски)	Традиционные потребители с устойчивыми привычками ежедневного потребления классических сортов хлеба.
Кондитерские изделия	Домашний уют, ежедневная сладость	Семья, средний доход
Снеки («Здрава»)	Инновации, натуральное здоровье	ЗОЖ, поколение Z, экспорт
Сухие смеси для домашней выпечки	Экономия времени, гарантированный результат	Домохозяйки 25–55 лет, любители домашней выпечки
Безалкогольные напитки	Натуральные ингредиенты, без сахара/красителей	Семьи с детьми, здоровый образ жизни
Иван-чай «Домочаевский»	Ферментированный кипрей (50/100/300 г), витамины, иммунитет	ЗОЖ-аудитория 25–45 лет, сторонники традиционной медицины
Солод ржаной сухой	Неферментированный, стабильное качество	Пивоварни, хлебозаводы, кондитерские
Экспортные товары	Долгое хранение, адаптация вкусов	Российская Федерация, Азия, ЕС

Проведённый анализ показывает, что товарная политика «Домочая» направлена на сохранение позиций через широту ассортимента и развитие экспорта. Для усиления эффективности можно предложить следующие перспективные направления:

1. Масштабирование технологий длительного хранения. Успешный опыт шоковой заморозки требует развития. Создание отдельной линейки замороженных полуфабрикатов (круассаны, слоеные изделия) позволит нарастить поставки в отдаленные регионы и выйти на сети дискаунтеров, работающие с продукцией «bake-off». Рынок заморозки растет на 15–20% ежегодно.

2. Адаптация под зарубежные вкусы. Для Азии (Китай, Узбекистан) - снижение сладости и компактная упаковка, для Европы - акцент на органической составляющей премиальных ржаных сортов, эко-упаковка, для Российской Федерации (Дальний Восток) - увеличение сроков хранения до 180 суток.

3. Развитие направления «снеки» и продукция «на ходу». Масштабирование итальянских снеков (таралли, гриссини) и запуск злаковых батончиков и хлебцев для вендинга, АЗС, магазинов шаговой доступности.

4. Экологизация производства и упаковки. Переход на перерабатываемые материалы и маркетинговые кампании, подчеркивающие экологичность.

Предложенные мероприятия в области товарной политики усилят позиции на внутреннем и внешнем рынках, обеспечив рост выручки на 15–25% в 2026–2027 гг.

Библиографический список

1. ОАО «БКК «Домочай»: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://domochay.by>.

2. Кубок, Гран-при и золотые медали компании «Домочай» наградили в Минске [Электронный ресурс]. URL: <https://lenadmogilev.gov.by/newsrayon/35608-kubok-gran-pri-i-zolotyie-medali-kompaniyu-domochaj-nagradili-v-minske>.

3. Могилевская компания «Домочай» в 2018 году начнет экспорт продукции в страны ЕС [Электронный ресурс]. URL: https://www.belarus.by/ru/business/business-news/mogilevskaja-kompanija-domochaj-v-2018-godu-nachnet-eksport-produktsii-v-strany-es_i_81463.html.

УДК 331.101.3

Новые подходы к мотивации и развитию сотрудников в условиях меняющегося рынка труда

Баласанян М.С.

Научный руководитель: Кабачевская Е.А.

Кубанский государственный университет, филиал в г. Армавире

Современный рынок труда переживает период беспрецедентной турбулентности и изменчивости. Этот феномен, который в управленческой науке описывается концепцией VUCA-мира (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность), напрямую вызван стремительным развитием технологий и сменой поколенческих ценностей. В этих условиях классические системы мотивации, построенные на четкой иерархии и материальных поощрениях за выполнение планов, перестают

работать эффективно. Возникает острый конфликт: с одной стороны – устаревшие управленческие подходы, с другой – новые запросы сотрудников на осмысленность работы, самостоятельность и постоянное профессиональное развитие. Чтобы разрешить этот конфликт, недостаточно просто добавить новые курсы или бонусы. Требуется более глубокое, принципиальное изменение самой философии управления. Необходимо, чтобы непрерывное развитие стало неотъемлемой частью культуры компании, а внутренняя мотивация сотрудников естественно возникала из созданных условий, а не навязывалась извне [1, с. 4041].

Суть этой трансформации – в изменении взгляда на сотрудника. Вместо восприятия его как «человеческого ресурса» (винтика в системе) компания должна видеть в нем «человеческий капитал» – уникальную личность с собственным потенциалом и карьерной траекторией. Такой подход требует создания внутри организации особой среды – адаптивного рабочего пространства. Это пространство должно быть гибким, способным меняться вместе с ростом компетенций сотрудников. Оно предполагает отказ от жестких должностных инструкций в пользу более подвижных, проектных ролей, где задачи и ответственность могут перераспределяться. Основой этого пространства становятся доверие и «смысловая автономия»: сотрудник четко понимает общую цель, но сам выбирает оптимальные пути ее достижения. В такой среде стирается граница между работой и учебой: решение сложных задач, сотрудничество с разными отделами и тестирование новых подходов становятся одновременно и трудовым процессом, и актом обучения. Мотивация здесь зарождается из внутренних источников: из чувства собственной эффективности, наблюдения за личным прогрессом и осознания ценности своего вклада в общий результат [2, с. 320].

Ключевым элементом новых отношений является кардинальное обновление психологического контракта – негласного набора взаимных ожиданий между сотрудником и компанией. Современный профессионал ждет от работодателя не пожизненного убежища, а помощи в укреплении своей позиции на рынке труда. Компания, в свою очередь, инвестирует в развитие людей не из доброты, а из прагматичного расчета: внутренние, «выращенные» знания и навыки становятся ее главным конкурентным преимуществом, которое сложно скопировать. Для успеха этого нового договора необходима предельная открытость: компания должна честно говорить о том, какие навыки устаревают, а какие будут нужны завтра, и предоставлять возможности для переобучения. Таким образом,

безопасность смещается с конкретной должности к защищенности профессионала как такового, которую компания обязуется поддерживать.

В этом новом контексте и корпоративное обучение кардинально меняет свою форму. Оно превращается из отдельного, запланированного мероприятия в постоянный процесс, который приурочен к ежедневной работе. Обучение перестает быть «перерывом на урок» и становится неотъемлемой частью выполнения задач. Передовые компании сознательно создают ситуации, где для решения актуальной рабочей проблемы необходимо сразу же получить новые знания.

Это может происходить через разбор конкретного случая в чате команды, через спонтанные консультации с коллегами из других отделов или мгновенный доступ к внутренней базе знаний. Роль HR-департамента и руководителей меняется: они не «заставляют учиться», а становятся кураторами, которые создают условия для обмена опытом и знаниями, в том числе неформальными. Они формируют культуру, в которой не стыдно спросить, поделиться незавершенной идеей или попробовать новый, даже рискованный метод. Карьера в такой модели – это не подъем по прямой лестнице, а движение по расширяющейся спирали, где каждый новый виток приносит новые умения, знакомства и глубину понимания.

Несущим фундаментом для всей этой системы является культура психологической безопасности и признание не только результатов, но и самого процесса развития. Поскольку инновации и освоение нового неизбежно сопряжены с ошибками и пробами, критически важно создать среду, где сотрудники не боятся высказывать непопулярные идеи, задавать «глупые» вопросы и терпеть неудачи на пути к цели. Одновременно с этим системы поощрения и признания должны научиться ценить не только закрытые проекты и выполненные KPI, но и промежуточные успехи: освоение сложного навыка, успешное применение нового инструмента, помощь коллеге в развитии. Такой сдвиг фокуса с чистой результативности на «процессуальную результативность» создает мощную петлю положительной обратной связи. Когда сотрудник видит, что компания замечает и ценит его усилия по росту, его эмоциональная связь с организацией и лояльность усиливаются, что, в свою очередь, повышает его вовлеченность и конечную продуктивность [3, с. 17].

Таким образом, новые подходы к мотивации и развитию заставляют нас пересмотреть саму метафору организации. Это уже не отлаженный механизм, а скорее живая, растущая экосистема. В этой экосистеме компания выступает как создатель питательной среды и поставщик возможностей, а сотрудник – как активный, самостоятельный участник,

строящий свою траекторию внутри этого пространства. В результате возникает взаимовыгодный симбиоз: сотрудник получает от компании ресурсы и поддержку для построения осмысленной и актуальной карьеры, а компания – не просто «штат», а сообщество внутренних предпринимателей, чья способность постоянно адаптироваться и учиться становится главным двигателем ее устойчивости и конкурентоспособности. В этой новой логике инвестиции в развитие людей перестают быть статьей расходов и превращаются в самую важную стратегическую инвестицию в будущее самой организации.

Библиографический список

1. Игнатьева А.С. Психологический контракт нового поколения: ценности и ожидания сотрудников поколения Z в цифровой среде // Российское предпринимательство. 2022. Т. 23. № 12. С. 4037–4052.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 320 с.
3. Гагаринская Г.П., Тарасова Е.Ю. Agility-компетенции в управлении персоналом: от теории к практике // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 3. С. 14–20.

УДК 338.48

Перспективы и проблемы развития агротуризма в Ярославской области

Беляевская У.Е., Браво М.Х.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Высокая актуальность развития агротуризма в Российской Федерации обусловлена необходимостью диверсификации сельского хозяйства, повышением уровня занятости и жизни местного населения, а также сохранения культурного наследия и природных ландшафтов. В условиях резких геополитических изменений и курса нашей страны на импортозамещение, именно внутренний туризм приобретает ключевое стратегическое значение. Ярославская область, обладая богатым историко-культурным потенциалом и живописными природными зонами, имеет все предпосылки для успешного развития в данном направлении [3].

В научной литературе и нормативных документах понятия «сельский туризм» и «агротуризм» часто используются как синонимичные. Согласно Стратегии развития туризма в Российской Федерации, сельский туризм определяется как вид туризма, предусматривающий посещение сельской местности с целью отдыха, приобщения к традиционному укладу жизни, занятий сельскохозяйственным трудом и знакомства с деятельностью агропромышленного комплекса. Агротуризм является одной из форм сельского туризма, непосредственно связанной с функционированием крестьянско-фермерских хозяйств, на которых туристы участвуют в сельскохозяйственных работах или дегустируют продукцию. Как отмечают исследователи, развитие этого сектора позволяет решать не только экономические, но и социальные задачи, прежде всего, снижая отток населения из деревень [4].

В Ярославской области на сегодняшний день успешно действует ряд объектов агротуризма, предлагающих разнообразные формы отдыха. Изучение их деятельности позволяет увидеть, как блестящие примеры успешной работы и продвижения на рынке, так и типичные для этой сферы проблемы и трудности.

Самым ярким примером служит этнографический комплекс «Вятское» в Некрасовском районе. Этот масштабный проект по возрождению исторического села органично включил в себя и элементы агротуризма. Здесь открыты двери музея «Банька по-чёрному», а также множества других музеев и ремесленных мастерских, где перед гостями оживает традиционный сельский быт. Турист может напрямую прикоснуться к истокам народной культуры, ощутить дыхание минувших эпох и понять, как жили наши предки. Благодаря удачной модели взаимодействия государства и частных инвесторов комплекс получил широкую известность: ежегодно его посещают десятки тысяч людей, стремящихся погрузиться в атмосферу подлинной русской глубинки [5].

Не менее вдохновляющая история связана с экоотелем «Усадьба Добрынино». Его основатель — 28-летний Георгий Кабанов, истинный подвижник агротуризма из Ярославской области. В 2023 году он открыл экоотель прямо при своей козьей ферме, начав с самых простых, но очень важных дел — заготовки кормов и сыроварения. Постепенно семья Кабановых превратила хозяйство в притягательное место отдыха, где гармонично соединились выпуск экологически чистой продукции и радушный приём гостей. Путешественников манит сюда особая обстановка: возможность пообщаться с дружелюбными животными, вдохнуть полной грудью чистый деревенский воздух и отведать

по-настоящему натуральные продукты прямо с фермы. «Усадьба Добрынино» — яркий пример того, как любовь к родной земле, деловая смекалка и забота о гостях способны дать мощный толчок развитию крестьянского хозяйства и подарить людям незабываемые впечатления от отдыха на природе.

Несмотря на наличие успешных примеров, развитие агротуризма в Ярославской области сталкивается с рядом системных проблем.

Во-первых, это нормативно-правовая неопределенность. Долгое время отсутствовало четкое законодательное закрепление понятий «сельский туризм» и «агротуризм», что создавало сложности для фермеров в получении статуса туристического объекта и доступа к мерам господдержки. Лишь после внесения изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности» ситуация стала меняться. Появилась основа для стандартизации услуг, сертификации объектов и обучения персонала. Регионы получили возможность разрабатывать собственные программы поддержки и включать агротуризм в стратегии развития. Для бизнеса упростились отчетность, налогообложение и оформление договоров с туристами [1].

Во-вторых, по-прежнему остается острой проблема недостаточного развития инфраструктуры. Качество дорог к удаленным фермам часто оставляет желать лучшего, наблюдается дефицит современных инженерных коммуникаций (газ, вода, очистные сооружения), что требует значительных инвестиций для приведения объектов в соответствие с требованиями к размещению туристов.

В-третьих, существуют маркетинговые и кадровые сложности. Многие фермеры, являясь отличными специалистами в своём деле, не обладают необходимыми компетенциями в сфере гостиничного дела и маркетингового продвижения своих услуг. Отсутствие узнаваемого регионального бренда агротуризма затрудняет привлечение туристов из других областей.

Для решения выявленных проблем необходим комплексный подход, способный раскрыть потенциал агротуризма в регионе и придать ему новое дыхание. Прежде всего, необходимо регулярно и оперативно информировать аграриев о грантах (например, «Агротуризм» Минсельхоза РФ) и обеспечить сопровождение их при подаче заявок: консультировать, помогать с документами и разбирать ошибки.

Важно разработать региональную программу финансирования развития инфраструктуры для агротуризма — дорог, указателей,

инженерных сетей. Это снизит финансовую нагрузку на фермеров и повысит доступность объектов.

При поддержке туристского информационного центра региональным органам власти стоит создать отдельный портал с агротуристическими предложениями, а также организовать семинары по маркетингу, сервису и продвижению для владельцев хозяйств.

Крайне перспективно и включение агроферм в межрегиональные маршруты, например, по Золотому кольцу, что увеличит туристический поток и укрепит агротуризм как часть культурного ландшафта Центральной России. Эти шаги заложат основу для его устойчивого развития и вклада в экономику региона.

Реализация данных мероприятий будет способствовать превращению агротуризма в полноценный сектор экономики области, повышая ее инвестиционную привлекательность и качество жизни на селе.

Таким образом, Ярославская область обладает всеми необходимыми предпосылками для превращения агротуризма в катализатор развития сельских территорий. Успешные практики, такие как этнографический комплекс «Вятское» и экоотель «Усадьба Добрынино», доказывают востребованность этого направления. Однако для перехода от точечных проектов к системному развитию требуется устранение существующих барьеров. Комплексное решение вопросов, препятствующих развитию этого направления, позволит не только увеличить туристический поток, но и заложит фундамент для устойчивого роста экономики региона.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

2. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р «О Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года».

3. Постановление Правительства Ярославской области от 13.08.2014 № 797-п «Об утверждении Стратегии развития туризма в Ярославской области до 2025 года».

4. Грехов Д.В., Виноградова Н.А. Государственная поддержка развития сферы туризма в Ярославской области // Региональный маркетинг: сборник научных статей V Международного конгресса по маркетингу / под общ. ред. М.В. Макаровой. Ярославль: АНО ДПО «Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании», 2017. С. 56–60.

5. Туристический портал Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <http://visityaroslavia.ru/ru>.

УДК 338.984

Роль бизнес-планирования в развитии организации

Бессарабова Д.Е., Уткина Д.С.

*Научный руководитель: Громова М.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, усилением конкуренции и необходимостью быстрой адаптации к изменениям рыночной среды, особое значение приобретает вопрос эффективного управления развитием организации. Одним из ключевых инструментов такого управления выступает бизнес-планирование, которое позволяет не только обосновать целесообразность реализации тех или иных проектов, но и сформировать целостную картину будущего состояния предприятия.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что многие российские компании, особенно представители малого и среднего бизнеса, либо пренебрегают процедурой бизнес-планирования, либо подходят к ней формально, рассматривая бизнес-план исключительно как документ, необходимый для получения кредита или привлечения инвестора. Однако мировая практика свидетельствует о том, что именно системное планирование является фундаментом устойчивого развития и долгосрочного успеха организации [4, с. 112].

Цель данной работы заключается в определении сущности бизнес-планирования и выявлении его роли как инструмента стратегического развития современной организации.

В экономической литературе существует множество подходов к определению понятия «бизнес-планирование». Обобщая различные точки зрения, можно сделать вывод, что бизнес-планирование представляет собой процесс разработки системы взаимосвязанных мероприятий, использования имеющихся ресурсов [2, с. 45]. Ключевая особенность бизнес-планирования заключается в его направленности на рыночные механизмы и внешнюю среду, что отличает его от внутрипроизводственного технико-экономического планирования.

Значение бизнес-планирования для развития организации проявляется через реализуемые им функции. Во-первых, это функция стратегического целеполагания, позволяющая руководству четко сформулировать миссию и видение будущего компании. Во-вторых, бизнес-планирование выполняет аналитическую функцию, обеспечивая сбор и обработку информации о рынке, конкурентах, потребителях. В-третьих, это функция координации, которая позволяет согласовать действия различных подразделений для достижения общих целей [3, с. 78]. Взаимосвязь данных функций схематично представлена на рисунке 1.

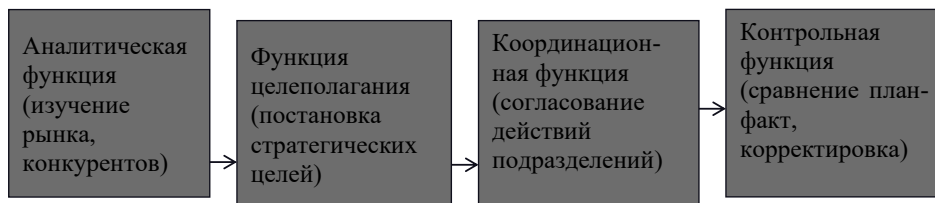


Рисунок 1. Основные функции бизнес-планирования в системе управления организацией

Как видно из представленного рисунка, бизнес-планирование выступает связующим звеном между стратегическим видением и операционной деятельностью предприятия. Без качественно проработанного бизнес-плана даже самая привлекательная бизнес-идея может не найти своего воплощения из-за отсутствия четкого механизма реализации.

Особую роль бизнес-планирование играет на этапе создания нового предприятия или запуска инвестиционного проекта. Именно на этом этапе закладываются основы будущей эффективности. В таблице 1 представлены основные разделы бизнес-плана и их роль в обосновании инвестиционного проекта

Бизнес-план позволяет оценить жизнеспособность проекта, выявить потенциальные риски и разработать меры по их минимизации, спрогнозировать финансовые результаты деятельности.

Представленная в таблице структура показывает, что бизнес-план охватывает все ключевые аспекты функционирования предприятия: от анализа внешней среды до оценки внутренней эффективности. Это позволяет рассматривать бизнес-планирование как комплексный инструмент управления развитием.

Таблица 1. Структура бизнес-плана и его значение для развития организации

Раздел бизнес-плана	Содержание раздела	Роль в развитии организации
Резюме	Краткое изложение основных параметров проекта	Формирует первое впечатление у инвестора, обобщает ключевые преимущества
Анализ рынка	Оценка ёмкости рынка, анализ конкурентов, портрет потребителя	Позволяет определить рыночную нишу и конкурентную стратегию
Производственный план	Описание технологии, оборудования, сырья	Обеспечивает понимание технической реализуемости проекта
Маркетинговый план	Стратегия продвижения, ценообразование, каналы сбыта	Формирует спрос и обеспечивает коммерческий успех
Финансовый план	Прогноз доходов и расходов, движение денежных средств, точки безубыточности	Демонстрирует финансовую привлекательность и окупаемость проекта
Оценка рисков	Выявление возможных рисков и способы их снижения	Повышает устойчивость проекта к неблагоприятным факторам

Следует также отметить, что в современной практике бизнес-планирование все чаще рассматривается не как разовое мероприятие, а как непрерывный процесс. Рыночная среда постоянно меняется, появляются новые технологии, меняются предпочтения потребителей. В этих условиях бизнес-план должен обладать свойством адаптивности, то есть способностью корректироваться с учетом новых обстоятельств [1, с. 24]. Такой подход позволяет организации своевременно реагировать на вызовы внешней среды и использовать открывающиеся возможности.

Практика показывает, что организации, систематически занимающиеся бизнес-планированием, демонстрируют более высокие показатели эффективности по сравнению с теми, кто действует без плана. Это объясняется тем, что процесс планирования дисциплинирует менеджмент, заставляет более тщательно анализировать информацию, просчитывать последствия принимаемых решений. Кроме того, наличие бизнес-плана повышает инвестиционную привлекательность компании, так как свидетельствует о профессиональном подходе к управлению [5].

Однако важно понимать, что бизнес-план не является догмой. В процессе реализации проекта могут возникать обстоятельства, требующие корректировки первоначальных планов. В связи с этим особое значение приобретает система контроля за выполнением плановых показателей. Регулярный мониторинг фактических результатов и сравнение их с плановыми позволяет своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры.

Таким образом, роль бизнес-планирования в развитии организации трудно переоценить. Оно выполняет следующие важнейшие функции:

- обеспечивает обоснованность принимаемых управленческих решений;
- позволяет оценить эффективность использования ресурсов;
- способствует привлечению инвестиций;
- повышает адаптивность организации к изменениям внешней среды;
- служит инструментом контроля и координации деятельности подразделений.

В заключение следует подчеркнуть, что в условиях современной экономики бизнес-планирование становится не просто желательным, а необходимым условием успешного функционирования любой организации, независимо от ее размера и отраслевой принадлежности. Только на основе тщательно проработанного и регулярно актуализируемого бизнес-плана можно обеспечить устойчивое развитие и долгосрочную конкурентоспособность предприятия.

Библиографический список

1. Афонасова М.А. Бизнес-планирование: учебное пособие. Томск: Эль Контент, 2022. 108 с.
2. Баринов В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие. М.: Форум, 2023. 272 с.
3. Горемыкин В.А. Бизнес-план: методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. М.: Ось-89, 2024. 864 с.
4. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2023. 432 с
5. Орлова П.И. Бизнес-планирование: учебник. М.: Юрайт, 2025. 290 с.

УДК 005.5:339

Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга в условиях цифровой трансформации

Бойко М.А., Прилуцкая Я.Э.

*Научный руководитель: Филиппова Т.В., магистр экон. наук
Брестский государственный технический университет*

Современный этап развития экономики характеризуется беспрецедентной динамикой внешней среды, что требует пересмотра устоявшихся подходов к управлению организациями и их взаимодействию

с потребителями. Традиционные модели менеджмента, предполагающие долгосрочное стратегическое планирование в относительно стабильных условиях, уступают место концепциям, основанным на адаптивности, гибкости и способности к быстрой трансформации. Параллельно маркетинг как философия и инструментарий взаимодействия с рынком переживает фундаментальные изменения, вызванные цифровизацией, трансформацией потребительского поведения и перенасыщением информационной среды.

В современных условиях менеджмент и маркетинг перестают существовать как изолированные функциональные области, формируя единое пространство стратегического управления.

Современная парадигма управления базируется на концепции клиентоцентричности, где удовлетворение потребностей потребителя является отправной точкой для принятия всех управленческих решений — от стратегического планирования до операционного управления цепочками поставок. Это требует от менеджмента глубокого понимания маркетинговых процессов, а от маркетинга — вовлеченности в разработку и реализацию общей стратегии компании. Формируется единая экосистема, в которой управленческие решения проверяются рыночной эффективностью, а маркетинговые стратегии опираются на организационные возможности и ресурсы.

Внешняя среда современных организаций характеризуется высокой неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. Экономические кризисы, геополитические изменения, технологические прорывы и социальные сдвиги делают традиционное долгосрочное планирование малоэффективным. Руководители вынуждены принимать стратегические решения в условиях дефицита релевантной информации и высокой степени неопределенности. Для маркетинга данная проблема усугубляется ускорением изменений потребительских предпочтений. Аудитория, привыкшая к мгновенному доступу к информации и персонализированному обслуживанию, демонстрирует снижение лояльности и высокую чувствительность к репутационным рискам компаний. Задержки в поставках, недостаточная прозрачность коммуникаций или несоответствие ожиданиям приводят к быстрому перетоку потребителей к конкурентам, что создает дополнительную нагрузку как на операционный менеджмент, так и на маркетинговые службы.

Одним из наиболее острых вызовов для современных организаций является дефицит кадров, обладающих необходимыми компетенциями для

работы в цифровой среде. Рынок труда предъявляет новые требования к специалистам: глубокое понимание бизнес-процессов, владение цифровыми инструментами и методами анализа данных, способность к системному и критическому мышлению, а также готовность к постоянному обучению и адаптации.

В сфере маркетинга ситуация характеризуется высоким спросом на аналитиков, способных интерпретировать большие данные, контент-специалистов, владеющих современными форматами коммуникации. Недостаток таких специалистов приводит к перераспределению нагрузки на существующий персонал, что влечет за собой профессиональное выгорание, снижение качества принимаемых решений и, как следствие, потерю конкурентоспособности [1].

Цифровая трансформация, декларируемая большинством компаний как стратегический приоритет, на практике часто носит фрагментарный и поверхностный характер. В менеджменте это проявляется во внедрении цифровых инструментов без соответствующего изменения организационных процессов, регламентов и корпоративной культуры. Автоматизация отдельных операций не сопровождается перестройкой системы управления, что не позволяет достичь синергетического эффекта. Данная проблема выражается в использовании современных цифровых каналов коммуникации при сохранении традиционного мышления. Компании могут активно вести социальные сети, использовать инструменты таргетинга и контекстной рекламы, но при этом не выстраивать системную работу с данными о поведении аудитории, не проводить регулярное тестирование гипотез и не адаптировать коммуникационные стратегии под изменяющиеся условия. В результате цифровые каналы превращаются в формальный атрибут присутствия, а не в эффективный инструмент развития бизнеса [2].

Менеджеры сталкиваются с огромными массивами отчетности, аналитических данных и коммуникационных потоков, что приводит к рассеиванию внимания и замедлению реакции на изменения. В условиях, когда скорость принятия решений становится критическим фактором конкурентоспособности, информационная перегрузка трансформируется в серьезный организационный барьер.

Маркетологи, в свою очередь, испытывают сложности с интерпретацией множества метрик, данных о поведении потребителей и конкурентной активности. Сложность выделения значимых сигналов из информационного шума приводит к тому, что компании упускают

рыночные возможности или запаздывают с реакцией на действия конкурентов.

Современные сотрудники предъявляют качественно новые требования к работодателям: гибкость условий труда, уважение к личному времени, прозрачность процессов, возможность влиять на принимаемые решения и участвовать в развитии компании. Эти изменения затрагивают как сферу менеджмента, так и маркетинга. Команды стремятся работать в атмосфере доверия и психологической безопасности, где поощряется инициатива и креативность, а не формальное следование инструкциям.

Компании, сохраняющие жесткие иерархические структуры и авторитарный стиль управления, сталкиваются с высокой текучестью кадров и потерей наиболее талантливых сотрудников. В маркетинге эта проблема проявляется наиболее остро, поскольку креативные специалисты, являющиеся ключевым ресурсом данной сферы, предпочитают работать в организациях, предоставляющих свободу для творческой реализации и возможность видеть результаты своего труда.

Несмотря на сложности, связанные с информационной перегрузкой, развитие технологий анализа данных открывает качественно новые возможности для управления [3]. Системы предиктивной аналитики, основанные на методах машинного обучения, позволяют компаниям выявлять скрытые закономерности, прогнозировать изменения спроса, оптимизировать товарные запасы и предугадывать поведение потребителей.

В менеджменте использование больших данных и аналитических платформ способствует повышению точности планирования ресурсов, оптимизации бизнес-процессов и обоснованности стратегических решений. В маркетинге предиктивная аналитика позволяет создавать персонализированные предложения, соответствующие индивидуальным потребностям и предпочтениям клиентов, что повышает эффективность коммуникаций и укрепляет долгосрочную лояльность. Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях доверия, прозрачности и взаимного уважения, становится важнейшим фактором удержания талантов и повышения вовлеченности сотрудников. В сфере маркетинга, где ключевым ресурсом является креативность и способность к генерации новых идей, создание благоприятной атмосферы приобретает особое значение, поскольку инновационность напрямую зависит от психологического климата в команде.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что современный этап развития менеджмента и маркетинга характеризуется глубокой

взаимосвязью и взаимопроникновением этих сфер. Ключевые проблемы: нестабильность внешней среды, дефицит компетентных кадров, поверхностный характер цифровизации, информационная перегрузка и трансформация корпоративной культуры требуют комплексных, системных решений, выходящих за рамки отдельных функциональных областей [3].

Перспективы развития связаны не с изолированными технологическими инновациями, а с формированием целостной управленческой парадигмы, объединяющей: аналитические возможности цифровых технологий и глубокое понимание человеческого поведения, гибкость адаптивных методологий и стратегическую направленность долгосрочного планирования, технологическую эффективность и социальную ответственность.

Успех в новых условиях будет сопутствовать тем организациям, которые смогут выстроить сбалансированную систему управления, где технологическое развитие служит инструментом для реализации человекоцентричного подхода, а маркетинговые стратегии органично интегрированы в общую логику принятия управленческих решений. Именно на пересечении этих направлений формируются новые бизнес-модели, способные обеспечить устойчивое развитие в условиях турбулентности и неопределенности современного мира.

Библиографический список

1. Современная концепция развития маркетинга [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.hse.ru/blog/sovremennyye-koncepcii-razvitiya-marketinga/>.
2. Тенденция современного менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <http://edrj.ru/article/>.
3. Методологические основы цифрового менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <https://1economic.ru/lib/119562>.

УДК 659.1

Использование контентных стратегий для формирования доверия молодежной аудитории (на примере медиапроекта «Ближе к делу»)

Буторина Т.С., Сауткина А.К.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях цифровой трансформации и информационной перегрузки особую значимость приобретает способность брендов и медиапроектов выстраивать доверительные отношения с аудиторией. Для поколения Z, характеризующегося клиповым мышлением, визуальным центризмом и критическим отношением к традиционным источникам информации, именно доверие становится ключевым ресурсом коммуникации.

Это полностью касается и процесса выбора профессии молодежью. Так, согласно данным ВЦИОМ (на 2023 год), 50% российских школьников не уверены в выборе профессии, 19% не знают, где найти подходящий вуз, 14% испытывают дефицит информации о профессиях [3]. Одновременно 65% компаний сталкиваются с трудностями при найме мотивированных молодых специалистов. Такие данные свидетельствуют о наличии системного разрыва между потребностями молодежи и доступными ей инструментами навигации.

Цель данной статьи — выявить и проанализировать факторы, формирующие доверие и лояльность молодежной аудитории в цифровой среде, на примере медиапроекта «Ближе к делу».

Эмпирической базой исследования выступил медиапроект «Ближе к делу» — двусторонняя платформа, объединяющая молодежную аудиторию (школьники 15–18 лет, студенты 18–23 лет) и работодателей через производство профориентационного контента (подкасты с экспертами, видеоподкасты, практические гайды, тесты). Проект реализуется на платформах VK и Telegram.

Поколение Z (родившиеся в 1997–2012 гг.) представляет собой цифровых нативов, для которых онлайн-пространство является естественной средой коммуникации и поиска информации [1]. Исследователи выделяют следующие особенности данной аудитории, критически значимые с точки зрения формирования доверия:

1. Критичность к источникам: представители поколения Z не доверяют институционализированным каналам информации, предпочитая «живые» истории и мнения сверстников [2].

2. Запрос на аутентичность: официальный, «приглаженный» контент вызывает отторжение, в то время как истории, включающие описание неудач и сомнений, воспринимаются как более достоверные.

3. Прагматизм: доверие формируется только при условии практической полезности контента.

4. Ценность горизонтальной коммуникации: модель «сверху вниз» не работает, требуется диалоговая позиция.

В маркетинге доверие рассматривается как основа лояльности — долгосрочного позитивного отношения к бренду, выражающегося в повторных взаимодействиях и готовности его рекомендовать [4]. Для цифровой среды ключевыми индикаторами лояльности выступают: вовлеченность (лайки, комментарии, репосты), регулярность потребления контента, конверсия в платные услуги.

Для выявления факторов доверия и лояльности в рамках исследования применялись следующие методы:

- количественный анализ метрик социальных сетей (охват, вовлеченность, динамика роста сообщества);
- анкетирование участников сообщества (величина выборки 106 респондентов) с закрытыми вопросами;
- контент-анализ обратной связи и комментариев.

Динамика ключевых метрик за первый месяц работы проекта представлена в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности медиапроекта «Ближе к делу»

Показатель	Декабрь	Январь	Динамика, %
Аудитория сообщества в VK	37	120	+324
Средний охват публикации	836	1154	+138
Количество посещений	527	1017	+193
Просмотры контента	9 600	18 300	+191

Экспоненциальный рост аудитории (+324%) и опережающая динамика показателей вовлеченности (охват +138%, просмотры +191%) свидетельствуют о высокой лояльности аудитории и релевантности контентной стратегии.

На основе анализа контент-стратегии проекта и обратной связи аудитории были выделены следующие факторы, формирующие доверие:

1. Экспертность, подтвержденная личным опытом. Участники проекта отметили, что наибольшее доверие вызывают интервью со специалистами, которые делятся не только успехами, но и реальными трудностями профессионального пути.

2. Сторителлинг и аутентичность. Истории ровесников и молодых профессионалов воспринимаются как более достоверные по сравнению с «идеализированными» картинками из официальных источников.

3. Практическая полезность. Контент, содержащий конкретные алгоритмы действий (как составить резюме, где искать стажировки), формирует инструментальное доверие — уверенность в том, что проект действительно помогает решать проблемы.

4. Интерактивность и диалог. Возможность задать вопрос, получить обратную связь, участвовать в опросах создает эффект «горизонтальной» коммуникации.

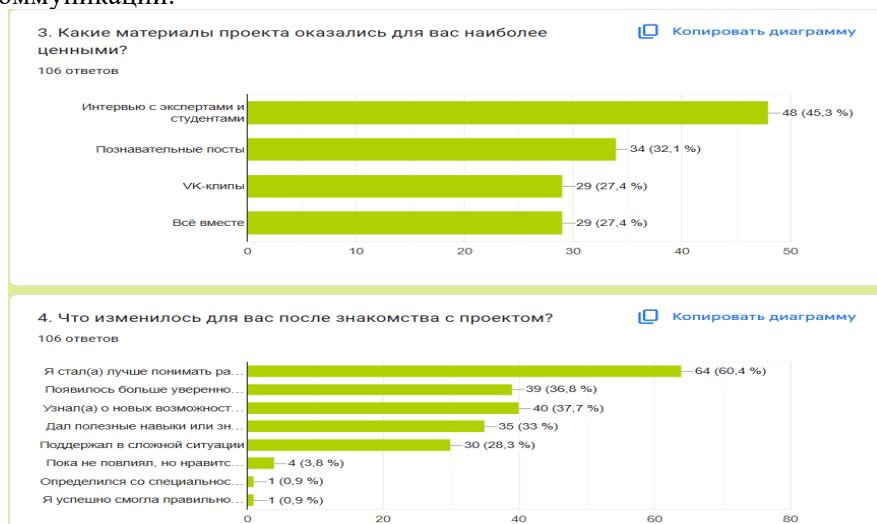


Рисунок 1. Распределение ответов респондентов о влиянии проекта на процесс профессионального самоопределения

Согласно рисунку 1 60,4% респондентов отметили повышение уровня информированности о профессиях, 35% указали на рост уверенности в профессиональном выборе. Контент-анализ комментариев фиксирует формирование доверительного отношения к проекту и снижение ситуативной тревожности.

Эти данные могут быть интерпретированы как косвенные индикаторы доверия: аудитория не просто потребляет контент, но и фиксирует его влияние на свое состояние и решения.

Полученные данные позволяют утверждать, что доверие молодежной аудитории в цифровой среде формируется под влиянием трех групп факторов:

- содержательных (экспертность, полезность, аутентичность);
- форматных (визуальность, интерактивность, адаптация под клиповое восприятие);
- коммуникационных (диалог, горизонтальность, обратная связь).

Выявленные факторы тесно коррелируют с теоретическими моделями доверия в цифровой среде и могут быть использованы при проектировании маркетинговых коммуникаций, ориентированных на поколение Z [2].

Особого внимания заслуживает связь между доверием и лояльностью: высокие показатели вовлеченности и готовность части аудитории к платной подписке подтверждают, что доверие конвертируется в экономически значимое поведение.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить ключевые факторы доверия и лояльности молодежной аудитории в цифровой среде на примере проекта «Ближе к делу». К ним относятся: экспертность, подтвержденная личным опытом; аутентичность и сторителлинг; практическая полезность контента; интерактивность и диалоговый режим коммуникации.

Количественные и качественные результаты подтверждают, что целенаправленное формирование доверия через контентные стратегии обеспечивает не только рост аудитории, но и высокий уровень вовлеченности, а также готовность к монетизации.

Выявленные закономерности могут быть использованы при разработке маркетинговых стратегий для проектов, ориентированных на молодежную аудиторию, а также при проектировании образовательных и профориентационных инициатив.

Библиографический список

1. Бурнаева Е.М., Саломатова С.Н. Цифровая профориентация как необходимая реальность // Управление образованием: теория и практика. 2022. № 1 (47). С. 34–43.
2. Зверева Е.А., Хворова В.А. Поколения Y и Z: особенности медиапотребления // Вестник НГУ. Серия: История, филология. 2020. № 6. С. 132–139.
3. Осипов К.В. Специфика молодёжной интернет-аудитории. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-molodyozhnoy-internet-auditorii/viewer..>
4. Профориентация: хорошо, но мало! [Электронный ресурс]. URL: <https://share.google/0OCJTpvs2QmnWEZf3>.

Особенности менеджмента в малом и среднем бизнесе: проблемы и пути их решения

Важенин Н.В.

*Научный руководитель: Колесов Р.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Малый и средний бизнес являются двигателями развития современной экономики. В условиях нестабильных внешнеполитических отношений и экономических кризисов предприятия данного сектора обеспечивают население рабочими местами, поддерживают уровень здоровой конкуренции и создают инновационные товары. Несмотря на высокий уровень важности для экономической среды, представители малого и среднего бизнеса сталкиваются с рядом управленческих вызовов, связанных с ограниченными материальными возможностями, нестабильностью рыночной конъюнктуры и другими факторами.

Вместе с этим, помимо вызовов, менеджмент в малом и среднем бизнесе имеет свои особенности, которые требуют пристального внимания со стороны предпринимателей для эффективного функционирования предприятий.

Целью данного исследования является определение основных особенностей менеджмента в малом и среднем бизнесе, выявление ключевых проблем и предложение путей их решения.

Малый и средний бизнес – это малое и среднее предпринимательство, основанное на деятельности малых и средних предприятий, включая и деятельность индивидуальных предпринимателей [1].

Одной из доминирующих особенностей менеджмента в данных предприятиях является простая, понятная и гибкая структура управления. Небольшое количество сотрудников обеспечивает отсутствие сложной иерархии, а принятие решений, как правило, носит быстрый и единоличный характер, так как данную функцию включает в себя руководитель бизнеса. В практике нередко можно встретить случаи, когда собственник предприятия является бухгалтером, менеджером по подбору персонала, маркетологом, аналитиком и т.п.

Другой немаловажной особенностью является гибкость и высокая скорость адаптации к изменениям рынка. Отсутствие многоуровневой

иерархии, концентрация всей ответственности за бизнес в руках руководителя и небольшие размеры бизнеса позволяют быстро перестраивать систему его функционирования на нужный лад, реагировать на изменение спроса, внедрять новые продукты и проекты или полностью менять концепции и бизнес-модель предприятия.

В рамках данного исследования мною выделяются именно эти отличительные особенности малого и среднего бизнеса, так как именно они в большей степени отражают специфику данных форм ведения предпринимательской деятельности. Однако, необходимо заметить, что одновременно со всеми положительными спецификами малый бизнес сталкивается с рядом ограничений, среди которых можно выделить недостаток финансовых ресурсов, ограниченный доступ к инвестициям и недостаточная развитость управленческой инфраструктуры.

В качестве проблем, с которыми чаще всего сталкиваются управленцы малых и средних предприятий можно выделить:

- отсутствие долгосрочного стратегического планирования. Многие управленцы не формируют долгосрочный стратегический план по управлению организации, так как часто отдают предпочтение ситуативным решениям, исходя из текущих обстоятельств, что становится препятствием в формировании прочного и устойчивого фундамента эффективного функционирования организации;

- ограниченность финансовых и материальных ресурсов. Малые предприятия часто испытывают дефицит финансовых ресурсов, что ограничивает возможности внедрения инноваций, развития производства и расширения бизнеса;

- высокая зависимость от внешней рыночной среды. Данные виды бизнеса сильнее всего подвержены негативному влиянию со стороны внешних факторов и труднее переживают экономические кризисы, колебания спроса, что также делает их зависимыми от всесторонней поддержки государства.

Для повышения эффективности менеджмента в малом и среднем бизнесе управленцам необходимо внедрять комплексы актуальных мер для получения положительных результатов деятельности. В качестве готового решения я предлагаю следующий набор:

- повышение профессиональных управленческих квалификаций предпринимателя. Необходимо обучение собственников основам менеджмента, финансового планирования и маркетинга, что поспособствует принятию более обоснованных и сбалансированных управленческих решений;

-развитие программ государственной поддержки малого и среднего бизнеса. Увеличение субсидий, внедрение налоговых льгот и развитие центров и программ по поддержке и развитию малого и среднего бизнеса;

-внедрение и развитие стратегического управления. Бизнесменам крайне необходимо формировать долгосрочные стратегии развития предприятия, включающие анализ рынка, определение конкурентных преимуществ и планирование роста бизнеса.

Менеджмент в малом и среднем бизнесе обладает рядом специфических особенностей, обусловленных небольшими масштабами предприятий, ограниченными ресурсами и высокой ролью руководителя. Основными проблемами управления являются отсутствие стратегического планирования, дефицит ресурсов, недостаток управленческих компетенций и высокая зависимость от внешних факторов среды.

Для повышения эффективности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса необходимо внедрение и развитие стратегического управления, повышение квалификации руководителей и усиление государственной поддержки предпринимательства. Реализация данных мер позволит повысить устойчивость и конкурентоспособность малого и среднего бизнеса в условиях современной экономики.

Библиографический список

1. Шахбазова М.С. Специфика управления малым и средним бизнесом в современных экономических условиях // Журнал прикладных исследований. 2023. № 2.

2. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный Закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 29.12.2025).

УДК 65.013

PEST-анализ ОАО «Российские железные дороги»

Вахтина В.Д., Захарова А.С.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Ярославский филиал*

Актуальность и значимость данной статьи, посвящённой деятельности ОАО «РЖД», определяется ключевой ролью данной компании в структуре

национальной экономики и транспортной инфраструктуры, а также высокой потребностью анализа перспектив её дальнейшего развития.

Целью статьи является проведение комплексного ситуационного анализа деятельности ОАО «РЖД» с учётом политических, экономических, социальных и технологических аспектов, актуальных в современном мире.

Одним из наиболее популярных методов ситуационного анализа, используемого как в отечественной, так и зарубежной практике менеджмента является PEST-анализ. И именно PEST-анализ является наиболее актуальным для ОАО «РЖД», поскольку компания находится в точке стратегического выбора под влиянием сильных внешних макроэкономических изменений. Только системная оценка этих факторов через PEST-анализ поможет ОАО «РЖД» адаптировать стратегию, сбалансировать коммерческую эффективность и госзадачи, чтобы оставаться ключевым драйвером национальной экономики в новых реалиях.

Российские железные дороги (ОАО «РЖД») — одна из крупнейших в мире транспортных компаний, обладающая статусом национального монополиста. Организационно-правовая форма: Публичное акционерное общество (ОАО) «РЖД». Собственность: 100% акций принадлежит государству (Российской Федерации) [3].

Компания обладает поистине огромными масштабами, она входит в тройку лидеров мировых железнодорожных компаний по протяженности путей (по данным Росстата 105 тыс. км) и объему грузо- и пассажиропотока. Также ОАО «РЖД» играет ключевую роль в российской экономике, это системообразующее предприятие, от которого напрямую зависит успешная работа самых разных отраслей (металлургия, ТЭК, сельское хозяйство) и жизнеобеспечение удаленных регионов. На рынке труда компания является одним из крупнейших работодателей в России.

За последние десятилетия компании успешно преобразовалась из советской министерской системы в современную корпорацию. Так, в СССР железные дороги находились под управлением Министерства путей сообщения (МПС) и были полностью государственными.

Похожая структура существовала до реформы 2003 года. После распада СССР железнодорожная система требовала модернизации и перехода на рыночные рельсы. 1 октября 2003 года указом Президента РФ В. В. Путина на базе МПС было создано ОАО «РЖД». В результате «РЖД» унаследовала всю инфраструктуру, диспетчерское управление и

значительную часть подвижного состава советской организации, став управляющей и инфраструктурной компанией.

Как уже было указано выше PEST-анализ представляет собой инструмент стратегического анализа макросреды организации, который оценивает силу влияния внешних факторов ее деятельность. Аббревиатура PEST расшифровывается как: Р - политические факторы; Е - экономические факторы; S - социальные факторы; Т - технологические факторы.

Далее перейдем к практической части статьи и проведем PEST-анализ для ОАО «РЖД», выделив ключевые макроэкономические факторы [1; 4].

1. Политические и правовые фактора (Р).

Плюсы:

- государственная поддержка и статус монополиста;
- участие в национальных программах (модернизация БАМа, Транссиба, ВСМ);
- протекционизм (позволяет ограничивать иностранных перевозчиков);
- гарантированный денежный поток, обеспечиваемый госрегулированием тарифов.

Минусы:

- жёсткое регулирование цен (особенно в пассажирских перевозках);
- высокая нагрузка от оборонных перевозок;
- санкции со стороны недружественных стран (ограничения на импорт оборудования);
- высокие издержки из-за сложного законодательства.

2. Экономические (Е).

Плюсы:

- стабильный спрос на перевозку сырья (нефть, уголь, руда);
- рост грузоперевозок через Восточный полигон (сотрудничество с АТР);
- экономические стимулы для импортозамещения в производстве подвижного состава;
- государственное финансирование инфраструктуры.

Минусы:

- высокая зависимость от мировых цен на сырьё;
- рост конкуренции на рынке маршрутного транспорта дальнего следования;
- высокие операционные затраты (энергия, топливо, зарплаты);
- падение грузоперевозок в периоды кризисов и рецессии;

- убыточность пассажирских перевозок (убыток далеко не всегда покрывается госкомпенсациями);

- низкая ликвидность компании.

3. Социокультурные (S).

Плюсы:

- социальная значимость (позволяет связывать отдалённые населённые пункты);

- высокое доверие к железным дорогам как к безопасному виду транспорта;

- рост туристического сегмента клиентов;

- развитая система профильного профессионального образования.

Минусы:

- снижение пассажиропотока из-за убыли населения в регионах;

- давление социальных ожиданий (низкие тарифы, льготы);

- дефицит молодых кадров в отдалённых регионах;

- растущие требования клиентов к комфорту (вызывает необходимость инвестиций).

4. Технологические (Т).

Плюсы:

- активная цифровая трансформация (платформы для грузов, электронные билеты);

- переход на электрическую тягу и газомоторное топливо;

- автоматизация (дроны, датчики, системы управления);

- развитие «умных» вокзалов.

Минусы:

- высокая стоимость и длительность внедрения технологий;

- отставание в скорости пассажирских перевозок от мировых лидеров;

- зависимость от импорта высокотехнологичных компонентов;

- износ инфраструктуры и подвижного состава.

На основе PEST-анализа можно сделать следующие ключевые выводы:

1. РЖД балансирует между коммерческой эффективностью и социальными обязательствами.

2. Будущее компании тесно связано с государственной стратегией развития национальной экономики.

3. Главные вызовы, с которыми столкнулась организация: модернизация, снижение издержек, диверсификация бизнеса.

Далее на основе результатов PEST-анализа были разработаны стратегические рекомендации для ОАО «РЖД»:

1. Диверсифицировать доходы: развивать логистику, туризм, ритейл на вокзалах, телекоммуникации.
2. Оптимизировать затраты: рассмотреть передачу непрофильных социальных объектов муниципалитетам.
3. Ускорить модернизацию: инвестировать в НИОКР, осуществлять более активное партнёрство с российскими tech-компаниями, активизировать автоматизацию.
4. Развивать человеческий капитал: создать специальные программы для молодых специалистов, активное переобучение сотрудников.
5. Сфокусироваться на инфраструктуре: завершить ключевые государственные проекты (ВСМ, Восточный полигон), активно продвигать внедрять «зелёную» логистику [2].
6. Постоянный мониторинг инновационного развития: понимание конкурентоспособности страны на мировом рынке, определение направления развития.

Таким образом, в рамках статьи был проведен PEST-анализ организации ОАО «РЖД» и разработаны стратегические рекомендации для дальнейшего развития и улучшения своей деятельности. Реализация данных рекомендаций не только позволит ОАО «РЖД» более успешно работать на рынке и улучшить свои финансовые результаты, но и положительно скажется на всей российской экономике.

Библиографический список

1. Иванов А.В. Влияние экономических рисков на процесс обеспечения качества услуг в сфере транспорта // Молодой ученый. 2022. № 7(402). С. 245–248.
2. Лазарев В. Восточный полигон РЖД: анализ проблем развития железнодорожной инфраструктуры 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://roscongress.org/materials/vostochnyy-poligon-rzhd-analiz-problem-razvitiya-zheleznodorozhnoy-infrastruktury2024/?ysclid=mmj3yr2i4a-857858509&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F.
4. Радужкина Д.Е., Галтер В.В., Прудникова А.А. Анализ диверсификационной деятельности транспортной компании // European journal of natural history. 2022. № 1. С. 128 - 133.
5. Сорокин А.В. Анализ экономической деятельности ОАО «РЖД» в начале 2024 года // Молодой ученый. 2024. № 21 (520). С. 336-339.

Перспективы развития дополнительного обслуживания в фирменном магазине Кричевского филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Волк Д.С.

*Научный руководитель: Шутова С.В., канд. экон. наук, доцент
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

Современный этап развития розничной торговли характеризуется усложнением конкурентной среды, расширением ассортимента товаров и повышением требований потребителей к условиям и качеству торгового обслуживания. В этих условиях дополнительные услуги трансформируются из вспомогательного элемента в значимый инструмент формирования устойчивых конкурентных преимуществ торговых организаций. Научные исследования подтверждают, что уровень сервисного сопровождения покупки во многом определяет потребительский выбор и влияет на экономические результаты деятельности торговых объектов [1, с. 117]. Для предприятий, реализующих товары повседневного спроса, дополнительные услуги способствуют увеличению средней стоимости покупки, росту повторных обращений и снижению чувствительности спроса к внешним рыночным колебаниям [2, с. 213]. Особая роль дополнительного обслуживания проявляется в системе фирменной торговли предприятий пищевой промышленности. Фирменные магазины хлебобулочных и кондитерских предприятий выступают не только каналом реализации продукции собственного производства, но и инструментом формирования репутации производителя и укрепления доверия со стороны потребителей. Непосредственный контакт с покупателем позволяет оперативно учитывать его предпочтения и корректировать торговое предложение. В этой связи развитость системы дополнительных услуг становится фактором, оказывающим прямое влияние на эффективность торговой хозяйственной деятельности и формирование устойчивых потребительских предпочтений [3, с. 176].

Фирменный магазин Кричевского филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» относится к категории малых торговых объектов, специализирующихся на реализации хлебобулочной и кондитерской продукции собственного производства. Специфика

ассортимента обуславливает регулярный характер покупок и повышенную значимость качества обслуживания. Анализ деятельности магазина за 2023–2024 гг. свидетельствует о положительной динамике ключевых экономических показателей, включая рост товарооборота, прибыли и производительности труда. Существенное влияние на данные изменения оказало развитие сервисной составляющей торговли и расширение перечня дополнительных услуг, ориентированных на повышение удобства и комфортности обслуживания покупателей [4].

В настоящее время в фирменном магазине реализуется комплекс дополнительных услуг, включающий дегустации новых видов продукции, консультирование покупателей по ассортименту и потребительским свойствам изделий, упаковку продукции, предзаказ и индивидуальное изготовление кондитерских изделий, применение скидочных и бонусных программ, а также доставку продукции и выездную торговлю. Указанные услуги направлены на повышение качества обслуживания и активизацию спроса за счёт создания дополнительных потребительских выгод. Особое значение имеют услуги индивидуального характера, позволяющие учитывать персональные запросы покупателей и повышать ценность приобретаемой продукции. Основные виды дополнительных услуг представлены в таблице 1.

Таблица 1. Основные дополнительные услуги фирменного магазина Кричевского филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Вид услуги	Содержание	Назначение
Дегустации продукции	Ознакомление покупателей с новыми изделиями	Стимулирование спроса
Консультирование	Помощь в выборе продукции	Повышение качества обслуживания
Предзаказ и изготовление тортов	Индивидуальные заказы к определённой дате	Индивидуализация спроса
Упаковка продукции	Формирование подарочных наборов	Повышение удобства
Скидочные программы	Скидки и бонусы постоянным покупателям	Формирование лояльности
Доставка и выездная торговля	Реализация продукции вне магазина	Расширение каналов сбыта

Оценка эффективности дополнительных услуг показала их положительное влияние на основные показатели торговой деятельности. Развитие сервисной составляющей сопровождалось увеличением среднего чека, ростом количества предзаказов и повышением уровня

удовлетворённости покупателей. Это подтверждает экономическую целесообразность дальнейшего расширения системы дополнительных услуг и их значимость как инструмента повышения результативности торговой деятельности [1, с. 182]. Дополнительные услуги способствуют увеличению совокупной стоимости покупки за счёт расширения ассортимента приобретаемых товаров и использования сервисных предложений. Динамика показателей эффективности представлена в таблице 2.

Таблица 2. Показатели эффективности дополнительных услуг

Показатель	2023 г.	2024 г.
Средний чек, руб.	6,20	6,95
Количество предзаказов, ед.	380	402
Уровень удовлетворённости покупателей, %	86	89

Перспективы дополнительного обслуживания в фирменном магазине обусловлены необходимостью дальнейшего развития клиенториентированного подхода и укрепления устойчивости торговой деятельности. Одним из приоритетных направлений является расширение индивидуализированных форм обслуживания. Увеличение объёмов предзаказа и развитие услуг индивидуального изготовления кондитерских изделий с учётом вкусовых предпочтений, дизайнерских решений и сроков выполнения позволяют более полно удовлетворять индивидуальный спрос и обеспечивают рост среднего чека и доходности торгового объекта [2, с. 215].

Перспективным направлением также является совершенствование логистических и сервисных услуг, прежде всего доставки продукции и выездной торговли. Сокращение сроков выполнения заказов, расширение зоны обслуживания и повышение сохранности продукции при транспортировке позволяют повысить доступность товаров для различных групп потребителей, включая занятое население и лиц с ограниченной мобильностью. Развитие данных услуг способствует расширению каналов сбыта и укреплению рыночных позиций предприятия на локальном рынке [3, с. 192]. Значительный потенциал имеет внедрение элементов цифровизации торгового обслуживания. Использование электронных каналов коммуникации, в том числе мессенджеров и социальных сетей, для приёма предварительных заказов, информирования покупателей о новинках и акциях, а также уведомления о готовности заказов позволяет сократить временные издержки обслуживания и повысить удобство взаимодействия с покупателями без существенных финансовых затрат, что

особенно актуально для малых торговых объектов [1, с. 163]. Дополнительным направлением повышения эффективности сервисной деятельности является развитие программ лояльности. Применение персонализированных скидок, бонусных предложений и поощрений за повторные покупки способствует формированию устойчивых потребительских предпочтений и стимулирует рост покупательской активности в долгосрочной перспективе [2, с. 223]. Систематизация основных направлений совершенствования дополнительного обслуживания и ожидаемых результатов их реализации представлена в таблице 3.

Таблица 3. Направления совершенствования дополнительного обслуживания в фирменном магазине Кричевского филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Направление совершенствования	Содержание мероприятий	Ожидаемый эффект
Индивидуализация обслуживания	Расширение услуг предзаказа и индивидуального изготовления кондитерских изделий с учётом вкусовых предпочтений и сроков выполнения	Рост среднего чека и доходности
Цифровизация обслуживания	Приём заказов и информирование покупателей через мессенджеры и социальные сети	Повышение удобства и скорости обслуживания
Совершенствование программ лояльности	Введение персонализированных скидок и бонусных предложений	Рост повторных покупок

Таким образом, дополнительные услуги выступают значимым фактором повышения эффективности фирменной торговли и конкурентоспособности торгового объекта. Их развитие в фирменном магазине Кричевского филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» позволяет повысить качество торгового обслуживания, обеспечить рост экономических показателей и укрепить позиции предприятия на локальном рынке.

Библиографический список

1. Беляков С.К. Торговое обслуживание и качество сервиса. М.: Экономика, 2023. 256 с.
2. Дашков Л.П. Организация торговли: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2024. 384 с.
3. Синяева И.М. Маркетинг услуг: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2023. 288 с.

4. Официальный сайт ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» [Электронный ресурс]. URL: <https://domochay.by>.

УДК 658.3

Маркетинг персонала: стратегия привлечения и удержания талантов в конкурентной бизнес-среде

Габидулина К.Р.

*Научный руководитель: Шаймиева Э.Ш., д-р экон. наук, доцент
Казанский инновационный университет*

Статья посвящена исследованию стратегии привлечения и удержания талантов в конкурентной бизнес-среде средствами маркетинга персонала.

В условиях глобализации экономики, цифровой трансформации и обострения конкуренции за высококвалифицированные кадры успех организации все чаще определяется не только ее технологическими или финансовыми активами, но и качеством человеческого капитала. «Война за таланты» из метафоры превратилась в повседневную реальность для компаний по всему миру. В этом контексте традиционные методы подбора персонала, основанные на реактивном реагировании на открывшиеся вакансии, демонстрируют свою ограниченность. Они не позволяют системно формировать пул лояльных и заинтересованных кандидатов, прогнозировать кадровые потребности и, что самое важное, создавать среду, в которой лучшие специалисты стремятся работать и оставаться надолго [1].

Ответом на эти вызовы стал маркетинг персонала – дисциплина, синтезирующая принципы классического маркетинга и управления человеческими ресурсами. Если традиционный HR фокусируется в основном на процессах внутри организации (оценка, обучение, вознаграждение), то маркетинг персонала расширяет это поле зрения, обращаясь как к внешнему рынку труда, так и к внутренней аудитории – действующим сотрудникам. Его цель выходит за рамки простого закрытия вакансий. Стратегическая задача заключается в построении и продвижении привлекательного образа компании как работодателя – бренда работодателя, который позволяет притягивать нужных специалистов, минимизировать издержки на поиск и, что критически важно, снижать текучесть кадров за счет высокой степени вовлеченности и удовлетворенности [2].

Истоки маркетинга персонала лежат в области управления персоналом и маркетинга, которые долгое время развивались параллельно. Первоначально под ним понимался в первую очередь комплекс мер по активному привлечению кандидатов на вакантные позиции, по сути, представляя собой агрессивный набор. Акцент делался на рекламных кампаниях, участии в ярмарках вакансий и работе с кадровыми агентствами. Однако такой подход был односторонним и краткосрочным, фокусируясь на транзакции «вакансия – кандидат».

Постепенно, с ужесточением конкуренции на рынке труда и повышением требований самих соискателей, пришло понимание, что процесс привлечения должен быть более стратегическим и последовательным. Маркетинг персонала начал рассматриваться как непрерывный процесс управления взаимоотношениями с целевыми аудиториями, аналогичный построению отношений с потребителями в классическом маркетинге. На первый план вышла концепция «бренда работодателя» – совокупности функциональных, экономических и психологических преимуществ, ассоциирующихся с работой в конкретной компании [3].

Это привело к разделению маркетинга персонала на два взаимосвязанных направления: внешний и внутренний. Внешний маркетинг персонала направлен на внешнюю среду – потенциальных сотрудников, выпускников учебных заведений, профессиональные сообщества. Его задачи – формирование узнаваемого и привлекательного имиджа, управление репутацией на рынке труда, активный поиск и привлечение талантов, даже если для них нет открытых вакансий в текущий момент (формирование кадрового резерва).

Внутренний маркетинг персонала обращен внутрь организации, к ее действующим сотрудникам. Его центральная идея заключается в том, что лучшими амбассадорами и самым достоверным каналом продвижения бренда работодателя являются довольные и вовлеченные сотрудники. Поэтому задачи внутреннего маркетинга – это создание положительного опыта работы, развитие корпоративной культуры, обеспечение карьерных возможностей, поддержание открытой коммуникации и признания достижений. Удовлетворенный сотрудник с большей вероятностью порекомендует компанию своим знакомым (Employee Advocacy), что является одним из самых эффективных и дешевых каналов рекрутинга. Таким образом, эволюция привела к пониманию маркетинга персонала как циклического процесса, где привлечение, адаптация, удержание и развитие талантов представляют собой единый стратегический контур [4].

Арсенал инструментов маркетинга персонала значительно расширился и диверсифицировался с развитием цифровых технологий и изменением медиапотребления целевых аудиторий. Ключевым пространством для внешнего маркетинга сегодня является цифровая среда. Корпоративный карьерный сайт превратился из статичной страницы с вакансиями в многофункциональный хаб, рассказывающий историю компании, демонстрирующий ее культуру через видео-туры, отзывы сотрудников и блоги руководителей.

Особую роль играют платформы-агрегаторы отзывов о работодателях (например, Glassdoor, Happy Monday, Talentlyft). В эпоху цифровой прозрачности мнения бывших и текущих сотрудников становятся мощнейшим фактором, влияющим на решение кандидата. Управление репутацией на этих площадках, адекватное реагирование на отзывы (как положительные, так и критические) стало обязательным элементом стратегии. Цифровые технологии также позволяют применять аналитику данных для сегментации аудитории, оценки эффективности каналов привлечения и отслеживания пути кандидата от первого контакта до выхода на работу.

Однако офлайн-инструменты не теряют своей значимости, особенно для установления глубоких доверительных отношений. Участие и организация отраслевых конференций, хакатонов, партнерство с ведущими вузами через программы стажировок, спонсорство студенческих мероприятий – все это позволяет компании «оживить» свой бренд, установить прямой контакт с будущими специалистами и оценить их потенциал в неформальной обстановке. Программы рекомендаций сотрудников, материально стимулирующие персонал к привлечению кандидатов из своего профессионального круга, остаются одним из самых результативных каналов, так как построены на доверии и личном опыте.

Инструменты внутреннего маркетинга столь же разнообразны. Они включают в себя программы адаптации и наставничества, системы регулярной обратной связи и признания (от традиционных «доска почета» до геймифицированных мобильных приложений), внутренние корпоративные медиа (порталы, газеты, видеоканалы), мероприятия по тимбилдингу и развитию корпоративной культуры. Ключевым трендом является персонализация: стремление учитывать индивидуальные карьерные амбиции, жизненные обстоятельства и предпочтения сотрудников при построении программ развития, графиков работы и пакетов льгот.

Ключевым трендом является персонализация – стремление учитывать

индивидуальные карьерные амбиции, жизненные обстоятельства и предпочтения сотрудников при построении программ развития, графиков работы и пакетов льгот.

При этом стратегия удержания талантов тесно связана с управлением интеллектуальной собственностью организации. Сотрудники, особенно в инновационных и ИТ-секторах, непосредственно участвуют в создании объектов интеллектуальной собственности – от технологических решений и программных продуктов до бизнес-методик и брендовых стратегий. Потеря ключевых специалистов может привести не только к операционным сложностям, но и к рискам утечки ноу-хау, нарушению конфиденциальности разработок и ослаблению конкурентных позиций компании. Поэтому система мотивации и удержания должна включать четкие правовые и материальные механизмы, регулирующие авторские и патентные права, а также стимулирующие участие сотрудников в создании и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

Таким образом, маркетинг персонала – это уже не просто способ закрывать вакансии быстрее и дешевле. Это философия управления, которая ставит человека в центр бизнес-стратегии, признавая, что именно люди, их знания, мотивация и преданность в конечном счете создают стоимость и обеспечивают будущее компании.

Библиографический список

1. Круглов Д.В., Резникова О.С., Цыганкова И.В. Цифровизация управления персоналом. М.: Юрайт. 2023. 103 с.
2. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. М.: Юрайт. 2023. 92 с.
3. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2023. 218 с.
4. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. Припорова. М.: Юрайт, 2024. 169 с.

УДК 331.1

Перспективные направления развития системы человеческих ресурсов на основе анализа ЦФО РФ

Гоголинская Т.А., Кузьмина А.А.

*Научный руководитель: Громова М.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Актуальность темы исследования обусловлена сменой парадигмы управления в XXI веке: персонал перестал рассматриваться как «статья затрат» и приобрел статус стратегического ресурса предприятия. Как отмечает П. Друкер, «единственным подлинным конкурентным преимуществом компании становятся ее работники» [3, с. 112]. Человеческие ресурсы обладают способностью к саморазвитию и генерации инноваций, что определяет конкурентоспособность бизнеса [5, с. 23]. Однако многие российские предприятия сталкиваются с проблемой несоответствия существующих систем управления персоналом современным требованиям рынка. Высокая текучесть кадров, недостаточная вовлеченность сотрудников приводят к снижению производительности труда. До 70% российских компаний испытывают дефицит квалифицированных кадров [7, с. 15].

Менеджмент человеческих ресурсов представляет собой специфический вид управленческой деятельности. В отличие от традиционного «управления кадрами», концепция УЧР рассматривает сотрудников как активы предприятия, требующие инвестиций [1, с. 45]. Эволюционно выделяют три основных подхода к управлению персоналом. Экономический подход (Тейлор, Файоль) рассматривал работника как исполнителя трудовых операций [6, с. 89]. Органический подход (Мэйо) сместил акцент на социально-психологический климат в коллективе [4, с. 211]. Гуманистический подход (Беккер, Шульц) сформировал понятие «человеческий капитал» – знания и навыки работников, приносящие доход при правильном использовании [2, с. 78].

Современная система УЧР включает взаимосвязанные подсистемы: планирование персонала, найм, оценку, мотивацию, развитие и формирование корпоративной культуры. Все подсистемы должны быть ориентированы на достижение стратегических целей предприятия.

Для выявления региональной специфики проведен анализ особенностей управления человеческими ресурсами в Центральном федеральном округе. ЦФО занимает лидирующее положение в экономике России: около 35% ВРП страны и более 25% занятого населения. Округ характеризуется существенной внутрирегиональной дифференциацией. Московский регион демонстрирует высокую концентрацию управленческих кадров, тогда как периферийные области (Костромская, Ивановская, Тамбовская) сталкиваются с оттоком трудоспособного населения и дефицитом квалифицированных специалистов. Средний уровень безработицы в ЦФО составляет 3,2%, что ниже общероссийского показателя. Однако в отдельных регионах наблюдается структурная

безработица: при наличии вакансий предприятия не могут найти работников требуемой квалификации.

Анализ кадровой ситуации на предприятиях ЦФО позволяет выделить следующие характерные особенности. Высокая концентрация штаб-квартир крупных компаний в Москве создает отток управленческих кадров из регионов. В областях с развитым промышленным производством наблюдается старение кадрового состава: средний возраст работников на заводах Ярославской и Тульской областей приближается к 45–48 годам. Уровень цифровизации HR-процессов существенно различается: столичные компании внедряют автоматизированные системы, тогда как в региональных предприятиях преобладает бумажный документооборот.

Проблема текучести кадров в ЦФО имеет свою специфику. В Московском регионе текучесть среди офисного персонала достигает 25–30% в связи с высокой конкуренцией. В промышленных регионах текучесть среди квалифицированных рабочих составляет 15–18%, причем основной причиной увольнений является уровень заработной платы, существенно ниже московского.

На основе проведенного анализа можно выделить три блока проблем в менеджменте человеческих ресурсов на предприятиях ЦФО. Организационно-управленческие проблемы: отсутствие четкой кадровой стратегии, слабая связь мотивации с результатами труда [1, с. 210]. Социально-психологические проблемы: несоответствие системы мотивации ожиданиям сотрудников поколения Y и Z, слабая корпоративная культура на периферийных предприятиях [2, с. 145]. Технологические проблемы: слабая автоматизация HR-процессов в региональных предприятиях, цифровой разрыв между столичными и периферийными компаниями.

Для решения данных проблем предлагается внедрение комплекса мероприятий, адаптированных к условиям ЦФО. Разработка грейдовой системы оплаты труда позволит привязать заработную плату к ценности должности и квалификации сотрудника. Для предприятий разных регионов целесообразно использовать корректирующие коэффициенты, учитывающие уровень жизни. Внедрение системы грейдов для предприятия с численностью 300–400 человек обойдется в 150–200 тыс. рублей и позволит оптимизировать фонд оплаты труда на 5–7% [5, с. 201].

Внедрение цифровых HR-платформ (1С:ЗУП, Битрикс24) для автоматизации документооборота позволит сократить время на обработку кадровой документации на 15–20 часов в месяц, что эквивалентно экономии 0,5 ставки специалиста. Формирование кадрового резерва и

развитие наставничества с акцентом на межрегиональное взаимодействие позволит сократить период адаптации новых сотрудников с 6 до 3 месяцев [4, с. 310].

Развитие корпоративной культуры и бренда работодателя с учетом региональной идентичности не требует значительных вложений, но повышает лояльность сотрудников и привлекательность компании [3, с. 250]. Особое значение это имеет для предприятий периферийных областей, конкурирующих за кадры с московскими работодателями.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий выразится в снижении текучести кадров на 5–7%, что для среднего предприятия приведет к экономии средств на подбор и обучение новых сотрудников в размере 1–1,5 млн рублей в год. Сокращение срока адаптации позволит повысить производительность труда за счет более раннего выхода новичков на плановые показатели.

Таким образом, эффективный менеджмент человеческих ресурсов на предприятиях Центрального федерального округа требует учета региональной специфики: дифференциации уровня экономического развития, различий в мобильности рабочей силы, неравномерности цифровизации. Устаревшие подходы к мотивации и отсутствие цифровизации в региональных предприятиях ведут к росту текучести и снижению производительности, усугубляя отток кадров в столичный регион. Предложенные меры носят комплексный характер, окупаются в течение года и могут быть адаптированы для предприятий различных регионов ЦФО.

Библиографический список

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2022. 301 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для. М.: Академия, 2020. 320 с.
3. Друкер П. Энциклопедия менеджмента [пер. с англ.]. М.: Вильямс, 2019. 421 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. СПб: Питер, 2021. 1040 с.
5. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М.: Юрайт, 2023. 387 с.
6. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента [пер. с англ. А.И. Зак]. М.: Контроллинг, 2020. 158 с.
7. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2024. 451 с.

Гипербола как бизнес-модель: стратегии конструирования и монетизации скандальной идентичности в цифровой экономике внимания

Горохова В.В.

*Научный руководитель: Тультаев Т.А., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова*

Динамика современных цифровых медиа привела к переопределению логики создания и удержания аудитории. В условиях перенасыщения информационного поля и алгоритмической зависимости охватов классические маркетинговые коммуникации сталкиваются с кризисом эффективности. Как следствие, формируется ниша для радикальных стратегий, которые способны пробить медийный шум и «достучаться» до целевой аудитории. Одной из таких стратегий становится сознательное проектирование и эксплуатация скандальной идентичности - публичного амплуа, коммуникация которого строится на систематическом нарушении социальных и медийных норм [3, с. 110].

Несмотря на свою кажущуюся маргинальность, подобные проекты зачастую представляют собой высокоэффективные и адаптивные бизнес-модели, основанные на глубоком понимании механик цифровой экономики внимания. Целью данной статьи является разработка теоретической модели, объясняющей генезис, эволюцию и монетизацию скандальной идентичности как стратегически важного актива, а также ее эмпирическая верификация на конкретном примере.

Фундаментом для анализа служит парадигма экономики внимания, в рамках которой внимание пользователя трактуется как конечный и дефицитный товар, за который конкурируют производители контента [1, с. 10]. В этой логике скандал перестает быть эксцессом и становится расчетливым производственным инструментом [2, с. 192]. Его экономическая ценность определяется следующими характеристиками:

Для начала стоит отметить низкую стоимость привлечения внимания (САС). Так, органический охват за счет шока, осуждения, обсуждения или восхищения на порядок превосходит эффективность платной рекламы.

Также такой контент является высоко вирусным и «липким». То есть эмоционально заряженный контент генерирует максимальные показатели вовлеченности - комментарии, репосты, лайки, дизлайки, - что является

ключевым сигналом для алгоритмов социальных платформ, запускающих положительную обратную связь и расширяющих охват подобного контента.

Немаловажным критерием является формирование поляризованной лояльности. В современных условиях скандал не столько привлекает, сколько отталкивает, но это отталкивание формирует ядро «антифанатов», чье активное противодействие становится бесплатным двигателем вовлеченности. Параллельно кристаллизуется лояльное ядро адептов, ценящих «честность» и «непохожесть».

Однако скандальный капитал – это быстро амортизируемый актив. Аудитория привыкает к определенному уровню провокации (закон убывающей отдачи от скандала). Поэтому устойчивая бизнес-модель должна включать механизм его стратегического рефрейминга – качественной трансформации с сохранением сущностной провокационности.

На основе анализа множества кейсов можно выделить универсальную трехуровневую модель эволюции подобных проектов.

На первом уровне происходит конструирование и запуск. Гиперболизированные образы используются в качестве инструмента для прорыва. Целью данного этапа являются мгновенная дифференциация и привлечение первичного внимания. Основной метод – гиперболизация черт, доведение определенного амплуа (плейбой, бунтарь, циник) до гротеска. Создается простой, легко читаемый и легко тиражируемый медийный миф, часто построенный на нарушении базовых социальных табу [3, с. 111]. Монетизация на этом этапе примитивна, прямые рекламные интеграции, донаты, мерчандайзинг, построенные на скандальной узнаваемости.

На следующем этапе проводятся рефрейминг и идеологизация. От скандального поступка фокус внимания смещается к скандальной идее. По мере истощения потенциала шоковых сюжетов происходит стратегический переворот. Фокус смещается с персональных эпатажных действий на продвижение провокационной философии или мировоззрения, которое бросает вызов более глубоким социальным конвенциям (трудоголизм, потребительские ценности, этические нормы). Ключевым инструментом становится инфопродукт (книга или курс), выполняющий три главные задачи:

- 1) легитимация автора как «гуру» или «мыслителя»;
- 2) систематизация разрозненных провокаций в цельную «методологию»;

3) смещение мишени критики или восхищения с личности на идею, что позволяет привлечь новую, более рефлексирующую аудиторию.

На заключительном уровне происходит институционализация, то есть монетизация мировоззрения в качестве услуги. Скандальная идентичность превращается в устойчивый бренд, продающий не просто контент, а причастность к сообществу и статус. Монетизация углубляется при помощи платных закрытых сообществ (Telegram-каналы, клубы), дорогих мастермайндов и консалтинга, публичных выступлений как «провокационного спикера». Таким образом, идея становится товаром премиум-класса.

Релевантным примером для иллюстрации предложенной теоретической модели является медийный проект «Прохор Шаляпин», на старте которого был создан гротескный образ «нового русского»-транжиры. Громкие скандалы на почве заключения фиктивных браков с состоятельными женщинами на много лет старше него носили персонально-эпатажный характер и служили исключительно для взрывного роста узнаваемости.

Исчерпав потенциал бытовых скандалов, проект сместил нарратив в идеологическую плоскость — пропаганду «жизни в роскоши без работы». Ключевым инструментом рефрейминга выступила книга «Как не уработаться» и множество видеороликов в социальных сетях героя, в которых демонстрируется богатая жизнь при минимально затрачиваемых усилиях. Публикация трансформировала образ молодого человека из «клоуна» в «автора философии для избранных», систематизировала разрозненные тезисы и перенесла провокацию с уровня поступков на уровень вызова доминирующей трудовой этике.

Текущая фаза предполагает монетизацию этой философии через продажу ключевого инфопродукта - книги с советами о легкой жизни, платных публичных выступлений в качестве носителя «неудобной» идеи и ведение мероприятий, таких как крупные премии и фестивали. Так формируется сообщество адептов данной мировоззренческой модели.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что феномен скандальной идентичности в социальных сетях представляет собой не случайный набор эпатажных действий, а сложную, эволюционирующую бизнес-модель, основанную на стратегическом управлении пользовательским вниманием [1, с. 8]. Предложенная теоретическая модель, включающая фазы гиперболизации, идеологического рефрейминга и монетизации мировоззрения, объясняет механизм адаптации подобных проектов к условиям быстро меняющейся цифровой среды.

Пример «Прохора Шалапина» наглядно демонстрирует работу этой модели. Проект прошел все фазы, от использования гиперболы для первичного прорыва через системный рефрейминг с помощью книжного инфопродукта к построению устойчивой платформы для продажи провокационной философии. Это указывает на возникновение нового класса цифровых предпринимателей, чьим конечным продуктом является не только товар или развлечение, но и целостное, вызывающее мировоззрение, предлагаемое в формате коммерческой услуги.

Библиографический список

1. Шаститко А.Е. Экономика внимания: вопросы применения // Экономическая теория. 2022. № 1. С. 7–23.
2. Степанов М.А. Скандал как коммуникативная практика в современной популярной культуре // Международный журнал исследований культуры. 2017. № 2 (27). С. 192–200.
3. Дубских А.И. Тактика эпатирования как инструмент провокационной саморекламы в «звездных» интервью // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2014. № 4-1. С. 109–112.

УДК 65.013

Гендерный подход в теории менеджмента

Гульнева Е.М., Сударева Д.Н.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Ярославский филиал*

Современный менеджмент всё меньше напоминает традиционную модель авторитарного управления. В условиях глобализации, цифровизации, диджитализации и роста социальной осознанности всё большее значение в менеджменте приобретают человеческий фактор и индивидуальные особенности лидеров.

Одним из ключевых аспектов, требующих глубокого переосмысления в менеджменте, является гендер. Термин «гендер» (от англ. gender) «обозначает не биологический пол, а социально сконструированные роли, поведение и ожидания, связанные с мужественностью и женственностью» [4]. Веками эти стереотипы определяли, кто может быть «настоящим руководителем» — и почти исключительно таким человеком считался мужчина. Однако сегодня ситуация кардинально меняется. Женщины всё

активнее занимают ключевые позиции в бизнесе, становясь не просто участниками, а ключевыми двигателями изменений.

Этот процесс, названный американскими исследователями Р. Петерсоном и К. Вермейером «тихой революцией», требует не просто констатации фактов, но системного анализа, позволяющего ответить на вопрос, как гендер влияет на стиль управления, процессы принятия решений и, в конечном итоге, на результаты работы организации [1].

Поэтому цель данной статьи — исследовать гендерные аспекты менеджмента, выявить взаимосвязи между полом руководителя и его управленческим стилем, а также определить, как это влияет на эффективность управления.

Аналитическую основу исследования составили официальные статистические данные Росстата (переписи населения 2002 и 2010 гг.), а также результаты опроса 30 менеджеров среднего и высшего звена двух коммерческих организаций Ярославской области (возраст участников: 23-48 лет), результаты анкетирования по вопросам стиля управления, кадровой политики и восприятия гендерного разнообразия.

Проведенный в рамках статьи анализ показал, что мужчины и женщины действительно используют в управлении разные подходы (табл. 1).

Таблица 1. Сравнение стилей управления мужчин и женщин [2; 5]

Параметр	Мужчины	Женщины
Стиль управления	Директивный, авторитарный, индивидуалистический	Коллегиальный, либеральный, ориентированный на команду
Принятие решений	Основано на логике, анализе данных, быстром действии	Основано на интуиции, эмоциональном восприятии, постепенном накоплении информации
Отношение к власти	Централизация полномочий, стремление к контролю	Распределение ответственности, доверие к подчинённым
Работа с конфликтами	Подавление, избегание, жёсткое разрешение	Открытое выражение эмоций, быстрое разрешение, мягкий выход
Фокус на целях	Результат как приоритет	Процессы и отношения как части результата
Стратегическое планирование	Часто стратегическое, рискованное	Чаще тактическое, осторожное, «маленькие шаги».

Также важно отметить: женщины-руководители чаще стремятся к «стратегиям развития», а не просто «стратегиям выживания», избегают

рискованных сделок и предпочитают постепенное укрепление отношений с коллегами и партнёрами [2].

Согласно данным McKinsey & Company [1], компании с большим количеством женщин в топ-менеджменте показывают на 21% более высокую прибыль и лучшую организационную устойчивость.

Наши опросы подтверждают это:

- 76% мужчин-подчинённых, работающих под руководством женщин, выразили удовлетворённость стилем управления;

- 83% респондентов отметили, что женщины-руководители лучше поддерживают моральный климат в коллективе;

- при этом 68% респондентов (включая женщин) считают, что гендерное равновесие в руководстве улучшает качество решений.

Несмотря на очевидные преимущества, в России до сих пор наблюдается значительный дисбаланс в представительстве женщин на руководящих позициях. В исследованных компаниях доля женщин в топ-менеджменте составляет 21%, это вдвое больше, чем в 2012 году, но всё ещё слишком низко [3]. Более того, политика компаний в отношении гендерного разнообразия остаётся слабо выраженной. Только 1 из 10 респондентов отметил наличие целенаправленной программы по продвижению женщин на руководящие должности.

Как показывает исследование Т.В. Корниловой, женщины чаще воспринимают карьеру как средство самореализации, а не как статус. Мужчины же, напротив, обычно рассматривают руководящую должность как достижение определенного престижа [3].

Также выявлено, что женщины счастливые в личной жизни, чаще снижают свои амбиции на работе и это влияет на их карьерный рост. Эмоциональность женщин может восприниматься как недостаток объективности, но на практике она способствует более глубокому пониманию потребностей команды. Они реже выбирают рискованные сделки, но чаще достигают устойчивого роста. Существует миф, что женщины должны «вписываться» в мужскую модель управления, чтобы добиться успеха. Однако результаты проведенного исследования показывают обратное: успех женщин в управлении достигается не за счёт копирования мужских стилей, а через реализацию собственных качеств - эмпатии, гибкости, способности к диалогу и долгосрочному мышлению.

Это не означает, что один стиль лучше другого. Сильная организация – это та, где сочетаются оба подхода. Мужчины дают направление, женщины удерживают команду. Мужчины берут риски, женщины минимизируют последствия.

Важно также отметить: гендерные различия не абсолютны. Они показывают среднюю статистику, и всегда есть исключения. Но именно системные тенденции формируют корпоративную культуру организации, и именно их нужно учитывать при разработке управленческих стратегий.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы:

1. Гендерные различия в менеджменте не только реальны, но и значимы. Они не сводятся к стереотипам, а отражают устойчивые паттерны поведения, связанные с социализацией и жизненным опытом.

2. Женщины-руководители повышают эффективность деятельности организаций. Их стиль способствует повышению стабильности, мотивации сотрудников и устойчивому росту.

3. Гендерное равновесие – это не вопрос справедливости, а стратегическое преимущество. Компании с разнообразием в руководстве демонстрируют лучшие финансовые и организационные показатели.

4. В России наблюдается отставание в формировании гендерно-ориентированной культуры. Несмотря на рост числа женщин в экономике, их представительство в топ-менеджменте по-прежнему остаётся низким, а политика компаний в этом вопросе пассивной.

В связи с этим были разработаны две практические рекомендации для всех компаний:

1. Разработать и внедрить программы по развитию женского лидерства (менторство, обучение, таргетированные кадровые программы).

2. Включить гендерный аспект в корпоративные ценности, проводить регулярные аудиты гендерного баланса в структуре управления, обучать всех менеджеров осознанному восприятию гендерных различий как ресурса, а не препятствия.

Подводя итоги статьи, еще раз отметим, что мир управления в настоящее время радикально меняется. Старые управленческие модели, где лидер – это «мужчина в костюме», уходят в прошлое. Сегодняшняя реальность требует гибкости, эмпатии, устойчивости и разнообразия, то есть качеств, которые всё чаще ассоциируются с женским стилем управления.

Это не означает, что мужской стиль управления устарел. Это означает, что самый сильный менеджмент это тот, в котором мужские и женские качества дополняют друг друга. «Тихая революция» уже началась. Её задача - не заменить одно другим, а создать новую, более человечную, более эффективную модель управления. Именно в этом - будущее успешных организаций.

Библиографический список

1. Борисова Д., Стерхова О. Женщины как ценный актив [Электронный ресурс]. URL: <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/a11064/>.
2. Коцалап С.А., Припотень В.Ю. Влияние гендерных отношений на культуру персонала предприятия // Russian Journal of Education and Psychology. 2015. № 9. С. 403–414.
3. Сапожников А. ВШЭ посчитала разрыв в зарплатах мужчин и женщин в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5434381?ysclid=mj0embbg4d790380346>.
4. Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента–фактор повышения эффективности управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №. 2. С. 67 – 74.
5. Управление персоналом: теоретический курс / А.А. Демченко, В.И. Задоркин, В.Ф. Скляр. М.: Акад. Изд-во МЭГУ, 1994. 160 с.

УДК 339.138

Проблемы и перспективы развития современного менеджмента и маркетинга в эпоху цифровой трансформации

Демко Р.С., Филон Я.А.

*Научный руководитель: Артеменко С.И., старший преподаватель
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

Современный этап развития экономики характеризуется высокой турбулентностью, фундаментальными технологическими сдвигами и изменением поведения потребителей. В этих условиях классические инструменты менеджмента и маркетинга перестают приносить ожидаемые результаты, что требует переосмысления подходов к управлению бизнесом. Традиционные иерархические структуры управления зачастую оказываются слишком медленными и неспособны оперативно реагировать на изменения внешней среды. Как отмечается в современных исследованиях, цифровые технологии преобразуют организационные структуры и процессы принятия решений, переопределяя роль менеджеров в обеспечении конкурентоспособности [1].

Это порождает ключевую проблему: необходимость одновременного повышения операционной эффективности и инвестиций в инновации в условиях ограниченности ресурсов.

В сфере маркетинга наблюдается схожий кризис традиционных моделей. Долгое время компании фокусировались на тактических метриках - охватах, кликах, стоимости привлечения, что привело к доминированию «тактического хаоса» над долгосрочной стратегией. Основная проблема заключается в маркетинговой близорукости, когда бизнес определяет себя через продукт или канал, а не через клиентскую задачу. Переход к 2026 году знаменует собой точку перелома: данные и технологии стали доступны почти всем, однако конкурентное преимущество возникает не из их наличия, а из способности превратить их в устойчивую модель создания ценности для клиента. Рынок перенасыщен инструментами, но ощущается острый дефицит стратегического мышления, что подтверждается растущим спросом на аналитику и предикативные модели на основе машинного обучения [3].

Одним из главных вызовов для менеджмента становится интеграция искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных во все бизнес-процессы. ИИ трансформирует не только маркетинговые коммуникации, но и управление цепочками поставок и стратегическое планирование [4].

Внедрение этих технологий требует не просто финансовых вложений, но и развития новых компетенций у сотрудников, а также преодоления сопротивления изменениям. Парадокс современного этапа заключается в том, что инвестиции в технологии без соответствующей трансформации корпоративной культуры и системы менеджмента не дают желаемого эффекта, создавая лишь иллюзию прогресса.

Перспективы развития менеджмента и маркетинга связаны с переходом от продуктоориентированной к клиентоориентированной модели, построенной на принципах платформенной экономики. Успех крупных цифровых платформ демонстрирует, что ключевым активом становятся не столько товарные запасы, сколько способность выстраивать экосистему вокруг задач клиента и управлять клиентским опытом на всех этапах взаимодействия. Это требует от менеджмента внедрения гибких методологий и перехода от управления функциями к управлению кросс-функциональными командами, ориентированными на конечный результат. Стратегия перестает быть статичным документом и превращается в непрерывный процесс проверки гипотез [5; 3]. Чтобы наглядно продемонстрировать произошедшие изменения, в таблице 1 представлено сравнение традиционного и современного подходов к управлению и маркетингу.

Ключевым направлением развития маркетинга становится смещение фокуса с привлечения новых клиентов на их удержание (retention-first).

Исследования, базирующиеся на форсайт-методологии, показывают, что в условиях дорогих денег и высокой стоимости привлечения, работа с существующей базой клиентов, их кластеризация и глубокая персонализация предложений становятся не просто преимуществом, а необходимостью. Маркетинг удержания строится на создании ценности для клиента на всем протяжении его жизненного цикла, превращая его из пассивного получателя рекламы в активного участника комьюнити бренда [2; 3].

Таблица 1. Трансформация ключевых парадигм менеджмента и маркетинга

Парадигма	Традиционный подход	Современный подход (перспектива)
Объект управления	Продукт / Канал сбыта	Клиентский опыт / Экосистема задач [5]
Роль данных	Отчетность о прошлых результатах	Предикативная аналитика и выявление скрытых аномалий [2; 3]
Стратегия	Долгосрочный статичный план	Портфель гипотез и непрерывная адаптация [3]
Взаимодействие с клиентом	Транзакция (привлечение больше продаж)	Построение комьюнити и управление удержанием (LTV) [3]
Технологическая база	Автономные информационные системы	Интегрированные платформы и ИИ [4; 5]

Другой важной перспективой является применение методологии форсайта для определения будущих траекторий развития. Анализ глобальных трендов в экономике, политике и технологии позволяет компаниям не просто реагировать на изменения, а формировать желаемое будущее, выявляя зарождающиеся возможности и слабые сигналы. Это требует от менеджмента развития навыков стратегического прогнозирования и готовности к экспериментам. «Маркетинг аномалий», ориентированный на поиск нестандартных паттернов поведения потребителей, становится источником прорывных инноваций и новых стратегических позиций. Цифровая трансформация управления при этом выступает ключевым драйвером, обеспечивающим создание устойчивых клиентоориентированных стратегий [3; 5].

Таким образом, развитие современного менеджмента и маркетинга лежит в плоскости интеграции цифровых технологий и человеческого капитала. Перспективы роста открываются перед компаниями, способными перестроить свои бизнес-модели на принципах экосистемности, клиентоцентричности и стратегической гибкости.

Ключевыми факторами успеха становятся не масштаб бюджета, а скорость принятия решений, качество аналитики и способность выстраивать долгосрочные доверительные отношения с клиентами. Преодоление описанных проблем требует системного подхода, сочетающего технологические инновации с развитием организационной культуры и компетенций сотрудников.

Библиографический список

1. Управление данными в цифровом менеджменте [Электронный ресурс]. URL: <https://vestnik.astu.org/ru/nauka/article/105515/view>.
2. Чулок А.А. Маркетинг в эпоху турбулентности: пересмотр основ на базе форсайта // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 2. С. 204-230.
3. Горгуль Г. Стратегический маркетинг 2026: конец эпохи тактического хаоса [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/46j7WKhxBU/strategicheskij-marketing-2026-konets-epohi-takticheskogo-haosa/>.
4. Казыханов Р. Маркетинг 2026: почему охваты больше не растут бизнес [Электронный ресурс]. URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/marketing/2026/01/29/342076.phtml>.
5. Цифровая трансформация маркетингового менеджмента: формирование клиентско-ориентированных стратегий в условиях платформенной экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://zenodo.org/records/17442971>.

УДК 658.511

Повышение эффективности деятельности организации в современных условиях (на примере ПАО Сбербанк)

Евграфова В.А.

Научный руководитель: Тюрин С.Б., д-р экон. наук, профессор Академия труда и социальных отношений, Ярославский филиал

ПАО «Сбербанк» (полное наименование – Публичное акционерное общество «Сбербанк России») является одним из крупных и универсальных банков России. Данная кредитная организация включена Банком России в перечень системно значимых кредитных организаций.

Государственное участие обеспечивает высокую стабильность и надежность деятельности банка в финансовой среде. Благодаря участию

государства он считается одним из самых надежных, поэтому вызывает большой интерес у частных и юридических лиц.

ПАО «Сбербанк» работает в нескольких направлениях, оказывая услуги частным лицам, малому, среднему и крупному бизнесу. Спектр услуг охватывает всевозможные банковские операции:

1. Расчетно-кассовое обслуживание.
2. Кредитование физических и юридических лиц.
3. Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады.
4. Инкассация денежных средств, векселей, платежных расчетных документов и других ценностей.
5. Конверсионные операции (покупка и продажа иностранной валюты за рубли РФ или другую иностранную валюту по курсу Банка).
6. Предоставление банковских гарантий.
7. Платежи и переводы.
8. Лизинг.

Любая кредитная организация функционирует с целью извлечения прибыли путем удовлетворения потребностей клиентов банка. Таким образом. От того насколько качественно и своевременно банк реагирует на запрос клиента зависит банковская прибыль и стабильность существующей клиентской базы.

ПАО «Сбербанк» владеет огромным количеством различных онлайн-сервисов, которые в настоящее время значительно облегчают жизнь потребителям. Перечислим некоторые из них: СберСтрахование. Онлайн-сервис, СберАвто, СберЕаптека, СберМаркет и МераМаркет, СберМобайл, СберЗвук, Окко. Онлайн-кинотеатр, SberPay, Ситимобил, СберПраймПлюс. Исходя из проведенного мной анализа, ПАО «Сбербанк» является лидером на рынке банковских услуг.

В условиях рыночной конкуренции каждая финансовая организация должна иметь тщательно продуманную маркетинговую стратегию.

Маркетинговая деятельность ПАО «Сбербанк России» нацелена на создание, поддержание и увеличение спроса на банковском рынке, улучшение ассортимента продуктов (услуг), а также на рост доходов и укрепление позиции банка на рынке капитала.

Результаты многочисленных исследований показывают высокую эффективность маркетинга Сбербанка. Однако у этой деятельности есть некоторые недостатки, которые требуют решения. Они связаны с особенностями услуг, сложностью стандартизации и другими факторами. Для преодоления этих проблем необходимо построить эффективную

систему маркетинга и иметь квалифицированных специалистов.

Основные задачи маркетинговой деятельности на текущий момент:

- сохранение клиентской базы;
- захват и удержание доли рынка;
- формирование положительного имиджа банка;
- максимизация прибыли за счет предоставления высококачественных

услуг.

Главный принцип банка состоит в клиентоориентированности и создании лояльных отношений с клиентами. В рамках маркетинга первостепенное значение имеют:

- комплексный анализ рынка банковских продуктов и услуг;
- сегментация рынка для максимально полного удовлетворения потребностей;
- улучшение действующих банковских продуктов и услуг;
- внедрение базовых инноваций;
- формирование и поддержание определенного имиджа продуктов и услуг банка;
- обеспечение высокой гибкости маркетинговой политики в ответ на действия конкурентов;
- персонализация маркетинга в сфере банковских услуг;
- усиление роли коммуникационной политики банка;
- информатизация бизнеса;
- применение успешного маркетингового опыта отечественных и зарубежных банков.

Таким образом, стратегия маркетинга ПАО «Сбербанк России» должна учитывать потребности клиентов и оперативно реагировать на изменения внешней среды для принятия эффективных решений. Маркетинг Сбербанка направлен на постоянное улучшение работы банка через использование маркетинговых технологий, партнерских отношений и стратегий, учитывающих предпочтения клиентов.

Опираясь на весь вышеперечисленный материал, предлагаю разработку новой онлайн-платформы маркетингового «Молодая семья» от ПАО «Сбербанк», которая будет разработана совместно с государством.

Разрабатываемая онлайн платформа «Молодая семья» представляет собой маркетинговый, в котором будут реализовываться товары для детей всех возрастов и в различных категориях (одежда, обувь, мебель, питание, средства гигиены, литература и пр.).

Целью данного проекта в первую очередь будет являться поддержка молодых семей. За счет государственной поддержки онлайн-сервис будет

оснащен множеством льгот, скидок программой накопления бонусов. Мы планируем льготы для многодетных, малоимущих, молодых семей, программу лояльности и начисление кэшбэка. За счет господдержки все затраты на предоставлении льгот будут покрыты.

Наша платформа подразумевает то, что вместо единовременной социальной выплаты можно предлагать льготы и скидки на нашем маркетплейсе детских товаров. К примеру, молодая семья собирает базовую корзину для ребенка (коляска, кроватка, одежда, средства гигиены, детские аксессуары и т.д.), сумма этой корзины без учета льготных программ и скидок составляет примерно 250 тыс. руб. За счет субсидий государства молодая семья получит данную корзину за 200 тыс. руб., то есть выгода составляет 50 тыс. руб.

По результатам анализа, который был проведен в 2025 году большинство опрошенных родителей отметили такие проблемы как:

- нехватка магазинов, в которых продавались бы все категории товаров, и можно было бы купить товары для ребенка в одном месте (12%);
- малый ассортимент товаров, невозможность найти что-то интересное и нужное (11%);
- недостаточное количество брендов качественной детской одежда (9%);
- сложности с поиском интересных моделей одежды и обуви для детей (7%).

Из этого следует, что в основном потребители удовлетворены качеством и выбором детских товаров, но есть некоторые проблемы с их доступностью и способами приобретения.

В 2026 году рынок детской продукции в России будет продолжать изменяться. Именно поэтому перспективы у разрабатываемого проекта «Молодая семья» может стать хорошим решением для исправления имеющейся ситуации на рынке детских товаров.

Главная задача маркетплейса – облегчить взаимодействие поставщиков товара и услуг с их клиентами и способствовать увеличению объема заключаемых сделок.

Главная концепция предложенного проекта заключается в расширении рынка детских товаров и поддержке молодых семей.

Данная программа «Молодая семья» позволит государству оказывать дополнительную помощь молодым семьям, а также семьям, нуждающимся в помощи или находящимся в затруднительном финансовом положении, что способствует увеличению рождаемости.

Библиографический список

1. Григорьева Ю.Г. Специфика проектов разработки электронных торговых площадок (для модели B2G) // Юридическая наука в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы их решений. Шахты. 2022. С. 26-27.

2. Кокиева Г.Е. Разработка торговой площадки // Наука и образование: новое время. 2023. № 1(30). С. 291-294.

3. Разработка web-приложения поддержки и сопровождения торговой площадки коммерческого предприятия / С.В. Герасимчук, Н.В. Василенко, В.В. Богданов, В.В. Терехов // VII Международная научно-практическая конференция молодых ученых, посвященная 56-й годовщине полета Ю.А. Гагарина в космос. Краснодар. 2023. С. 265-271.

УДК 656.02

Оптимизация логистических процессов – ключевой фактор успеха на рынке электронной коммерции

Емельянова А.М.

Научный руководитель: Несиоловская Т.Н., д-р техн. наук, профессор Ярославский государственный технический университет

Рынок электронной коммерции в России демонстрирует стремительный рост, увеличившись за последние 5 лет в 7,5 раза. Это привело к кардинальному изменению роли транспорта, поскольку для потребителей скорость, надежность и стоимость доставки являются одними из главных критериев при выборе продавца.

Анализ временного баланса движения товара от источника сырья до конечного потребителя показывает, что на собственно транспортировку приходится лишь 5 %, на производственные процессы - 2%, а 93% времени товар проводит на этапах хранения, перевалки и погрузочно-разгрузочных работ. Это подчеркивает, что основные резервы повышения эффективности лежат в комплексной оптимизации логистических процессов.

Для электронной коммерции спрос на транспортные услуги формируется под воздействием ряда специфических факторов, напрямую влияющих на бизнес-процессы. Основным фактором, определяющим стоимость перевозок, является тариф, который следует классическому закону спроса: рост тарифов ведет к снижению объемов перевозок, и наоборот. Кроме того, грузоотправители активно используют эффект замещения, переключаясь на более дешевые виды транспорта при

повышении цен на существующие.

Товарная специфика также требует индивидуального подхода к организации перевозок: например, косметика нуждается в температурном контроле, хрупкие товары – в особом обращении, а мебель – в крупногабаритных перевозках. Расстояние доставки является фундаментальным фактором, поскольку увеличивает затраты на топливо, оплату труда и обслуживание. Однако, при увеличении дальности, доля начальных и конечных операций в общих расходах снижается, что приводит к эффекту масштаба. Топливные расходы занимают существенную долю в структуре затрат, делая транспортные компании крайне зависимыми от цен на топливо и подталкивая их к внедрению энергоэффективных технологий и оптимизации маршрутов [1].

Современные методы планирования автомобильных грузоперевозок направлены на достижение двух ключевых целей: своевременной доставки ("точно вовремя") и полного цикла обслуживания ("от двери до двери"). Для этого процесс планирования включает в себя ряд последовательных действий: сбор и анализ информации о доступном транспорте, грузоотправителях и грузополучателях; расчет оптимальных расстояний между пунктами; решение задач по распределению грузов и построению маршрутов; выбор подходящего автопарка; а также применение статистического моделирования для обеспечения соблюдения сроков.

При оптимизации внутригородских перевозок приоритет отдается времени, в то время как для дальних и международных маршрутов наиболее эффективным критерием является минимизация пробега. Маршрутизация является инструментом для реализации принципа "от двери до двери", а статистическое моделирование времени движения, погрузки и разгрузки – для обеспечения принципа "точно вовремя" [2].

Wildberries, будучи лидером российского рынка онлайн-торговли, служит ярким примером того, как отлаженная система транспортировки является ключевым фактором коммерческого успеха. Компания демонстрирует впечатляющую динамику: её годовой товарооборот увеличился с 844 млрд рублей в 2021 году до 2,31 трлн рублей в 2023 году, количество заказов выросло с 809 млн до 1,58 млрд, сеть пунктов выдачи расширилась с 8,5 тыс. до 30 тыс. Такой масштаб требует высочайшей эффективности логистической инфраструктуры.

Для удовлетворения разнообразных потребностей продавцов Wildberries использует несколько моделей организации перевозок. Модель FBO (Fulfillment by Operator) предполагает передачу товаров на склад маркетплейса, который берет на себя все этапы – от хранения до доставки

покупателю, гарантируя высокую скорость. Модель FBS (Fulfillment by Seller) позволяет продавцу самостоятельно управлять хранением и доставлять товар в пункт приема после получения заказа, что обеспечивает больший контроль и подходит для нестандартных или ценных позиций [3].

Транспортная инфраструктура Wildberries состоит из 4 ключевых сортировочных центров, 23 региональных складов, собственного автопарка, включающего порядка 2 тыс. единиц техники и сотрудничества с более чем 1 тыс. партнерских транспортных компаний. В курьерской службе задействовано около 1,2 миллиона человек.

Анализ текущей ситуации выявил типичные для быстрорастущих компаний сложности:

- фрагментированное управление приводит к неэффективному использованию транспорта, так как загрузка не превышает 70-75%, а холостой пробег достигает 25;
- реактивное планирование, основанное на текущем спросе, а не на прогнозах, вызывает коллапс в пиковые периоды (нехватка транспорта, перегрузка складов, срыв сроков) и простой ресурсов в обычные дни;
- несовершенная маршрутизация, игнорирующая актуальные дорожные условия, снижает процент своевременных доставок до 80-85% в пиковые периоды, вызывая дополнительные расходы.

Комплекс мероприятий, направленных на превращение транспортировки в ключевой фактор успеха компании, включает:

1. Внедрение системы управления транспортом (TMS – Transport Management System), которая позволяет автоматизировать ключевые операции: планирование маршрутов с учётом пробок, веса и габаритов груза, графика работы пунктов выдачи; отслеживание транспорта в реальном времени; оперативное изменение маршрутов при изменениях дорожной обстановки. Интеграция TMS с системами прогнозирования спроса обеспечивает переход от реактивного к проактивному планированию. Мировая практика демонстрирует, что применение TMS снижает логистические расходы на 10-15% и повышает эффективность использования транспорта на 20-30% [4].

2. Развитие собственного парка на ключевых направлениях гарантирует стабильность в периоды пиковых нагрузок, когда сторонние перевозчики повышают тарифы.

3. Усиление взаимодействия с партнёрами-продавцами: создание личного кабинета с расширенными логистическими возможностями (вызов транспорта в удобное время, отслеживание груза, оповещения об изменениях) снижает нагрузку на службу поддержки и улучшает

прозрачность процессов. Это особенно актуально для модели FBS, где продавец отвечает за доставку до сортировочного центра.

4. Внедрение систем контроля качества: установка видеокамер в зонах погрузки и разгрузки позволяет фиксировать случаи небрежного обращения с грузом, помогать в разрешении спорных ситуаций с продавцами и покупателями, снижая уровень неопределённых потерь.

5. Усовершенствование тарифной политики, в которой необходимо учитывать не только объём перевозок, но и сезонные колебания, загрузку складов и социальную значимость различных категорий товаров.

Эффект от внедрения данных мероприятий заключается в следующем:

- экономия (логистические издержки сократятся на 10-15% за счет более эффективного планирования маршрутов и минимизации неэффективных пробегов);

- надежность (доля доставок, выполненных точно в срок, возрастет до 98-99 %, повышая удовлетворенность клиентов);

- скорость (среднее время доставки от склада до конечного потребителя уменьшится на 15-20%);

- качество (количество проблем, связанных с доставкой - утраты, повреждения, опоздания - снизится на 30-40%);

- контроль (будет обеспечена полная видимость движения грузов для всех участников цепочки поставок);

- устойчивость (будет создана логистическая модель, способная эффективно функционировать даже в периоды повышенного спроса).

Оптимизация логистических процессов приводит к повышению скорости, надежности и качества доставки, а также к снижению ее стоимости, что оказывает прямое влияние на потребительский выбор, лояльность и вероятность повторных покупок на данном маркетплейсе.

Таким образом, транспортировка в сфере электронной коммерции трансформировалась из чисто технической функции в стратегический фактор, определяющий конкурентоспособность компаний.

Библиографический список

1. Факторы, определяющие спрос на перевозку грузов и пассажиров [Электронный ресурс]. URL: https://studref.com/406845/ekonomika/factory_opredelyayuschie_spros_perevozku_gruzov_passazhirov.

2. Планирование грузовых автомобильных перевозок с использованием принципов логистики [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-gruzovyh-avtomobilnyh-perevozok-s-ispolzovaniem-printsipov-logistiki>.

3. Логистика Wildberries: схемы, тарифы, комиссии [Электронный ресурс]. URL: <https://1billion.ru/business-development/logistika-wildberries/>.

4. Внедрение системы TMS: как автоматизировать транспортную логистику и сократить издержки [Электронный ресурс]. URL: <https://gt-logistics.ru/blog/vnedrenie-sistemy-tms/>.

УДК 339.13

Развитие и особенности международного маркетинга (на примере компании «Леруа Мерлен» / «Лемана ПРО»)

Етимова К.К., Шедевр В.Л.

*Научный руководитель: Карасёв А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях глобализации и стремительного развития цифровых технологий международный маркетинг становится ключевым инструментом стратегического развития компаний, позволяя компаниям успешно выходить за пределы национальных рынков, осваивать новые регионы и адаптироваться к культурному и экономическому многообразию. Цель данной статьи - проанализировать этапы развития международного маркетинга, рассмотреть его особенности и выделить ключевые современные тенденции.

Маркетинг — это система управления и организации разработки, производства и сбыта товаров или предоставления услуг, которая базируется на комплексном учете рыночных процессов и ориентирована на удовлетворение потребностей [3]. Международный маркетинг, сформировавшийся в процессе развития мировой экономики, представляет собой рыночную концепцию управления международной деятельностью фирмы, ориентированную на запросы потребителей различных стран и реализуемую за счет продажи товаров, услуг и информации на зарубежные рынки.

Основными предпосылками возникновения международного маркетинга являются: наличие независимых государств, создание международных законодательных актов и национальных валютных систем, превышение спроса над предложением в ядре стран, развитая конкуренция и рыночная инфраструктура, рост уровня жизни населения, стремление предприятий к расширению внешних рынков и развитие

международной кооперации. Главными субъектами международной деятельности выступают транснациональные корпорации, глобальные и сервисные компании, экспортеры и импортеры, которые обеспечивают движение товарных и денежных потоков в рамках мирового рынка.

Главная цель международного маркетинга - обеспечение удовлетворения потребностей потребителей в сочетании с долгосрочной рентабельностью. Достижение этой цели зависит от выбранной стратегии развития, степени изучения рынка, структуры комплекса маркетинга, цены и качества товара, каналов распределения и системы послепродажного обслуживания. Основопологающим принципом является предложение товара, удовлетворяющего существующие потребности; из него вытекают стремление к долгосрочным результатам, комплексный подход, гибкость и быстрота реакции на изменения внешней среды.

Функции международного маркетинга включают: изучение рынка (сбор информации о потребителях, конкуренции и ценах), прогнозирование для предотвращения рисков, оценку собственных возможностей компании, создание долгосрочной стратегии и краткосрочной тактики, а также анализ и контроль результатов для корректировки маркетинговой деятельности.

На основе анализа источников были выделены следующие основные этапы развития международного маркетинга [1; 2; 4]:

1. Традиционный маркетинг - простая продажа товаров за границу без послепродажного обслуживания, характерная для национальных компаний с ограниченной деятельностью.

2. Экспортный маркетинг - систематическое исследование зарубежного рынка и адаптация производства под его требования, что позволяет компаниям с прочными позициями на внутреннем рынке получать дополнительную прибыль.

3. Международный маркетинг - всестороннее исследование осваиваемого рынка с учетом культурных, политических, экономических и демографических особенностей, охватывающее не только торговлю, но и другие сферы внешнеэкономических связей.

4. Многонациональный маркетинг - используется крупными транснациональными компаниями, которые функционируют во многих странах через зарубежные производственные и сбытовые подразделения.

5. Глобальный маркетинг - рассматривает весь мир как единый рынок, построен на унификации национальных и культурных характеристик (например, Coca-Cola, Procter & Gamble, Sony).

В качестве примера международной компании рассмотрим маркетинговую деятельность компании «Леруа Мерлен» / «Лемана ПРО» в нашей стране.

Компания «Леруа Мерлен», работающая на российском рынке под брендом «Лемана ПРО» (как часть группы Advantix), ведет активную и многогранную маркетинговую деятельность, направленную на привлечение и удержание клиентов, повышение узнаваемости бренда и стимулирование продаж. Их маркетинговая стратегия включает в себя различные каналы и подходы.

Основные направления и инструменты маркетинговой деятельности «Леруа Мерлен» / «Лемана ПРО»:

1. Ценовая политика и промо-акции. «Леруа Мерлен» позиционирует себя как магазин доступных цен, предлагая широкий ассортимент товаров для строительства, ремонта и обустройства дома по конкурентоспособным ценам. Компания постоянно проводит сезонные распродажи, использует программы и карты лояльности. Есть и специальные предложения для профессионалов, так могут быть предусмотрены особые условия для строительных бригад и мастеров.

2. Ассортимент и товарная политика. Предложение «все для ремонта под одной крышей» — это ключевое конкурентное преимущество. Ассортимент включает строительные материалы, отделочные материалы, инструменты, сантехнику, электрику, освещение, мебель, декор, садовую технику и товары для дома. Значительную долю продаж составляют и собственные торговые марки: активно развиваются и продвигаются собственные бренды, которые часто предлагают лучшее соотношение цена-качество.

3. Коммуникационная стратегия. Для рекламы используются все возможные каналы: телевидение, наружные средства, Интернет, радио. Рекламные ролики информируют потенциальных и реальных клиентов об акциях и ассортименте. В рамках Public Relations осуществляются пресс-релизы и проводится участие в выставках и форумах. Компания является и социально ответственной, реализует экологические инициативы и поддерживает местные сообщества. Цифровой маркетинг включает: сайт компании, мобильное приложение, активность в социальных сетях. Использование Email-маркетинга включает рассылку информации об акциях, новинках, персонализированных предложениях подписчикам.

По мнению авторов статьи, ключевыми столпами успешного маркетинга «Леруа Мерлен» / «Лемана ПРО» являются:

1. Фокус на доступности и практичности. Компания позиционирует себя как надежный партнер для решения насущных задач потребителей, связанных с домом, ремонтом и благоустройством. Этот акцент на практической ценности и доступности является фундаментальным для формирования лояльности покупателей.

2. Масштаб и охват. Будучи глобальным игроком, «Леруа Мерлен» эффективно использует свои ресурсы для масштабных рекламных кампаний, охватывающих как традиционные, так и цифровые медиа. Это обеспечивает широкую узнаваемость и постоянное присутствие бренда в сознании потребителей.

3. Компания обладает и сильной образовательной составляющей и использует стратегию предоставления полезного контента - от советов по ремонту до проведения мастер-классов

4. «Леруа Мерлен» не только привлекает новую аудиторию, но и укрепляет свой имидж компании как эксперта в определенной нише. Такой подход трансформирует покупателей из простых потребителей в вовлеченных участников DIY-культуры.

5. Клиентоориентированный сервис. Компания делает акцент на дополнительные услуги, консультации и создание позитивного покупательского опыта, что является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии, способствующей формированию долгосрочных отношений с клиентами.

6. Непрерывная адаптация. «Леруа Мерлен» / «Лемана ПРО» демонстрирует способность оперативно реагировать на изменения рыночных трендов, потребительских предпочтений и технологических инноваций, что позволяет компании оставаться конкурентоспособной и релевантной.

В конечном итоге, маркетинговая деятельность международной компании «Леруа Мерлен» / «Лемана ПРО» представляет собой мастерский пример того, как глубокое понимание целевой аудитории, стратегическое использование разнообразных маркетинговых инструментов и стремление к постоянному совершенствованию приводят к устойчивому росту на рынках разных стран и доминированию на рынке DIY-товаров. Этот бренд не просто продает товары, а предлагает решения, вдохновение и поддержку, формируя лояльную базу клиентов, которая ценит практичность, качество и доступность.

Библиографический список

1. Алешина И.В. Глобализация как фактор эволюции концепций маркетинга // Управление. 2022. № 1.

2. Калиева О.М., Яне И.С., Евченко М.Н., Руденко В.А. Специфика становления теории и методологии маркетинга // Молодой ученый. 2014. № 21. С. 319-321.

3. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетаван А. Маркетинг 3.0: От продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе. М.: Эксимо, 2011. 240 с.

4. Лашко С.И., Буркет Е.С. Международный маркетинг. Краснодар: ЮИМ, 2012. 246 с.

УДК 005.966.5:664.14(476.4)

Развитие фирменной сети ОАО «Красный пищевик»

Журба В.Е.

*Научный руководитель: Шутова С.В., канд. экон. наук, доцент
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

ОАО «Красный пищевик» специализируется на производстве зефира, мармелада, халвы, драже, козинаков, ириса, конфет и шоколада, которые выпускаются как весовой продукцией, так и фасованной

Ассортимент ежегодно пересматривается и обновляется с учетом доходности, изменений вкусовых предпочтений покупателей, а также тенденций развития рынка кондитерских изделий [1].

В условиях высокой рыночной конкуренции успешность предприятия и его дальнейшее развитие, как никогда, зависят от результативности продаж и наличия собственных каналов сбыта продукции.

Ниже отражена динамика развития магазинов собственной фирменной сети и франчайзинга (табл. 1).

Таблица 1. Динамика развития магазинов собственной фирменной сети и франчайзинга, ед. за 2023-2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025	2025 г. к 2023 г. в %
Фирменные магазины, ед.	16	20	21	131,25
Франчайзинг, ед.	106	114	134	126,42
Всего, ед.	122	134	155	127,05

За 2023–2025 годы компания увеличила общее количество магазинов на 27% (со 122 до 155). Основной прирост обеспечил (рост 26,4%). При этом собственные фирменные магазины показали максимальный темп роста — 31,25%. Это говорит о сбалансированной стратегии: франшиза

масштабирует сеть, а собственная розница укрепляет бренд и задает стандарты.

Выявленная динамика отражает реализацию сбалансированной стратегии, где франчайзинг выступает инструментом экстенсивного масштабирования и увеличения рыночной доли, а опережающий рост собственных магазинов обеспечивает укрепление бренда и трансляцию корпоративных стандартов на партнерскую сеть.

Франчайзинг - вид отношений между некоторыми рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) за плату право на ведение определенного вида бизнеса, применяя уже разработанную бизнес-модель [2, с. 25].

Тенденция развития числа фирменных магазинов заключается в модернизации действующих, закрытии нерентабельных магазинов, и открытии новых фирменных магазинов в областных городах.

В таблице 2 представлен прогноз реализации продукции собственного производства фирменной сети предприятия на 2026 год в натуральном выражении.

Таблица 2. Прогноз реализации продукции собственного производства в фирменной сети предприятия ОАО «Красный пищевик» на 2026 год.

Месяц	Факт 2025, т (11 мес.+ план -декабрь)	План 2026 год, т	Темп 2026/2025
Январь	192	194	101%
Февраль	226	231	102%
Март	243	253	104%
Апрель	247	252	102%
Май	245	250	102%
Июнь	243	246	101%
Июль	172	178	103%
Август	223	232	104%
Сентябрь	225	234	104%
Октябрь	253	263	104%
Ноябрь	233	243	104%
Декабрь	284	292	103%
Итого	2 786	2 868	103%

План на 2026 год составляет 2 868 тонн, что на 82 тонны (или +3%) больше, чем было фактически реализовано за 2025 год (2 786 тонн). Темп роста заложен равномерный — в среднем 102–104% ежемесячно.

План выполним. Рост умеренный (3%), что не требует кратного увеличения мощностей или продаж.

Среднемесячный товарооборот фирменных магазинов в 2025 году за 11 месяцев составляет 1987,8 тыс. руб. среднемесячная реализация продукции ОАО «Красный пищик» составила 109,1 т., так как в 2024 году за 11 месяцев 1646,3 тыс. руб. и 99,3 т соответственно. Количество покупателей также увеличилось - за 11 месяцев 2025 года фирменные магазины посетили 1539373 человека, так как за аналогичный период 2024 года количество покупателей составило 1372239 человек.

Библиографический список

1. Каталог продукции [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zefir.by/product>.
2. Берли С. Франчайзинг - путь к богатству / С. Берли, Р. Розенберг, С. Спинелли-мл. М., 2007. 380 с.

УДК 339.977

Проблемы и перспективы развития современного менеджмента в условиях разбалансированной глобальной экономики

Загружина В.Р.

*Научный руководитель: Киселев А.А., канд. пед. наук, профессор
Ярославский государственный технический университет*

Современная мировая экономика, по мнению исследователей, характеризуется глобальными дисбалансами. Так, например, А.В. Божечкова пишет, что «глобальные потрясения последних десятилетий вновь актуализировали изучение глобальных дисбалансов для понимания текущих и будущих вызовов мировой экономики» [2, с. 25]. И именно политика США усиливает риски для развития современного менеджмента в условиях разбалансированной глобальной экономики, связанной с «отстранением» России от газового рынка Европы; экономическими санкциями против стран, покупающим нефть у России; развязыванием торговой войны с Китаем, а также введением с 2025 года администрацией президента США Д. Трампа масштабных торговых пошлин на импорт товаров в США: 10% на большинство импортируемых товаров, за исключением продукции, признанной критически важной для национального производства и безопасности. При этом для ряда стран со стороны США были установлены повышенные «взаимные» пошлины,

достигающие почти 50%. Например, для Вьетнама они составили 46%, Камбоджи – 49%, Китая – 54% и т.д. Особенно большое влияние на разбалансированность глобальной экономики оказали действия США против Венесуэлы и взятия под контроль продажу ею своей нефти, энергетическая и экономическая блокада Кубы и развязанная война против Ирана. Эти факторы создают новые вызовы для менеджмента, требуя от организаций высокой адаптивности, инновационности и стратегической гибкости в условиях новых вызовов разбалансирования глобальной экономики. При этом США своими действиями стремятся сохранить однополярную модель мира под руководством США. Однако большинство стран уже активно стремятся к реализации новой, многополярной модели мировой экономики. В соответствии с этим можно утверждать, что в современной бизнес-среде постоянно меняют правила игры, происходит развитие и внедрение новых технологий, которые позволяют организациям обеспечивать нужный им уровень конкурентоспособности. Несомненно, и российские организации, во-первых, должны «учитывать «новые правила» игры на мировом рынке, развивая экономику, как «цифровую экономику», но уже с использованием в ней новых и современных технологий, например, технологий использования беспилотных летательных аппаратов в различных сферах экономики в совокупности с технологиями искусственного интеллекта [4]. Внедрение новых информационных систем, автоматизация процессов, использование искусственного интеллекта и аналитики больших данных становятся неотъемлемой частью конкурентоспособных стратегий российских организаций [1]. Однако для многих организаций реализация таких стратегий в настоящее время являются проблемами, так как требуют крупных инвестиций в разработке, приобретении и внедрении новых технологий, а также подготовки квалифицированных кадров, способных эффективно управлять организациями в новых экономических условиях. Следовательно, сегодня эту задачу российским организациям нужно решать при активной поддержке государства, реализующего стратегию технологического лидерства [3].

Во-вторых, международная торговля и свободное перемещение товаров, привели к тому, что на одних и тех же сегментах борются, как крупные транснациональные корпорации, обладающие масштабными ресурсами и глобальной сетью, так и малый и средний бизнес, стремящиеся расширить свое присутствие за счет инновационных решений и уникальных предложений. Для них критически важным становится поиск новых способов выделиться среди многочисленных

конкурентов, формирование уникальных ценностных предложений, а также принятия новых управленческих решений, чтобы не только сохранить, но и расширить свою долю в новых условиях глобальной экономики.

В-третьих, в международной деятельности постоянно меняются нормативно-правовые условия. Введение новых законов и правил для международной деятельности, часто «не писанных», а продиктованных США, торговые санкции, тарифные барьеры, изменения в таможенном регулировании требуют от российских организаций гибкости и оперативности в пересмотре своих стратегий, чтобы минимизировать возможные риски. Все это требует не только глубокого анализа текущей ситуации деятельности организаций от их менеджмента, но и обязательного стратегического планирования, а также построения адекватной условиям деятельности системы контроля за изменениями в нормативной базе.

В-четвертых, глобализация экономики была призвана открывать новые возможности для выхода на международные рынки, в том числе, и российским организациям. Однако не учет этих особенностей и дисбалансы в мировой экономике ведут к ошибкам в менеджменте организаций. Следовательно, организациям необходимо развивать межкультурные компетенции своих сотрудников, чтобы обеспечивать успешное взаимодействие и завоевание доверия потребителей на различных рынках в таких условиях.

В-пятых, современное общество предъявляет все более жесткие требования к экологической ответственности бизнеса и к социальной справедливости. Недостаточное внимание к этим аспектам может привести к серьезным репутационным потерям, снижению уровня доверия и лояльности, а также к юридическим санкциям и штрафам. В условиях глобальной экономики организации должны интегрировать подходы устойчивого развития в свою стратегию, вкладывая ресурсы в экологические инициативы и программы социальной ответственности.

В-шестых, внедрение новых технологий и бизнес-моделей позволяет организациям соответствовать вызовам быстро меняющегося рынка и занимать на нем лидирующие позиции. Развитие инновационного менеджмента требует создания в организациях специальных подразделений или команд, ответственных за генерацию и реализацию идей, внедрение новых подходов и технологий для завоевания необходимых позиций на мировом рынке.

В-седьмых, современные потребители и деловые партнеры все больше обращают внимание на этическую составляющую деятельности организаций. Демонстрация приверженности экологическим стандартам, социальной ответственности и прозрачности бизнеса. В условиях глобализации эти ценности приобретают еще большее значение, так как формируют долгосрочную лояльность и помогают выделиться среди конкурентов. А в результате «силовой» разбалансировки США глобальной экономики социальная ответственность становится важным фактором формирования устойчивого конкурентного преимущества. И это тоже новая задача современного менеджмента организаций и др.

Таким образом, разбалансировка глобальной экономики представляет собой, как новые препятствия, так и новые вызовы для развития менеджмента российских организаций [5]. Основные трудности связаны с быстрыми технологическими изменениями, с новыми экономическими санкциями против российской экономики, а также вновь декларируемыми «правилами» конкуренции со стороны США, что создает глобальный дисбаланс в мировой экономике, требующий перехода российских организаций на стратегическое планирование, позволяющего перестраиваться под новые условия деятельности и снижать возможные негативные последствия потенциальных рисков. Такой подход позволит российским организациям не только успешно преодолевать трудности, связанные с разбалансированностью глобальной экономики, но и укреплять свои позиции на международных рынках, реализуя в целом стратегию технологического лидерства.

Библиографический список

1. В ближайшей перспективе Россию ждет внедрение дронов во всех отраслях экономики [Электронный ресурс]. URL: https://rg.ru/2025/04/29/dron-dostavit.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F.

2. Божечкова А.В., Колесник С.И., Трунин П.В. Глобальные экономические дисбалансы в современном мире // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 3. С. 23-41.

3. Киселев А.А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. 343 с.

4. Колесов Р.В., Киселев А.А. Внедрение технологий беспилотных летательных аппаратов и искусственного интеллекта в российскую экономику важнейший современный фактор обеспечения ее

конкурентоспособности и реализации стратегии технологического лидерства // Прогрессивная экономика. 2026. № 1.

5. Маричева Н.Н. Глобальные дисбалансы в мировой экономике // Молодой ученый. 2014. № 6 (65). С. 446-448.

УДК 339.138

Использование инструментов маркетинга в современной российской fashion-индустрии

Заика А.К., Кашаева А.М.

*Научный руководитель: Колесов Р.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В настоящее время, характеризующееся динамическим цифровым прогрессом, индустрия моды (далее fashion-индустрия) сталкивается с комплексом вызовов, что обуславливает необходимость постоянной оценки перспектив развития и совершенствования используемых методов планирования.

В эпоху социальных сетей, как посредников между товаром и потребителями, остро стоит проблема эффективного использования и создания новых инструментов fashion-маркетинга. Для российского сектора рынка, столкнувшегося за последние несколько лет с серьезными изменениями, итогом которых стала смена фокуса развития и концентрация внимания на отечественных брендах, вопрос информационного продвижения является крайне актуальным. Значительная доля российских производителей испытывает трудности с масштабированием и привлечением аудитории, несмотря на активную поддержку государства, рост интереса потребителей к локальным брендам и уход ряда иностранных компаний с отечественного рынка.

Как показывает опыт последних лет, традиционные маркетинговые подходы к продвижению товара, к которым привык российский рынок fashion-индустрии не дают в полном объеме ожидаемого эффекта. На первый план выходят гибкость, персонализация и вовлеченность в вопросах взаимодействия с аудиторией. Наша цель – проанализировать актуальные маркетинговые инструменты, помогающие отечественным брендам адаптироваться к новым реалиям и сохранять конкурентоспособность, в том числе с учетом стратегических перспектив.

Рассмотрим доминирующие тренды российского рынка моды в настоящее время. Современный рынок характеризуется высокой конкуренцией, трендом «осознанного потребления» среди покупателей, означающий переход от импульсивных и частых покупок к рациональному расходованию средств и оптимальному выбору товаров, ростом роли маркетплейсов и других онлайн-платформ, ориентацией на быструю реакцию на тренды и быструю адаптацию к их изменениям. Исходя из вышесказанного, компаниям и частным продавцам необходимо грамотное использование инструментов маркетинга.

Инструменты маркетинга – это комплекс платформ, программного обеспечения и стратегий, которые помогают компаниям развивать, улучшать и продвигать свои продукты или услуги. Они обеспечивают достижение бизнес-целей: повышение узнаваемости, генерация лидов и рост продаж через интегрированный подход. Основными маркетинговыми инструментами, согласно Эдмунду Джерому Маккарти, сформировавшему в 1960 году классическую модель маркетинга [2], являются:

1. Продукт – товар (услуга), предоставляемый производителем на рынок для его реализации с целью получения прибыли. Данный компонент включает в себя: бренд и торговую марку, разработку и обслуживание продукта, ассортиментную политику и т.д.

2. Цена, которая включает в себя стратегию ценообразования, систему скидок и акций, бонусные программы и т.д.

3. Место, определяющееся как система обеспечения доступности продукта для потребителя и включает не только точки продаж, но и всю инфраструктуру доведения товара до рынка. Элемент охватывает выбор и управление каналами сбыта, представленность ассортимента и инструменты мерчандайзинга. Его функция заключается в устранении барьеров приобретения, поскольку спрос не реализуется без эффективной дистрибуции.

4. Продвижение – совокупность маркетинговых коммуникаций с целевой аудиторией, обеспечивающих информирование, формирование отношения к бренду и стимулирование спроса. Включает рекламу, связи с общественностью, стимулирование сбыта и прямой маркетинг, различающиеся по каналам и характеру воздействия [1].

Маркетинг в сфере fashion-индустрии имеет свою специфику и ключевые направления работы. Его можно назвать специализированной отраслью, которая фокусируется на продвижении одежды, аксессуаров и модных брендов среди конкретных аудиторий [6]. Ключевыми же инструментами в российском модном пространстве в настоящее время

выступают социальные сети и инфлюенс-маркетинг.

Социальные сети представлены различными социальными платформами (например, МАХ, ВКонтакте, как доминирующие социальные сети России) и являются основным каналом коммуникации брендов с аудиторией. Они позволяют формировать визуальный образ бренда, демонстрировать его массам, привлекать пользователей и собирать обратную связь, уведомлять о новых коллекциях и коллаборациях, проводить прямые продажи через бизнес-аккаунты и так далее. Работа с визуальным контентом и выстраивание цифрового образа бренда является основой построения сильного бизнеса в современной российской fashion-индустрии.

Как правило, контент представляет собой сформированный визуальный образ страницы: доминирует визуальный контент (короткие видеоролики, продолжительностью от 15 до 30 секунд), содержащие в себе так называемый «обзор» на отдельно взятое изделие, или целый образ с разными позициями бренда. Остальная же часть контента строится на профессиональных тематических фотосессиях, цель которых не столько коммерция, сколько демонстрация сути, эстетики бренда.

Инфлюенс-маркетинг (маркетинг влияния) – это формат продвижения товаров и услуг с привлечением знаменитостей, аудитория которых совпадает с целевой аудиторией продвигаемого бренда [3]. Уже длительное время сотрудничество с инфлюенсерами остается ключевым инструментом продвижения продуктов в массы. В 2025 году рынок столкнулся с рядом новых ограничений – в частности, обязательной маркировкой рекламных материалов и миграцией аудитории в другие социальные сети. Это вызвало перераспределение рекламных каналов среди блогеров и потребовало разработки новых, более эффективных стратегий взаимодействия с ними. Сейчас, когда индустрия адаптирована к новым реалиям, мы можем выделить следующие тенденции:

- ориентация на долгосрочные сотрудничества, вместо разовых интеграций, где инфлюенсер становится амбассадором (представителем) бренда. Тренд вызван повышением лояльности и доверия к бренду (так как отсутствует постоянная навязчивая реклама, на ее место приходит глубокая интеграция продукта в life-контент блогера, а также упрощение планирования бюджета на маркетинг для компании);
- привлечение микроинфлюенсеров (1-100 тысяч подписчиков) к интеграциям за счет более высокой вовлеченности аудитории в их контент и интенсивный обмен обратной связью;
- измерение активности и выбор блогера через реальные данные и

их детальный разбор: вместо просмотра привычных «лайков» и «просмотров» анализируют реальные метрики: конверсии, уровень удержания аудитории, продажи, взаимодействие в комментариях;

- усиление запроса на подлинность коммуникации между инфлюенсером и аудиторией. Исследования в области цифрового маркетинга показывают, что пользователи социальных платформ все чаще демонстрируют критическое отношение к скрытой рекламе и искусственно созданному контенту, отдавая предпочтение рекомендациям, основанным на личном опыте блогера. В связи с этим бренды стимулируют инфлюенсеров к созданию нативных форматов продвижения, предполагающих демонстрацию реального использования продукта, раскрытие преимуществ и ограничений, а также открытое указание на коммерческий характер сотрудничества. Подобная стратегия способствует формированию устойчивого доверия, снижает риск репутационных потерь и соответствует ужесточающимся нормативным требованиям в сфере рекламы;

Таким образом, использование современных инструментов маркетинга позволяет fashion-брендам войти и проявиться на российском рынке, адаптироваться к его неожиданным изменениям и повышать лояльность аудитории. Вместе с этим, наибольшая эффективность работы достигается при совокупном использовании всех вышеупомянутых инструментов для закрепления в отрасли и создать прочный фундамент для дальнейшего развития.

Библиографический список

1. Комплекс маркетинга — про основные элементы, модели и инструменты [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.hse.ru/blog/kompleks-marketinga-pro-osnovnye-ehlementy-modeli-i-instrumenty/>.

2. Маркетинг-микс: фундамент успешной стратегии продвижения [Электронный ресурс]. URL: <https://developers.sber.ru/help/business-development/marketing-mix-4p>.

3. Писарева Е. В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inflyuens-marketing-kak-instrument-effektivnoy-kommunikatsii-v-tsifrovoy-srede>.

4. Ринчинова С.В. Особенности цифрового продвижения в российском фэшн-сегменте // Молодой ученый. 2026. № 4 (607). С. 201-203.

5. Руданина А.Ю. Инфлюенс-маркетинг: влияние лидеров мнений на

потребителей // ВУЗ и реальный бизнес. 2021. Том 1. С. 64-69.

6. Fashion Marketing: How Fashion Brands Create Allure [Электронный ресурс]. URL: <https://www.voguecollege.com/articles/london/how-to-fashion-marketing/>.

УДК 338.24

Роль менеджмента в обеспечении устойчивого поступательного развития российской fashion-индустрии

Заика А.К., Кашаева А.М.

*Научный руководитель: Колесов Р.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В рамках fashion-индустрии (индустрии моды) сфера управления связана с рядом специфических характеристик, обусловленных особенностями функционирования рынка моды. Глубокое понимание специфик и характерных структурных механизмов, организационных принципов крайне необходимо при работе в данной индустрии для эффективной профессиональной деятельности, а также является необходимым условием обеспечения результативности управленческих решений и достижения ключевых экономических показателей, включая прибыль. В данной статье анализируется роль менеджмента в формировании условий для устойчивого и поступательного развития российской fashion-индустрии.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления [4]. Отличительной чертой fashion- менеджмента является не просто «управление компанией» со всеми вытекающими из этого процесса действиями, а полный контроль и координация всех процессов, которые превращают идею дизайнера в готовый продающийся продукт и устойчивый бренд на рынке. Для дизайнеров, которые только начинают развивать свой собственный бренд и создавать стартапы это означает, что система управления на всех этапах будет состоять из:

– разработки коллекции, с учетом анализа рынка, потребительских предпочтений и предложений конкурентов;

- планирования производства и управления логистическими потоками;
- процесса ценообразования;
- маркетинга и продвижения продукции на онлайн-площадках;
- контроля и анализа показателей продаж;
- работы с функционированием и стратегией дальнейшего развития бренда, формирования репутации на рынке.

В настоящее время российский рынок моды сталкивается с вызовами, создающими трудности для бизнеса и требующими от менеджеров способности быстро адаптироваться к колебаниям рынка и умения разрабатывать и реализовывать стратегический план развития бизнеса в условиях рыночной нестабильности. Среди доминирующих вызовов мы выделяем следующие:

- политическая и экономическая нестабильность в мире, влияющая на рынки, что приводит к проблемам с поставками материалов и высокой волатильностью цен на них;

- колебания в уровнях дохода населения, что приводит к снижению потребительской активности потребителей и нестабильности спроса;

- насыщенность рынка, как следствие ухода многих мировых брендов из России, приведшего к появлению отечественных стартапов;

- ограниченная отечественная цифровая структура для продвижения продукции и привлечения новой аудитории;

- быстрая смена трендов и предпочтений потребителей;

- высокие ставки по кредитам и увеличение фискальной нагрузки. В частности, увеличение базовой ставки НДС с 20% до 22% с 01.01.2026 года и снижение лимитов для применения льготных режимов налогообложения [2] повышают нагрузку на компании и фактически «вытесняют» малый бизнес с рынка из-за его невозможности работать в «плюс» в рамках совокупности всех факторов;

- зависимость от импортного сырья и материалов.

Учитывая отмеченные трудности, важность эффективного менеджмента в обеспечении продуктивной работы и развития организации становится крайне актуальным для российского fashion-рынка.

Для устойчивого поступательного развития российской fashion-индустрии можно выделить следующие инструменты менеджмента: стратегический, инновационный и финансовый.

Стратегический менеджмент подразумевает стратегическое планирование, выходящее на первый план при формировании фундамента устойчивости в долгосрочной и краткосрочной перспективе. В его рамках осуществляется прогнозирование развития рынка в краткосрочной и

долгосрочной перспективах, мониторинг и анализ потребительских трендов и разработка стратегий и направлений действий для формирования конкурентных преимуществ и устойчивого развития компаний.

Инновационный менеджмент в индустрии моды связан с созданием и внедрением новых идей и продуктов, которые выступают характерной чертой стартапов и одновременно становятся инструментом развития для уже сформировавшихся компаний. Инновации создают условия для повышения эффективности производства, оптимизации затрат на выпуск продукции и внедрения новых проектов, формируют условия для поступательного развития отрасли. В fashion-индустрии инновации выражаются в:

- использовании инструментов искусственного интеллекта в создании новых дизайнов как отдельных изделий, так и целых коллекций;
- производстве товаров из переработанных материалов (например, переработанный пластик);
- виртуальные технологии (например, виртуальные примерочные, позволяющие производить примерку онлайн через фото-, видеосъемку или 3D-модель тела и AR-примерка, характеризующаяся наложением одежды на изображение через камеру телефона).

Следующим из выделенных инструментов является финансовый менеджмент. Эффективное управление финансами – это ключевой фактор стабильности и развития в индустрии моды. Его практическая реализация включает стратегическое финансовое планирование и бюджетирование, позволяющие распределять ресурсы в соответствии с долгосрочными и текущими целями компании; инвестиционный анализ и управление капиталом, направленные на оценку перспективности вложений и поддержание финансовой устойчивости. Кроме этого, дополнительными элементами выступают использование мер государственной поддержки, способных расширить финансовые возможности предприятий отрасли и инструменты финансового моделирования и прогнозирования, обеспечивающие оценку возможных сценариев развития, а также механизмы контроля и оптимизации затрат, направленные на повышение эффективности использования ресурсов.

Рассмотренные инструменты менеджмента формируют комплексный управленческий механизм, способствующий повышению устойчивости и конкурентоспособности предприятий в индустрии моды. Их системное применение позволяет адаптироваться к динамике рынка, повышать эффективность деятельности компаний и создавать условия для

долгосрочного развития отрасли. На основе проведённого анализа можно определить ряд практических направлений, способных усилить положительные тенденции развития. В качестве практических рекомендаций для развития российской fashion-индустрии предлагаем следующие:

- поддерживать отечественное текстильное производство через субсидии и налоговые льготы;
- фокусироваться на развитии внутреннего рынка посредством усиления информирования потребителей о российских брендах;
- развивать инфраструктуру и площадки для бизнес-образования и творческого сотрудничества дизайнеров, технологов, конструкторов и корректировать программы исходя из запросов аудитории.

Таким образом, устойчивое развитие российской fashion-индустрии во многом определяется способностью компаний выстраивать эффективный менеджмент с учетом специфики отрасли и текущих экономических условий. Комплексное использование стратегических, инновационных и финансовых инструментов менеджмента позволяет не только снижать влияние внешних рисков, но и создавать новые возможности для роста и укрепления рыночных позиций отечественных брендов.

Библиографический список

1. Василенок А.А., Шапор М.А. Малый и средний бизнес в России в 2025 году и прогноз на 2026–2027 годы в логике JTBD // Экономическое развитие России. 2025. № 12.
2. Налоги с 2026 года: что изменится и как подготовиться уже сейчас [Электронный ресурс]. URL: <https://sberbusiness.live/publications/nalogi-s-2026-goda-chto-izmenitsya-i-kak-podgotovitsya-uzhe-seichas>.
3. Налоговая реформа — 2026: что изменится для МСП и как это ударит по разным отраслям [Электронный ресурс]. URL: <https://incrussia.ru/understand/nalogovaya-reforma-2026-chto-izmenitsya-dlya-msp-i-kak-eto-udarit-po-raznym-otraslyam/>.
4. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. 363 с.
5. Хворостянная А.С. Индустрия моды – яркий пример развития креативной экономики // Экономика и управление. 2014. № 6 (104).

Внутренний маркетинг как драйвер устойчивости HR-бренда: управление микромоментами с помощью ИИ

Зайцева А.А., Моисеева-Царькова Е.С.

*Научный руководитель: Арабян К.К., д-р экон. наук, профессор
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ*

Классическая модель внутреннего маркетинга исторически основывалась преимущественно на односторонней коммуникации: рассылках, корпоративных мероприятиях и формализованных программах адаптации сотрудников. Подобный подход строился на трансляции сотрудникам ценностей и норм организационной культуры. Однако в текущих условиях на рынке труда, характеризующегося дефицитом человеческих ресурсов и высокой конкуренцией за квалифицированных специалистов, подобной модели становится недостаточно.

Современные исследования показывают, что внутренний маркетинг направлен не только на удовлетворение внешних интересов сотрудников, но и на формирование их внутренней организационной идентичности, что способствует повышению эмоциональной, нормативной и продолжительной вовлеченности персонала [1]. При этом особое значение приобретает именно эмоциональная вовлеченность. Так, благоприятная рабочая атмосфера, возможности личностного и профессионального развития, а также системы обучения формируют у сотрудников ощущение важности их вклада в деятельность организации, что в дальнейшем способствует росту лояльности [2].

Ключевое различие между традиционными и современными подходами к внутреннему маркетингу заключается в характере коммуникаций. Если в классической модели позиционирование организации строилось преимущественно на трансляции корпоративных ценностей, то в современных условиях увеличивается значение управления впечатлениями сотрудников в конкретных ситуациях взаимодействия с организацией. В данном контексте гибридный интеллект позволяет персонализировать коммуникационные послания для каждого сотрудника в рамках конкретного микромомента взаимодействия.

Теоретические основания перехода к управлению впечатлениями заключаются в фундаментальных концепциях внутреннего маркетинга.

Согласно классическому определению, сотрудники рассматриваются как внутренние клиенты организации, тогда как их рабочие места и условия труда интерпретируются как внутренний продукт, который компания должна предложить персоналу для формирования лояльности и преданности. Так, особое значение приобретает концепция сервис-прибыльной цепочки, согласно которой уровень удовлетворенности внешних клиентов напрямую связан со степенью удовлетворенности внутренних клиентов, то есть сотрудников организации. Следовательно, если организация не формирует для персонала ценностное и персонализированное предложение, она в значительной степени утрачивает способность обеспечивать высокий уровень обслуживания внешних клиентов.

Развивая данную теоретическую логику, ряд исследователей предлагает операционализировать внутренний маркетинг через систему взаимосвязанных функциональных направлений, реализуемых на интегративной основе. К числу данных направлений относятся организационная коммуникация, система компенсаций, программы благосостояния сотрудников, обучение и развитие персонала, а также поддержка со стороны руководства [1]. Именно в рамках этих направлений формируются микромоменты взаимодействия сотрудника с организацией, в которых гибридный интеллект способен фиксировать поведенческие сигналы и обеспечивать персонализированную реакцию (табл. 1).

Аналогичные выводы представлены и в ряде эмпирических исследований. Так, Кайсар и Мухамад подтвердили, что эффективные практики внутреннего маркетинга способствуют росту вовлеченности сотрудников за счет формирования среды, основанной на развитой коммуникации и высокой организационной приверженности. Компании, реализующие комплексные стратегии внутреннего маркетинга, демонстрируют более низкий уровень текучести кадров.

Дополнительные результаты получены в исследованиях, сравнивающих традиционный симметричный метод IPA (Importance-Performance Analysis) и асимметричный подход AIPA (Asymmetric Impact-Performance Analysis), учитывающий нелинейный характер влияния различных факторов. Полученные данные свидетельствуют о том, что использование AIPA позволяет достигать более высокого уровня удовлетворенности персонала, так как учитывается контекстуальная специфика взаимодействия различных инструментов внутреннего маркетинга [3]. Иными словами, в определенных микромоментах даже относительно незначительные изменения способны обеспечить

существенный рост лояльности сотрудников, тогда как в альтернативных ситуациях организационные ресурсы могут расходоваться менее эффективно.

Таблица 1. Примеры реализации микромоментов

Компонент внутреннего маркетинга	Микромомент взаимодействия сотрудника с организацией	Аналитическая реакция гибридного интеллекта	Управленческое действие
Коммуникация	Сотрудник публикует сообщение в корпоративном чате с выраженной негативной тональностью	Автоматический анализ тональности и выявление потенциального риска снижения вовлеченности	Передача сигнала HR-специалисту для оперативного вмешательства и проведения обратной связи
Компенсация	Сотрудник успешно завершает сложный проект	Фиксация достижения в системе управления результативностью	Автоматическое предложение бонусного вознаграждения или нематериального признания
Система благосостояния сотрудников	Сотрудник работает сверхурочно в течение нескольких дней	Выявление признаков перегрузки на основе анализа поведенческих паттернов	Предложение дополнительного выходного дня или уведомление о доступных программах корпоративного благополучия
Обучение и развитие	Сотрудник активно ищет информацию в базе данных	Анализ поисковых запросов и выявление профессиональных интересов	Автоматическая рекомендация релевантных образовательных курсов
Поддержка со стороны руководства	Сотрудник не достигает установленных KPI	Выявление отклонений в показателях эффективности	Инициация встречи с наставником или руководителем для корректировки траектории развития

Составлено авторами на основании Qaisar, Fatima & Muhamad, Nazlida

Данный вывод обосновывает необходимость перехода к более точному, контекстно-чувствительному управлению впечатлениями сотрудников. Реализация подобного подхода становится возможной благодаря использованию гибридного интеллекта, способного одновременно анализировать значительное количество микромоментов взаимодействия сотрудника с организацией и формировать персонализированные управленческие реакции.

Таким образом, традиционная модель внутреннего маркетинга постепенно трансформируется в систему управления впечатлениями

сотрудников на основе анализа данных в реальном времени. Переход от простой трансляции корпоративных ценностей к управлению микромоментами взаимодействия с использованием гибридного интеллекта представляет собой закономерный этап эволюции внутреннего маркетинга, обусловленный дефицитом человеческих ресурсов и современными представлениями о механизмах формирования лояльности и вовлеченности персонала.

Библиографический список

1. Thai T.D.-H., Nguyen T.T., Chen W.-K., Tang A.D. The roles of internal marketing and person-organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains // *Baltic Journal of Management*. 2023. Vol. 18, No. 2. P. 173–189.
2. Storey K., Lubbe I., Roberts-Lombard M. Internal marketing, perceived value and satisfied employees in South African long-term insurance // *South African Journal of Business Management*. 2026. Vol. 57, No. 1. P. a5433.
3. Davras Ö. Prioritization of internal marketing practices according to their influence on employee satisfaction by comparing IPA and AIPA // *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 122.

УДК 338.2

Влияние современных концепций конкурентоспособности на практику управления организацией

Злобина К.А., Коткова А.А.

*Научный руководитель: Громова М.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Конкуренция — неотъемлемая черта рыночных отношений, дающая потребителю право выбора. Деятельность предприятия невозможна без учета работы организаций-соперников, борющихся за потребителя. Эта борьба во многом определяет само право на существование компании. В условиях экономической нестабильности и ухода иностранных игроков конкуренция за освободившиеся ниши обостряется. Поэтому анализ конкурентоспособности становится важнейшей задачей. Поиск путей её повышения критически необходим для любого хозяйствующего субъекта. Содержательно конкуренцию можно охарактеризовать как ситуацию, в которой каждый желающий купить или продать может выбирать между

различными поставщиками или покупателями. С нормативной точки зрения, согласно Федеральному закону «О защите конкуренции», конкуренция представляет собой соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого исключается или ограничивается возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров.

В экономической теории сложились три подхода к пониманию конкуренции:

1. Поведенческий подход (А. Смит, П. Хайне) рассматривает конкуренцию как честное соперничество между продавцами за более выгодные условия продажи товаров.

2. Структурный подход определяет конкуренцию через тип рынка и условия на нем — наличие большого числа независимых покупателей и продавцов с возможностью входить на рынок и покидать его.

3. Функциональный подход (Й. Шумпетер) рассматривает конкуренцию как двигатель прогресса, заставляющий участников совершенствоваться.

Основные функции конкуренции: балансирование спроса и предложения, адаптацию компаний к изменяющимся условиям, стимулирование инноваций, распределение благ между потребителями и контроль монополистической власти. Единый подход к определению конкурентоспособности отсутствует. М. Портер определяет её как способность субъекта выступать на рынке наравне с аналогичными объектами. Ф. Визер акцентирует внимание на способности сохранять и увеличивать долю рынка. А. Маршал, разработавший теорию равновесия фирмы, считал критерием конкурентоспособности наличие факторов производства (цены на сырье, ставки по кредитам, оборудование), используемых эффективнее, чем у конкурентов.

В стратегическом управлении конкурентоспособностью выделяют несколько основных подходов.

Комплексная концепция. М. Портер выделил два источника конкурентоспособности: стратегическое позиционирование (уникальность продукта) и операционную эффективность (лидерство по издержкам). Истоки конкуренции определяются пятью силами: угроза появления новых игроков и товаров-субститутов, рыночная власть потребителей и поставщиков, а также уровень соперничества между существующими компаниями. Инструментом анализа выступает «цепочка создания стоимости», охватывающая весь процесс создания ценности для потребителя.

Процессная концепция. Данный подход рассматривает конкурентоспособность как уникальное сочетание ресурсов и их эффективное использование в производственном процессе. Преобразование ресурсов в уникальные компетенции происходит через инновации и оптимизацию управленческих процессов, что и создает основное конкурентное преимущество.

Ситуационная концепция. Подход предполагает адаптацию компании к условиям рынка с учетом рисков внешней среды. Постоянный анализ конъюнктуры позволяет гибко менять производственную программу, обеспечивая устойчивые позиции в условиях нестабильности.

Концепция «соконкуренции» (А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф). В современной экономике способность формировать партнерские связи становится конкурентным преимуществом. Компании выступают партнерами в создании рынков и соперниками в их разделе, что реализуется через стратегические альянсы и слияния.

Внедрение современных технологий позволяет оптимизировать производственные процессы, снизить затраты и повысить качество продукции. Цифровизация и автоматизация дают компаниям возможность сокращать операционные расходы за счет точного контроля ресурсов и оптимизации логистики. Для торгово-производственных компаний эффективным направлением становится открытие собственного производства. Согласно исследованию McKinsey (2026 г.), искусственный интеллект назван стратегическим приоритетом 50% компаний, а среди быстрорастущих организаций — 54%. Исследование Kaiten (2026 г.) показало, что после автоматизации 79% компаний отметили кратную экономию времени, у 40% снизились операционные ошибки, у 24% выросла выручка. Для торгово-производственных компаний эффективным направлением становится открытие собственного производства. Это позволяет ускорить выпуск продукции, предлагать потребителям более выгодные цены и расширять ассортимент уникальными товарами, недоступными у конкурентов. Данные РСПП на январь 2026 г. фиксируют сохранение положительной динамики новых заказов (52,3 пункта) [3]. При этом компании смещают фокус с маркетплейсов на собственные каналы продаж из-за роста комиссий и логистических издержек [5]. Инвестиции в обучение и повышение квалификации сотрудников являются необходимым условием сохранения конкурентоспособности. Системный подход к управлению персоналом позволяет своевременно выявлять слабые места в компетенциях и адаптировать команду к современным требованиям рынка. Исследование КОРУС Консалтинг (2026 г.)

показывает, что 63% компаний считают приоритетными инвестиции в обучение руководителей, 52,2% — в обучение рядовых сотрудников. Главным барьером выступает нехватка финансирования (76,6%) [4]. Внедрение современных информационных систем и технологий управления данными позволяет собирать и анализировать информацию в реальном времени. Это охватывает спектр от финансового учета до оценки рисков и производительности, обеспечивая быстрое реагирование на изменения рыночной среды.

Таким образом, эмпирические данные подтверждают теоретические положения о направлениях повышения конкурентоспособности и демонстрируют количественные эффекты от их реализации. Следовательно, повышение конкурентоспособности организации представляет собой комплексную задачу, требующую системного подхода и учета множества факторов. Конкурентоспособность не может сводиться исключительно к характеристикам продукции — она формируется под воздействием качества управления, ресурсной обеспеченности, инновационного потенциала и способности адаптироваться к изменениям внешней среды.

Современные концепции управления конкурентоспособностью — комплексная, процессная, ситуационная и концепция соконкуренции — предлагают различные инструменты и методы достижения устойчивых рыночных позиций. Выбор конкретного подхода зависит от специфики отрасли, размера предприятия и состояния внешней среды.

В условиях цифровой трансформации и высокой турбулентности рынков ключевым ресурсом конкурентоспособности становится способность организации быстро адаптироваться к изменениям и эффективно использовать интеллектуальный капитал. Предприятия, которые инвестируют в инновации, развитие персонала и современные методы управления, получают долгосрочные конкурентные преимущества и возможность устойчивого развития.

Библиографический список

1. Арсеньева Н.В., Путятин Л.М. Комплексный подход к конкурентоспособности предприятий в современных условиях // Управленческий учет. 2022. № 12-4. С. 872-880.
2. Колобков М.В. Методы укрепления конкурентоспособности производственной организации // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях. Самара: Самарама, 2025. С. 55-68.

3. Индекс деловой среды в январе 2026 года [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/indeks-delovoy-sredy-v-yanvare-2026-goda/>.

4. Исследование K-Team: HR-приоритеты российских компаний в 2026 году [Электронный ресурс]. URL: <https://korusconsulting.ru/press-centr/issledovanie-k-team-gk-korus-konsalting-hr-prioritety-rossiyskikh-kompaniy-v-2026-godu/>.

5. Тренды 2026: как бизнесу общаться с клиентами и увеличивать продажи [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retailcrm.ru/blog/tpost/ve9ygbjgn1-trendi-2026-kak-obschatsya-s-klientami-i>.

УДК 658.1

Управление финансовым обеспечением проекта

Ибрагимова Г.Н.

*Научный руководитель: Янтилина Н.Т., старший преподаватель
Уфимский университет науки и технологий, Сибайский институт
(филиал)*

Комплексный подход к управлению проектом подразумевает одновременный контроль над несколькими взаимосвязанными параметрами: временными рамками реализации, объёмом выделенных финансовых средств и уровнем качества получаемых результатов. Среди этих компонентов особое место занимает финансовое обеспечение: его грамотное планирование и исполнение служат фундаментом для достижения проектных целей.

Без надлежащего финансового контроля даже самая многообещающая идея может потерпеть неудачу из-за перерасхода средств, просроченных платежей, потери ликвидности или других негативных последствий. В среднем около 60% проектов либо не реализуются, либо реализуются с существенными корректировками [2]. Среди основных проблем, вызывающих сбои, можно выделить следующие: установление неясных целей, сроков и бюджета, несоответствие в работе между командами.

Менеджмент отвечает за стратегическое и оперативное управление, то есть обязано обеспечивать рациональное распределение ресурсов, выполнять обязательства перед инвесторами и контрагентами,

минимизировать финансовые потери и поддерживать прозрачность финансовых потоков для всех заинтересованных сторон.

Эффективное управление финансовым обеспечением невозможно без учёта рисков — они напрямую влияют на бюджет, сроки и итоговый результат. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство подчёркивает необходимость постоянного мониторинга и адаптации к меняющимся условиям проекта [1].

Финансовые риски многообразны и могут возникнуть на любом этапе: валютные (колебание курсов), процентные (изменение ставок по кредитам), кредитные (неисполнение обязательств), бюджетные (завышение сметы, перерасход средств), операционные (ошибки в учете, сбои систем), рыночные (изменение спроса, конкуренции). Все эти угрозы способны привести к срыву сроков, увеличению затрат, потере доверия инвесторов и даже к остановке проекта.

Чтобы снизить такие риски, руководство должно с самого начала интегрировать управление рисками в процесс составления бюджета и реализации проекта. На ранних стадиях руководитель проекта закладывает основы системы управления рисками: определяет методы работы, создает классификацию угроз и матрицу вероятностей и воздействий, оценивает затраты на меры по снижению рисков и составляет их бюджет.

Для выявления потенциальных проблем используются такие инструменты, как мозговой штурм, SWOT-анализ, чек-листы и анализ данных предыдущих проектов. Затем проводится комплексный анализ каждого риска — сначала качественный, когда оценивается вероятность и влияние угрозы через матрицу «вероятность vs тяжесть последствий», а затем количественный, где с помощью методов Монте-Карло, анализа чувствительности или сценарного анализа рассчитывается потенциальный финансовый ущерб, сроки задержек и влияние на ключевые показатели эффективности. Затем риски распределяются по приоритетам: основное внимание уделяется угрозам с высокой вероятностью и критическим воздействием, а также выделяются ресурсы для их нейтрализации.

Для каждого значимого риска разрабатывается план реагирования с выбором оптимальной стратегии: уклонение, снижение, передача или принятие.

На практике для реализации этих стратегий применяются различные инструменты:

— резервирование средств (создание Contingency Reserve и Management Reserve для компенсации непредвиденных затрат);

- страхование проектных рисков;
- хеджирование валютных и процентных ставок для долгосрочных проектов;
- диверсификация источников финансирования для снижения зависимости от одного кредитора;
- контракты с фиксированными ценами для защиты от инфляции и рыночных колебаний;
- метод освоенного объема (EVM), позволяет отслеживать стоимость и объем выполненной работы для раннего обнаружения отклонений [1].

В процессе исполнения проекта менеджмент обеспечивает непрерывный мониторинг и корректировку: регулярно пересматривает реестр рисков, оценивает эффективность принятых мер, выявляет новые угрозы и обновляет план реагирования при изменении условий [1].

Автоматизация играет важную роль - использование ERP-систем и специализированного программного обеспечения ускоряет сбор и анализ данных, а также повышает точность прогнозов. Не менее важна коммуникация с заинтересованными сторонами: своевременное оповещение инвесторов и клиентов о выявленных рисках и мерах, принимаемых ими, укрепление доверия и содействие принятию решений. Кроме того, все этапы управления рисками документируются, что обеспечивает прозрачность для заинтересованных сторон и помогает доказать соблюдение обязанностей в случае аудита или кризиса.

Даже при том, что современные цифровые технологии существенно усиливают возможности управления финансами. Согласно данным Росстата, представленным на рисунке 1, только 41,5% использует программы для осуществления финансовых расчетов в электронном виде, и только 17,9% организаций из изученных использует ERP системы. То есть, больше половины организаций в России не используют цифровые программные обеспечения, для решения поставленных задач.

Автоматизация бюджетирования сокращает время рутинных операций и снижает вероятность ошибок, аналитика больших данных повышает точность прогнозов, облачные ERP-системы и платформы обеспечивают прозрачность финансовых потоков в реальном времени, а цифровые двойники позволяют моделировать различные сценарии и выбирать оптимальные решения. Однако оцифровка требует не только инвестиций в программное обеспечение, но и обучения персонала, защиты от киберрисков и изменений в корпоративной культуре.

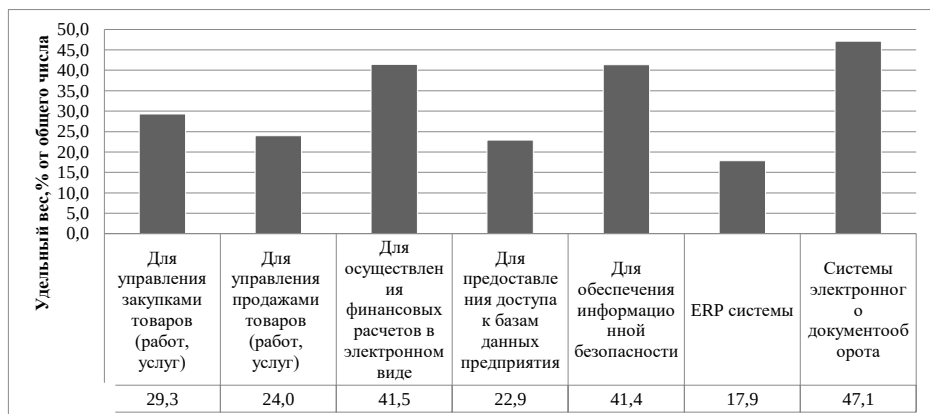


Рисунок 1. Удельный вес организаций, использовавших программные средства для отдельных прикладных задач

Таким образом, финансовое управление проектом — это непрерывный процесс, в котором управление рисками интегрировано в планирование, исполнение и контроль. Менеджер проекта, который закладывает резервы в бюджет, вовлекает команду и заинтересованные стороны в обсуждение рисков, использует цифровые инструменты для анализа и регулярно отслеживает угрозы, минимизирует вероятность возникновения финансовых проблем. Такой комплексный подход, основанный на международных стандартах и современных технологиях, повышает шансы на успешную реализацию проекта даже в условиях неопределенности.

Библиографический список

1. Поташева Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2025. 224 с.
2. Про неуспешные проекты и что делать, чтобы в них не вляпаться [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/articles/892126/>.

УДК 338.242

Актуальные проблемы и вызовы в деятельности руководителя в современных экономических условиях

Игнатова Т.Н.

Научный руководитель: Тюрин С.Б., д-р экон. наук, профессор
Академия труда и социальных отношений, Ярославский филиал

В условиях современной экономики, отмеченной высокой степенью изменчивости, неопределенности, комплексности и неоднозначности, перед руководителями организаций возникают качественно новые задачи и проблемы. Если ранее управленческая деятельность могла базироваться на проверенных временем моделях и долгосрочном планировании, то сегодня руководитель должен функционировать в условиях постоянных изменений, что порождает комплекс взаимосвязанных проблем. Анализ этих вызовов позволяет не только понять контекст управленческой деятельности, но и выявить ключевые компетенции, необходимые для эффективного руководства в XXI веке.

Ряд системных вызовов для современных руководителей, неподконтрольных отдельной организации, но требующих адекватной и оперативной реакции создает внешняя среда, к ним относятся:

- цифровая трансформация и технологическая революция. Современные руководители находятся в эпицентре технологической революции. Им приходится постоянно осваивать и внедрять новые инструменты, такие как искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей и роботизация. Однако внедрение инноваций сопряжено с серьезными препятствиями: помимо значительных финансовых вложений, компании сталкиваются с организационным сопротивлением, дефицитом квалифицированных специалистов и сложными этическими вопросами, особенно в области применения искусственного интеллекта. Успешный лидер нашего времени – это не только глубокий технический специалист. Ключевыми становятся стратегическое мышление, позволяющее выявлять технологии с максимальным бизнес-эффектом, и способность эффективно руководить комплексной цифровой трансформацией, которая неизбежно трансформирует структуру организации;

- глобализация и обострение конкуренции. Границы рынков постоянно размываются, что приводит к появлению новых, зачастую неожиданных конкурентов из разных уголков мира. Современный руководитель должен мыслить глобально, даже если компания действует на локальном рынке, учитывая международные тренды, цепочки создания стоимости и культурные особенности. Это требует развития кросс-культурной компетентности, гибкости и способности быстро реагировать на действия глобальных игроков;

- рыночные колебания и неустойчивость экономики. Колебания курсов валют, цен на сырье, кризисы перепроизводства, геополитическая напряженность создают среду высокой неопределенности. Проблема для руководителя заключается в невозможности строить долгосрочные планы

традиционными методами. Это требует перехода к сценарному планированию, развития навыков управления рисками и формирования такой организации – такой, которая не просто выдерживает потрясения, но и становится сильнее благодаря им;

-усиление контроля со стороны регулирующих органов и рост социальной ответственности. Требования законодательств в области экологии, защиты персональных данных, трудового права постоянно усложняются. Одновременно растет давление со стороны общественности и заинтересованных сторон (инвесторы, клиенты и т.д.) в плане корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития и этического ведения бизнеса. Руководитель должен балансировать между достижением экономических целей и соблюдением этих требований, что зачастую связано с дополнительными издержками и необходимостью менять устоявшиеся бизнес-процессы.

Внутри организаций также происходят фундаментальные изменения, бросающие вызов традиционным моделям управления:

-работа с коллективами, включающими людей разных поколений. Современная организация объединяет представителей двух, а иногда и трех поколений «беби-бумеры», «X, Y, Z» с кардинально разными системами ценностей, мотивацией и ожиданиями от работы. Например, поколение X (1965 - 1980 гг.) своими ценностями считают устойчивость и стабильность, обычно преданы компании, заинтересованы в карьерном росте, социальных гарантиях и финансовой стабильности. Поколение Y (1981 - 1995 гг.) своими ценностями считают самореализацию и развитие; заинтересованы в том, чтобы окружающие признавали их заслуги, стремятся к гибкости, работе над вдохновляющими задачами, активно ищут возможности для роста. Поколение Z (1996 - 2012 гг.) своими ценностями считают возможность оперативно решать любые вопросы и проблемы, активно применяя при этом цифровые инструменты, их отличает стремление к выраженной уникальности и проявлению свободы самовыражения;

-кризис традиционных моделей труда и удаленный формат. Пандемия COVID-19 ускорила переход к гибриднему и полностью удаленному формату работы. Это породило новые проблемы: размывание корпоративной культуры, трудности с коммуникацией и координацией, риск снижения вовлеченности и инновационной активности из-за отсутствия неформального общения. Руководитель должен заново изобретать методы управления, основанные на доверии и оценке по

результату, а не по присутствию в офисе, а также находить способы поддержания командного духа на расстоянии;

-«война за таланты» и управление человеческим капиталом. В условиях экономики знаний ключевым активом организации становятся высококвалифицированные сотрудники. Их привлечение и удержание превращается в одну из главных стратегических задач. Проблема усугубляется тем, что современные сотрудники все менее лояльны к одному работодателю. Руководитель должен выступать в роли «архитектора талантов», создавая привлекательную корпоративную культуру, предлагая возможности для непрерывного обучения и карьерного роста, а также выстраивая гибкие системы мотивации, выходящие далеко за рамки материального стимулирования.

Помимо внешних и внутренних организационных проблем, современный руководитель сталкивается с вызовами, направленными на него лично:

-необходимость непрерывного обучения. Скорость устаревания знаний резко возросла. Навыки и модели управления, бывшие эффективными еще 5-7 лет назад, сегодня могут оказаться бесполезными. Руководитель должен быть готов постоянно учиться, переучиваться и подвергать сомнению свои устоявшиеся взгляды, что требует значительных личных ресурсов и готовности к интеллектуальному дискомфорту;

-достижение синергии между карьерой и личной жизнью. Концепция баланса между работой и личной жизнью в его классическом понимании становится все менее достижимой. Границы стираются, руководитель находится на связи 24/7. Новой целью становится не разделение, а гармоничная интеграция разных сфер жизни, что требует высокого уровня самоорганизации и умения расставлять приоритеты.

Таким образом, современный руководитель функционирует в перфектном шторме вызовов, исходящих из внешней среды, внутренней организации и от него самого. Успех в этих условиях определяется не столько отсутствием проблем, сколько способностью руководителя к адаптации, непрерывному обучению, развитию эмоционального интеллекта и лидерской гибкости. Выявление и анализ этих проблем создает теоретический фундамент для дальнейшего практического исследования конкретных трудностей, с которыми сталкивается руководитель, и позволяет разработать целевые и релевантные рекомендации по повышению эффективности его управленческой деятельности.

Библиографический список

1. Володина Э.С. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости: проблематика и оценка условий труда / Э.С. Володина, Е.А. Боркова // Вестник науки. 2023. № 1 (58). Том 3. С. 35.

2. Чудинова Н.В. Концепция управления талантами в практике организаций: ключевые проблемы и пути их решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6-2 (112). С. 161.

УДК 659.4.012

Практический анализ использования детских образов в российской наружной рекламе

Кудрейко О.С.

*Научный руководитель: Ульяновский А.В., канд. культурологии, доцент
Санкт-Петербургский государственный университет*

Современный рекламный рынок России характеризуется активным поиском новых визуальных и коммуникативных стратегий, обусловленных как изменением медиапотребления, так и усилением законодательных ограничений. В этих условиях особое значение приобретает использование детских образов, обладающих высокой эмоциональной и семиотической нагрузкой. Визуальная репрезентация ребенка в наружной рекламе выступает не только как инструмент привлечения внимания, но и как универсальный символ доверия, безопасности и будущего. Анализ практик применения образов детей в различных сегментах рынка позволяет выявить устойчивые стратегии, формирующие новые стандарты рекламной коммуникации. Рассмотрение этих стратегий в контексте современного медиаполя и правового регулирования дает возможность оценить эффективность и специфику использования детских образов в наружной рекламе, а также определить их роль в трансформации визуальной культуры российского города.

В рамках данной работы под понятием «образ ребенка» рассматривается визуальная репрезентация несовершеннолетних лиц (согласно Федеральному закону № 38-ФЗ «О рекламе») [1]. Но основной исследовательский фокус сосредоточен на возрастной группе от 0 до 12 лет (младенчество и ранний школьный возраст), так как именно эти образы обладают наибольшим потенциалом эмоционального воздействия на

взрослую аудиторию и чаще всего используются в качестве визуальных триггеров.

Хронологические рамки анализа охватывают современный период развития российского рекламного рынка (с 2010-х годов по настоящее время). Данный временной отрезок характеризуется двумя ключевыми факторами:

1. Трансформация медиапотребления: переход к цифровым каналам коммуникации (digital) и возникновение феномена «баннерной слепоты», что вынуждает рекламодателей искать новые, более агрессивные или нативные способы привлечения внимания [4].

2. Законодательное регулирование: ужесточение требований ФЗ «О рекламе» (ст. 6 «Защита несовершеннолетних в рекламе»), которое сформировало этические и правовые ограничения для использования детских образов, отсеивая некорректные или манипулятивные практики прошлого [1].

Анализ современной российской наружной рекламы показывает, что детские образы используются не только в сегменте товаров для детей, но и как универсальный инструмент захвата внимания в самых разных категориях – от недвижимости до банковских услуг. На основе визуального мониторинга рекламных щитов и сити-форматов можно выделить несколько ключевых стратегий, к которым прибегают отечественные рекламодатели.

Одной из наиболее эффективных стратегий преодоления рекламного шума является метод «визуального стоппера». В условиях агрессивной городской среды, где аудитория подвержена феномену «баннерной слепоты», рекламодатели вынуждены использовать сильнодействующие триггеры для захвата внимания. Ключевым инструментом здесь выступает использование крупного плана лица ребенка.

Психологическая эффективность данного приема базируется на инстинктивной реакции человека. Контакт глаза в глаза с образом ребенка вызывает бессознательный эмоциональный отклик и принудительную фиксацию взгляда, что позволяет выделить рекламное сообщение на фоне монотонной городской застройки.

Ярким примером реализации данной стратегии является визуальная айдентика брендов детского питания. В частности, кейс бренда «Фруто Няня», разработанный группой KIAN, демонстрирует использование гипертрофированно крупного плана лица ребенка как центрального элемента коммуникации. Прямой взгляд персонажа с билборда создает

эффект личного обращения к потребителю, а использование контрастных, насыщенных цветов усиливает заметность рекламного носителя.

Аналогичные приемы прослеживаются в рекламных кампаниях бренда «Моя Семья». Маркетинговый анализ показывает, что образы детей, используемые в наружной рекламе, не только привлекают внимание, но и формируют доверительное отношение к продукту за счет переноса позитивных эмоций, вызываемых ребенком, на сам бренд. Таким образом, использование детских образов выполняет функцию «якоря», удерживающего внимание водителей и пешеходов в потоке информации.

Если стратегия «визуального стоппера» направлена на импульсивное привлечение внимания, то вторая распространенная методика – стратегия «Проекция будущего» – апеллирует к долгосрочному планированию и базовой потребности в безопасности. Данный прием стал отраслевым стандартом в маркетинговых коммуникациях рынка недвижимости и девелопмента (компании ПИК, ЛСР, «Самолет»).

В рамках этой концепции образ ребенка используется не просто как эмоциональный триггер, а как семиотический знак, символизирующий стабильность и оправданность инвестиций. Типичные визуальные сюжеты – ребенок, играющий на закрытой территории жилого комплекса, или ребенок в строительной атрибутике (каске) – выполняют разные коммуникативные задачи, но ведут к единой цели.

Во-первых, происходит подмена объекта продажи: девелопер предлагает потребителю не квадратные метры бетона, а сценарий «счастливого будущего» и социальную безопасность семьи. Во-вторых, включается механизм рационализации эмоционального выбора. Приобретение недвижимости – это высокий стресс и значительные финансовые затраты. Образ наследника позволяет покупателю логически обосновать высокую стоимость жилья: «инвестиция совершается не ради комфорта, а ради будущего детей».

Показательным примером трансформации коммуникации является стратегия группы компаний ПИК. В ходе масштабного ребрендинга и запуска новых рекламных кампаний акцент был смещен с технических характеристик жилья на эмоциональные преимущества и атмосферу жизни. Анализ рекламных материалов демонстрирует, что присутствие детей в кадре (в том числе в контексте безопасности и уюта) позволяет бренду формировать имидж надежного застройщика, ориентированного на семейные ценности [2]. Ребенок здесь выступает гарантом того, что стройка будет завершена, а среда будет пригодна для жизни.

Третья стратегия визуальной коммуникации – «Юмор и разрыв шаблона» – направлена на качественное изменение восприятия бренда. Если первые два подхода апеллируют к базовым инстинктам и потребностям в безопасности, то данная стратегия работает на преодоление коммуникационного барьера и «очеловечивание» крупных корпораций.

Книга Жан-Мари Дрю «Ломая стереотипы» знакомит с концепцией Disruption – стратегией «разрыва», направленной на разрушение привычных стереотипов и шаблонов восприятия бренда. Автор показывает, как нестандартные подходы в рекламе и маркетинге помогают привлечь внимание аудитории, изменить ее восприятие продукта и вывести коммуникацию компании за пределы привычных рамок, делая ее более живой, эмоциональной и запоминающейся [5].

Суть метода заключается в использовании нестандартных, комичных или гротескных образов детей, что создает эффект неожиданности (разрыв шаблона). Вместо идеализированных «рекламных» детей зритель видит живые, несовершенные или ироничные ситуации.

Показательным примером является маркетинговая кампания Сбербанка (в частности, продвижение продукта «SberKids»). В наружной рекламе дети часто предстают в образе «маленьких взрослых», серьезно рассуждающих о финансах, тарифах и инвестициях, либо, напротив, изображаются в нарочито бытовых, хаотичных ситуациях (испачканные краской, кашей).

Использование приема ролевой инверсии (дети ведут себя как взрослые) позволяет бренду решить сложную имиджевую задачу: снизить пафос и бюрократическую серьезность финансового института. Ролевая инверсия – это ситуация, когда член социальной или семейной группы выполняет функции другого участника, выходящие за пределы его привычной роли. Юмор десакрализует образ банка, делая его «своим», «народным» и доступным для семейной аудитории. Смешная гримаса ребенка снимает напряжение, связанное с темой денег, и формирует лояльность через позитивную эмоцию [3].

Проведенный анализ показал, что детские образы в российской наружной рекламе выполняют многоплановые функции, выходящие за рамки традиционного маркетинга товаров для детей. Таким образом, использование детских образов становится не только инструментом визуального воздействия, но и важным элементом построения доверительных отношений между брендом и аудиторией. В условиях усиливающейся конкуренции и информационной перегрузки именно

детские образы позволяют рекламным сообщениям выделяться, закрепляться в памяти и формировать устойчивые ценностные ориентиры, что подтверждает их стратегическую значимость для современного рекламного дискурса.

Библиографический список

1. Закон Российской Федерации «О Рекламе» от 22.02.2006.
2. Безлатный Д.В. Психология в рекламе: искусство манипуляции общественным сознанием. М., 2011. 236 с.
3. Бородина Н.В. Психология рекламы: учебное пособие. Сочи: Сочинский государственный университет, 2020. 106 с.
4. Ущиповский С.Н. История рекламы. Краткий курс: Учеб. пособие для студентов рекламных специализаций. Владивосток: Изд-во ДВГУ, 2000. 40 с.
5. Дрю Ж.-М. Ломая стереотипы: Разрыв как новый взгляд на бизнес. СПб: Питер, 2002. 272 с.

УДК 331.1

Управление изменениями в организации

Лагутенкова К.П., Лебедева А.Д.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современные российские организации функционируют в условиях постоянной неопределенности и динамичного изменения внешней среды. Усиление глобализации, цифровизация экономики, санкционное давление и растущая нестабильность рынков требуют от российских компаний новых способностей и умений быстро адаптироваться к новым условиям. В результате управление изменениями становится ключевой компетенцией руководителей, стремящихся обеспечить конкурентоспособность и устойчивость своих организаций. Эффективное управление организационными изменениями напрямую влияет на успешность внедрения новых технологий, оптимизацию бизнес-процессов, трансформацию корпоративной культуры и, в конечном итоге, на финансовые результаты компании. Таким образом, цель данной статьи заключается в комплексном анализе теоретических основ управления изменениями, изучении основных моделей и инструментов, а также в

выявлении факторов, обуславливающих сопротивление персонала организационным преобразованиям, и методов его преодоления.

«Управление изменениями — это систематический процесс планирования и реализации организационных преобразований, включающий контроль их внедрения» [1]. В практическом аспекте — это целенаправленное воздействие на структуру, процессы и технологии компании для достижения новых целей.

Изменения могут быть стратегическими (переформатирование деятельности организации, изменение видения), структурными (например, трансформация организационной структуры) и культурными (изменение ценностей и норм поведения сотрудников). В современных условиях управление изменениями требует интеграции технологических, организационных и социальных аспектов преобразований [3].

На протяжении последних десятилетий в научной и практической литературе были разработаны и успешно апробированы различные модели управления изменениями. Каждая модель предлагает свой алгоритм действий и набор инструментов для успешной реализации преобразований:

1. Модель Курта Левина базируется на трехэтапном процессе: разморозка (осознание необходимости изменений и создание срочности), изменение (непосредственное внедрение новых процессов и подходов), заморозка (закрепление новых подходов в структуре организации) [1]. Модель отличается простотой и универсальностью применения.

2. Восьмиступенчатая модель Джона Коттера включает восемь этапов: создание срочности, формирование команды изменений, разработка видения, коммуникация, устранение барьеров, создание краткосрочных побед, консолидация и закрепление в культуре [1].

3. Модель ADKAR (от англ. слов - Осознание, Желание, Знание, Способность, Закрепление) сосредоточена на личном преобразовании каждого сотрудника [3]. Каждый этап требует определенных действий: осознания необходимости, формирования мотивации, получения знаний, развития умений и фиксация навыков.

Одной из наиболее сложных проблем при внедрении организационных преобразований является сопротивление персонала. «Сопротивление изменениям — это нежелание или отказ сотрудников менять привычные способы работы, устоявшиеся процессы и привычные роли в организации» [2].

Сопротивление изменениям является естественной реакцией людей на любые перемены. Оно возникает как вследствие объективных причин

(недостаток информации, неясность в распределении ответственности, опасения потери рабочего места), так и субъективных (личные страхи, сомнения в компетентности). Для преодоления сопротивления руководство должно выявить причины негативного отношения, создать коммуникационный план, объясняющий смысл и преимущества изменений, и обеспечить необходимое обучение персонала.

Успешное управление изменениями требует применения специальных инструментов и методик. В таблице 1 представлены основные инструменты, используемые компаниями при реализации организационных преобразований.

Рассмотрим наиболее важные инструменты управления изменениями более подробно:

1. Коммуникационная стратегия играет центральную роль в управлении изменениями. Четкая, своевременная и честная коммуникация помогает преодолеть неопределенность, развеять слухи и создать атмосферу доверия. В процессе коммуникации следует регулярно объяснять участникам процесса причины изменений, планируемые результаты, сроки внедрения и влияние на различные группы сотрудников.

Таблица 1. Основные инструменты управления изменениями

Инструмент	Описание и применение
Коммуникационный план	Стратегия передачи информации о целях, процессе и результатах изменений всем заинтересованным лицам
Обучение персонала	Подготовка сотрудников к новым способам работы, развитие необходимых компетенций
Команда изменений	Выделение специалистов, ответственных за реализацию преобразований
Мониторинг и оценка	Система контроля хода внедрения и измерения результативности
Система мотивации	Создание стимулов для активного участия сотрудников в процессе преобразований

2. Обучение и развитие персонала — это необходимый компонент управления изменениями. Сотрудники должны получить знания и навыки, необходимые для успешной работы в новых условиях. Обучение может проводиться в различных форматах: очные семинары, онлайн-курсы, кейс-стади, практические тренинги.

3. Система мониторинга и оценки позволяет организации отслеживать прогресс внедрения изменения и вносить необходимые коррективы в этот процесс. Регулярное измерение ключевых показателей помогает определить, достигаются ли поставленные цели и ожидаемые результаты.

В целом, успех управления изменениями зависит от ряда ключевых факторов. Во-первых, поддержка высшего руководства, которое должно демонстрировать приверженность к преобразованиям. Во-вторых, выделение достаточно продолжительного периода времени на адаптацию персонала. В-третьих, признание и поощрение прогресса, что позволит создать положительную мотивацию для всех участников процесса.

Таким образом, управление изменениями в современной организации — это многомерный процесс, требующий систематического подхода, четкой стратегии и активного участия менеджеров всех уровней управления. Рассмотренные в данной работе модели управления изменениями (модель Левина, восьмиступенчатая модель Коттера, модель ADKAR) предоставляют руководителям эффективные инструменты для планирования и реализации организационных преобразований.

Успешное управление изменениями невозможно без хорошего понимания психологических аспектов восприятия преобразований персоналом. Сопротивление изменениям — это естественное явление, которое может быть преодолено при наличии четкой коммуникации, адекватного обучения и системной поддержки со стороны руководства.

Применение специальных инструментов, таких как коммуникационные планы, программы обучения, системы мониторинга и мотивации, значительно повышает вероятность успешного внедрения преобразований. В условиях постоянной нестабильности и динамичного развития внешней среды умение управлять изменениями становится конкурентным преимуществом организации, позволяющим ей лучше адаптироваться к новым вызовам и успешно достигать своих стратегических целей.

Библиографический список

1. 8 основных моделей управления изменениями [Электронный ресурс]. URL: <https://ssc-pro.ru/stati/8-osnovnyh-modelej-upravleniya-izmeneniyami/>.

2. Домаева В., Шестак К. Сопротивление изменениям: в чём его причины и как руководителям с этим работать [Электронный ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/management/pochemu-sotrudniki-soprotivlyayutsya-izmeneniyam-i-kak-rukovoditelyam-s-etim-rabotat/>.

3. Идигова Л.М., Исраилова М.С. А., Плис С.А. Управление изменениями и нововведениями в современных экономических системах // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105-4. С. 116–118.

УДК 656

Анализ грузовой логистики железнодорожного и автомобильного транспорта

Ларионов В.Д.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В настоящее время логистика играет важную роль в экономике государства. Сама логистика включает в себя следующие аспекты: хранение, транспортировка и распределение продукции. Транспортировка грузов может осуществляться различными видами транспорта: наземным (поезда, автомобили и трубопровод), водным (речные и морские суда) и воздушным (самолеты и вертолеты).

Целью исследования является проведение анализа изменения объема перевозки грузов и грузооборотов железнодорожного и автомобильного транспортов, а также выявление силы связи между количеством транспортных средств и грузооборотом.

Рассмотрим следующие показатели железнодорожной (далее – ЖД) и автомобильной (далее – авто) грузовой логистики в Российской Федерации: перевозка грузов, грузооборот, протяженность путей сообщения и наличие транспортных средств. Преимущества и недостатки, как ЖД, так и автоперевозок представлены в таблице 1.

Таблица 1. Преимущества и недостатки ЖД и автоперевозок

Вид транспорта	Преимущества	Недостатки
ЖД	- высокая грузоподъемность; - универсальность; - надежность; - всесезонность; - четкий график; - экономичность.	- скорость доставки; - невозможность изменить маршрут; - невозможность доставить груз «от двери до двери»; - ограниченность ЖД путей;
Авто	- гибкость и мобильность;	- ограничения по весу и объему;

	- универсальность; - возможность доставить груз «от двери до двери»; - оперативность; - эффективность перевозок малых объемов груза; - развитая инфраструктура.	- зависимость от погодных условий; - зависимость от ситуации на дорогах.
--	---	---

Динамика перевозки грузов и грузооборота за 2015-2024 года показана в таблице 2.

Таблица 2. Динамика перевозки грузов и грузооборота за 2015-2024 гг. [3]

Год	Перевозка грузов, млн т		Грузооборот, млрд т-км	
	ЖД	Авто	ЖД	Авто
2015	1 329	5 356,7	2 305,9	247,1
2016	1 325,2	5 396,8	2 344,1	248,3
2017	1 384,3	5 403,9	2 493,4	254,5
2018	1 410,9	5 544,4	2 597,8	259,1
2019	1 398,6	5 735,3	2 602,5	275,4
2020	1 358,5	5 404,7	2 545,3	271,8
2021	1 403,9	5 581,7	2 639,4	296,7
2022	1 351,3	6 210,6	2 637,8	313,9
2023	1 365,2	6 491,2	2 638,3	362,2
2024	1 306,1	6 775,9	2 525,2	387,4
Абсолютный прирост 2024/2015, млн т/млрд т-км	-22,9	1 419,2	219,3	140,3
Темп роста 2024/2020, %	98,28%	126,49%	109,51%	156,78%

Анализируя данные таблицы 1 видно, что:

- объем перевозки грузов ЖД транспортом за 10 лет снизился на 1,72% (22,9 млн т). Причем, наибольший объем перевозки был в 2018 году (1 410,9 млн т), а наименьший в 2024 (1 306,1 млн т);
- объем перевозки грузов автотранспортом наоборот увеличился на 26,49% (1 419,2 млн т). Причем, наибольший объем был в 2024 году (6 775,9 млн т), а наименьший в 2015 (5 356,7 млн т);
- структура грузовой перевозки наземным транспортом (без учета трубопровода), показывает, что большую часть (83,84% в 2024 году) занимает автотранспорт;

- объем грузооборота ЖД транспортом увеличился на 9,51% (219,3 млрд т-км), причем наибольший объем грузооборота был в 2023 году (2 638,3 млрд т-км), а наименьший в 2015 (2 305,9 млрд т-км);
- объем грузооборота автотранспортом увеличился на 56,78% (140,3 млрд т-км), при этом наибольший объем грузооборота был в 2023 году (387,4 млрд т-км), а наименьший в 2015 (247,1 млрд т-км);
- в структуре грузооборота большую часть занимает ЖД транспорт (86,7% в 2024 году).

Также, важную роль в организации перевозок является количество транспортных средств (далее – ТС). Динамика по наличию ТС в России показана в таблице 3.

Таблица 3. Динамика наличия ТС за 2015-2024 года [3]

Год	Наличие ТС, тыс. шт.	
	ЖД вагоны	Грузовики
2015	327	6 230
2016	327	6 300
2017	352	6 434
2018	388	6 490
2019	388	6 540
2020	342	6 564
2021	396	6 664
2022	446	6 673
2023	470	6 796
2024	494	6 953
Абсолютный прирост 2024/2015, млн т/млрд т-км	167	723
Темп роста 2024/2020, %	151,07%	111,61%

По данным таблицы 3 видно:

- количество ЖД вагонов за 10 лет увеличилось на 51,07% (167 тыс. шт.), причем с каждым годом количество только увеличивается;
- количество грузовиков увеличилось на 11,61% (723 тыс. шт.).

Логично, что при увеличении количества ТС грузооборот должен увеличиться. Но чтобы определить, какому виду транспорта более характерна данная зависимость проведем корреляционно-регрессионный анализ. Результаты исследования показаны в таблице 4.

По результатам исследования видна прямая зависимость от количества ТС на грузооборот как у ЖД транспорта, так и автомобильного. Но более сильная и существенная связь наблюдается у автомобильного, тогда как у ЖД – умеренная.

Сделаем прогноз по уравнению регрессии с увеличением количества ТС по ЖД на 5,1% (прирост за 10 лет 51%, в среднем 5,1% в год) – 520 тыс. шт. и автомобильного на 1,1% (прирост за 10 лет на 11%, в среднем 1,1% в год) – 7030 тыс. шт.:

- ЖД транспорт: 2 695,7 млрд. т-км, увеличение на 6,75% по сравнению с 2024 годом;

- автотранспорт: 389,4 млрд. т-км, увеличение на 0,51% по сравнению с 2024 годом.

Таблица 4. Результаты корреляционно-регрессионного анализа

Показатель	Значение	Интерпретация
ЖД транспорт		
Коэффициент Спирмена	0,679	Связь прямая, умеренная
Линейный коэффициент корреляции	0,632	Связь прямая, умеренная
Существенность связи	2,307	Связь ближе к существенной
Свободный член уравнения регрессии	2029,537	Не имеет практического значения
Коэффициент наклона уравнения регрессии	1,281	С увеличением количества ЖД вагонов на 1 п.п., грузооборот увеличивается в среднем на 1,281 млрд-т
Коэффициент вариации	3,923%	Прогноз по уравнению регрессии проводить можно
Автотранспорт		
Коэффициент Спирмена	0,988	Связь прямая, сильная
Линейный коэффициент корреляции	0,937	Связь прямая, сильная
Существенность связи	7,587	Связь существенная
Свободный член уравнения регрессии	-1086,884	Не имеет практического значения
Коэффициент наклона уравнения регрессии	0,21	С увеличением количества грузовых автомобилей на 1 п.п., грузооборот увеличивается в среднем на 0,21 млрд-т
Коэффициент вариации	6,224%	Прогноз по уравнению регрессии проводить можно

Таким образом, получили следующие выводы: перевозка ЖД транспортом за 10 лет снизилась (на 1,72%), тогда как автомобильным – увеличилась (на 26,49%). Грузооборот увеличился по обоим видам транспорта, но в большей степени – автомобильным (56,78% против 9,51%). Также, в результате проведения корреляционно-регрессионного

анализа было установлено, что более существенная связь между количеством ТС и грузооборотом у автомобильного транспорта.

Библиографический список

1. Павлова Е.И. Логистика и управление цепями поставок на транспорте: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2026. 414 с.
2. Герасименко П.В. Сравнение годовых грузооборотов железнодорожного и автомобильного транспортов РФ: моделирование, верификация, точечный и интервальный прогноз // Известия Петербургского университета путей сообщения. СПб: ПГУПС, 2024. Т. 21. Вып. 2. С. 517-524
3. Росстат – Транспорт [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>.

УДК 65.013

Конфликты поколений в управлении: как поколение Z и миллениалы ломают корпоративные правила

Курицына А.С., Мазина В.М.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современный бизнес переживает революционные изменения, вызванные столкновением ценностей и подходов к работе разных поколений. Если в XX веке корпоративный мир строился на принципах жесткой иерархии, пожизненного найма и четкого следования правилам, то сегодня миллениалы (поколение Y, 1981-1996 годов рождения) и представители поколения Z (1997-2012 годов рождения) кардинально меняют эти устои. Их требования гибкости, осмысленности работы, цифровизации всех процессов и приоритета равновесия работы и личной жизни заставляют все большее количество компаний пересматривать десятилетиями устоявшиеся нормы управления [3].

Основу для понимания современных межпоколенческих конфликтов в управлении дает теория поколений, разработанная американскими учеными Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом в 1991 году. Согласно их исследованиям, у каждого поколения формируются свои ценности и поведенческие модели под влиянием ключевых исторических событий, экономических условий и технологического прогресса, происходивших в

период их взросления (14-16 лет) [1]. В современном корпоративном мире одновременно работают представители четырех поколений трудоспособного возраста:

1. «Бэби-бумеры» (1946-1964 годов рождения) сформированы послевоенным восстановлением экономики и космической гонкой. Их ключевые ценности: трудолюбие, лояльность компании, уважение к иерархии.

2. «Поколение X» (1965-1980 годов рождения) выросли в период холодной войны и начала цифровой революции. Основные ценности: самостоятельность, скептицизм к авторитетам, гармония работы и жизни.

3. «Миллениалы» или «Поколение Y» (1981-1996 годов рождения) – это поколение времен расцвета интернета и глобализации. Отсюда и их ценности: поиск смысла в работе, развитие, гибкость.

4. «Поколение Z» (1997-2012 годов рождения) - цифровые аборигены, выросшие со смартфонами в руках. Им характерны новые ценности: мгновенная обратная связь, визуальная коммуникация, экологическая и социальная ответственность [2].

Более глубинный анализ показывает, что конфликты между поколениями в управлении возникают из-за их принципиальных различий по пяти ключевым аспектам (табл. 1).

Анализ опыта передовых компаний показал, что для успешного преодоления межпоколенческих конфликтов они использовали следующие стратегии и приемы:

1. Google - внедрение «20% времени» на личные проекты, что удовлетворило потребность поколений Y и Z в самореализации.

2. Microsoft - полный отказ от stack ranking system в пользу гибкой системы оценки, ориентированной на развитие.

3. Сбербанк - создание «лабораторий цифровой трансформации» с участием сотрудников всех поколений [5].

Авторами статьи предлагается следующий алгоритм гармонизации межпоколенческих отношений в компании:

1. Диагностика:

- проведение регулярных engagement-опросов с сегментацией по возрастам;

- создание фокус-групп из представителей разных поколений.

2. Адаптация управленческих практик:

- внедрение гибких систем оценки (OKR вместо KPI);

- разработка персонализированных программ развития;

- создание кросс-генерационных менторских программ.

3. Трансформация корпоративной культуры:

- отказ от жестких дресс-кодов в пользу smart casual;
- введение «цифровых дней» для бумеров и «традиционных дней» для Z;
- создание платформ для обмена опытом между поколениями.

Таблица 1. Ключевые особенности отношения к работе для разных поколений.

	Бумеры	X	Y	Z
1. Отношение к авторитету и иерархии	Четкая вертикаль власти, решения принимаются наверху	Уважают иерархию, но ценят автономность	Предпочитают плоские структуры, коллаборативные модели [4]	
2. Коммуникационные стили	Формальные письма, протоколы собраний	Электронная почта, телефонные звонки	Мессенджеры, видеозвонки	Визуальные сообщения (стикеры, мемы), краткие голосовые
3. Мотивационные факторы	Стабильность, статус, пенсия	Материальное вознаграждение, баланс работы и жизни	Развитие, миссия компании, гибкость	Мгновенная обратная связь, экосознательность, цифровые инструменты
4. Отношение к рабочему времени	"Присутствие = продуктивность", переработки - норма	Важность баланса, но готовность к переработкам при необходимости	"Результат важнее времени", категорически против токсичной продуктивности	
5. Карьерные траектории	Линейный рост в одной компании	2-3 компании за карьеру	Частые смены работы (каждые 2-3 года)	Проектная работа, фриланс, совмещение нескольких занятий

4. Технологическая поддержка:

- внедрение AI-ассистентов для автоматизации рутинных задач;
- разработка мультимедийных коммуникационных платформ;
- создание цифровых симуляторов для soft skills обучения.

Следует помнить, что конфликт поколений в корпоративной среде — это не просто столкновение разных взглядов на работу, а отражение глобальных социальных, технологических и экономических изменений. Однако этот конфликт не обязательно представляет собой угрозу — напротив, он может стать мощным катализатором позитивных организационных изменений, заставив компанию адаптироваться к новой реальности и повысить эффективность своей деятельности.

Конфликт поколений в управлении — это не тупик, а точка роста. Компании, которые смогут:

- интегрировать опыт старших сотрудников с инновационностью молодежи;
- трансформировать иерархию в сетевые структуры;
- легализовать новые подходы, — получают ключевые конкурентные преимущества в «войне за таланты».

И завершить статью нужно следующей фразой: «Управление будущего — это не выбор между «старым» и «новым», а искусство сочетания лучшего из обоих миров».

Библиографический список

1. Хоув Н. Штраус В. Millennials Rising: The Next Great Generation. Vintage, 2022. 512 с.
2. Спивак С.Я. Цифровое поколение России: Портрет на фоне эпохи. СПб: Питер, 2022. 256 с.
3. Толстая Н.В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации. М.: Юрайт, 2023. 289 с.
4. Петрова И.А. Ценностные ориентации поколения Z и их влияние на корпоративную культуру российских компаний // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2021. С. 145-167.
5. HR-тренды 2023: исследование российского рынка труда. Под ред. А.С. Смирновой. М.: HRedu, 2023. 312 с.

УДК 338.1

Прибыль как индикатор успешного менеджмента

Макова А.Д.

*Научный руководитель: Коречков Ю.В., д-р экон. наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Ярославский филиал*

В современной экономической среде конкурентные преимущества коммерческих организаций проявляются прежде всего в грамотном управлении бизнес-процессами. В научных исследованиях по-разному трактуют понятие “менеджмент”, но общими словами можно сказать, что это комплекс научно обоснованных процессов и практик, где компания рассматривается как сложная экономическая и социальная система. Данная система требует четкого планирования, обеспечивающего согласованное функционирование всех элементов, а также их дальнейшее совершенствование.

В эпоху активного технологического развития экономика и менеджмент базируются на двух важных элементах - технологии и управление [1]. Без этого “фундамента” они обречены на провал в конкурентной среде и реализации целей организации в целом.

Одна из наиболее важных задач менеджмента - развитие бизнеса и наращивание прибыли. Прибыль как результат коммерческой деятельности отражает способность руководства эффективно использовать имеющиеся ресурсы (финансовые, материальные и человеческие), адаптироваться к изменчивости внешней и внутренней среды путем принятия правильных стратегических решений.

Стоит принять во внимание, что эффективность - это не постоянное состояние. Реальность такова, что на рынке легче действовать гибким и устойчивым игрокам. Для поддержания этих характеристик компании необходимо регулярно обновлять информацию обо всех процессах, протекающих внутри нее и за ее пределами. Помимо этого, отставание в технологиях значительно ухудшает состояние производства или оказание услуг, и, таким образом, приводит к понижению потенциальной прибыли. Даже незначительные, на первый взгляд, факторы в дальнейшем могут привести к ущербу, поскольку постоянное наличие риска является типичной чертой бизнеса.

Менеджмент российских компаний в период нестабильности рынка сталкивается с комплексом проблем, включающих финансовые, операционные, кадровые и стратегические вызовы.

Как говорилось ранее, прибыль демонстрирует не только финансовую устойчивость бизнеса, но и грамотность принятия решений, направленных на развитие и адаптацию к рынку [2].

В современных условиях многие организации являются убыточными. Согласно данным Росстата по Ярославской области в январе-ноябре 2025 г. доля убыточных организаций по сравнению с соответствующим периодом 2024 г. увеличилась на 4.8 процентного пункта. Некоторые из них по видам экономической деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1. Финансовый результат организаций Ярославской области по видам экономической деятельности

Вид деятельности	Сумма убытков, млн. руб.
Производство резиновых и пластмассовых изделий	10043,6
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	2015,1
Производство прочих транспортных средств и оборудования	3310,3

Мы можем увидеть, что наибольший ущерб приходится на организации обрабатывающего производства. Лидером по объёму убытков стало производство резиновых и пластмассовых изделий. Тому могут быть следующие причины:

1) ограничения в приобретении сырья - в текущих условиях закупка ряда компонентов существенно осложнилась;

2) удорожание логистики;

3) кадров;

4) инфляция.

Таким образом, нестабильность рынка, политические и социальные факторы серьезно затронули организации, приведя их к потере прибыли и усложнению процессов деятельности. Эти примеры подчеркивают важность постоянного совершенствования системы управления как одного из условий финансовой устойчивости.

Библиографический список

1. Коречков Ю.В., Великороссов В.В., Кваша В.А., Овчинникова М.В. Открытые инновации в высокотехнологичном секторе как фактор обеспечения безопасности экономической системы // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. № 4. С. 121-130.

2. Иванов С.В., Коречков Ю.В., Кваша О.В., Овчинникова М.В. Инструменты и методы обеспечения устойчивого развития региональной экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 2. С. 72-81.

УДК 659.1

Эволюция подкастов от развлекательного формата до платформы лидеров мнений и инструментов маркетинга

Наумова М.Д., Щербакова Д.А.

Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В последнее десятилетие наблюдается стремительный рост популярности подкастов как особого формата медиапотребления. Пройдя путь от любительских аудиоблогов до многомиллиардной индустрии, подкасты превратились в эффективный канал коммуникации между

брендами, лидерами мнений и аудиторией. Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления новой роли подкастов в системе массовых коммуникаций и маркетинговых стратегий компаний.

История возникновения и развития подкастов. Термин «подкаст» (podcast) впервые был использован британским журналистом Беном Хаммерсли в статье для газеты The Guardian в феврале 2004 года. Он предложил этот неологизм, объединив слова iPod (популярный плеер Apple) и broadcasting (широковещание), чтобы описать новый феномен — любительские аудиопрограммы, доступные для скачивания.

Однако технологическая основа подкастинга появилась гораздо раньше термина. В 2000 году разработчик Дэйв Уайнер доработал технологию RSS (Really Simple Syndication), добавив в её спецификацию элемент enclosure, позволяющий прикреплять к лентам медиафайлы. Это позволило пользователям не просто скачивать файлы вручную, а подписываться на обновления и получать новые выпуски автоматически.

Массовый прорыв произошел в 2005 году, когда Apple интегрировала поддержку подкастов в iTunes, открыв каталог из примерно 3000 шоу. За первые два дня было зафиксировано более миллиона подписок, что вывело формат из ниши техноэнтузиастов в мейнстрим.

Формирование подкастов как платформы лидеров мнений. Основным фактором превращения подкастов в платформу для лидеров мнений стал выход в 2014 году подкаста-расследования «Serial» от команды This American Life. Проект стал культурным феноменом, собрав миллионы слушателей и доказав, что аудиоконтент может быть не менее захватывающим, чем кино или телевидение. Именно после успеха «Serial» в индустрию пришли крупные рекламодатели и инвесторы.

Успех ведущих подкастов как лидеров мнений строится на нескольких уникальных характеристиках формата:

1. Интимность и доверие. Голос, звучащий в наушниках, создает эффект личного разговора, формируя прочную эмоциональную связь со слушателем.
2. Экспертность и глубина. Длинный формат позволяет раскрывать сложные темы подробно, демонстрируя компетентность ведущего, что недоступно традиционным СМИ с их ограничениями по времени.
3. Нишевость. В отличие от радио, подкасты могут быть посвящены самым узким темам, собирая вокруг ведущего высококачественную аудиторию.

Ярким примером мирового лидера мнений является Джо Роган (Joe Rogan) с его шоу «The Joe Rogan Experience», которое слушают около 200

миллионов человек в месяц. В 2020 году он заключил эксклюзивный контракт со Spotify, оцениваемый более чем в 200 миллионов долларов.

В России с развитием индустрии подкасты стали мощным инструментом для продвижения экспертов и лидеров мнений: предприниматели, учёные, общественные деятели и профессионалы разных сфер активно используют этот формат, чтобы делиться опытом и знаниями, формировать вокруг себя лояльные сообщества и укреплять личный бренд. Аудиоформат особенно удобен для аудитории — его можно слушать в дороге, во время тренировки или выполнения рутинных дел, благодаря чему экспертный контент становится более доступным и востребованным [2].

Яркий пример отечественного подкаста – проект «Будет сделано» Никиты Маклахова, посвящённый продуктивности, саморазвитию и профилактике выгорания. В каждом выпуске ведущий приглашает лидеров мнений — предпринимателей, психологов, коучей — и вместе с ними обсуждает, как выстроить жизнь и работу так, чтобы избежать эмоционального истощения. Маклахов делает акцент на практических решениях: он не просто берёт интервью, а разбирает конкретные стратегии и инструменты, которые слушатели могут применить на практике. Это помогает ему позиционировать себя как эксперта по продуктивности, а гостям — расширить аудиторию и укрепить профессиональную репутацию [2].

Ещё один показательный проект — «Маркетинг и реальность» Александра Дяченко. Этот экспертный подкаст посвящён маркетингу, брендингу и PR: ведущий вместе с гостями анализирует актуальные тренды, разбирает кейсы и инструменты digital-маркетинга, обсуждает законы развития бизнеса. Среди приглашённых экспертов — представители крупных компаний и медиа, таких как Sostav, Яндекс, CTC-Love, Aviasales. Формат построен на глубоком анализе: в выпусках не ограничиваются теоретическими рассуждениями, а показывают, как концепции работают на практике — например, как выстроить бренд в условиях высокой конкуренции или адаптировать маркетинговую стратегию под меняющиеся запросы аудитории. Благодаря этому подкаст стал ценным ресурсом для маркетологов и предпринимателей, а сам Дяченко закрепился в роли признанного эксперта в сфере маркетинга.

Не менее интересен подкаст «Анатомия рекламы» Елены Кеслер — проект для тех, кто хочет разобраться в рекламе изнутри. Будучи опытным экспертом, Кеслер приглашает в гости представителей агентств, маркетологов и креативщиков, чтобы вместе с ними детально разобрать

успешные и провальные рекламные кампании. В выпусках уделяется внимание роли эмоций в восприятии бренда, значению креатива и стратегии в создании эффективных сообщений, а также последствиям ошибок, которые могут стоить компаниям репутации и денег. Прикладной характер контента — разбор реальных кейсов — делает подкаст полезным для слушателей и одновременно подтверждает экспертность самой Кеслер, помогая ей привлекать новых клиентов в сфере консалтинга [1].

Подкасты как инструмент маркетинга. Трансформация подкастов в маркетинговый инструмент произошла благодаря их способности решать задачи, неподвластные традиционной рекламе. Высокий уровень доверия к ведущему и вовлеченность аудитории делают этот канал крайне привлекательным для рекламодателей. Основные методы монетизации и интеграции брендов представлены в таблице 1.

Таблица 1. Методы монетизации и интеграции брендов в подкастах

Метод	Характеристика
Нативная реклама (хост-рид)	Рекламное сообщение, органично вплетенное в контент и озвученное ведущим, что создает эффект личной рекомендации и высокого доверия.
Спонсорство эпизодов	Бренд спонсирует выпуск или целый сезон, получая прямые упоминания в начале и конце программы.
Создание брендированного подкаста	Компания запускает собственный подкаст, где эксперты бренда или приглашенные звезды обсуждают темы, близкие к деятельности компании, формируя лояльность и экспертный образ.
Платные подписки	Модель, при которой слушатели платят за доступ к эксклюзивному контенту, бонусным выпускам или подкастам без рекламы.

Эффективность подкастов подтверждается зарубежными исследованиями: около 63% слушателей подкастов покупают рекламируемые в них товары.

Подкасты - идеальный инструмент для выстраивания доверительных отношений с аудиторией, поскольку они помогают сформировать вокруг бренда настоящее сообщество. Обсуждения в соцсетях и чат-группах, возникающие вокруг выпусков, стимулируют обмен мнениями. Это помогает аудитории чувствовать свою причастность, и позволяет маркетологам напрямую взаимодействовать с ними, узнавать их мнения и предпочтения, что является важным шагом в построении доверия.

Примеры успешных маркетинговых интеграций [3]:

1. «Смени пароль!» от «Лаборатории Касперского» — подкаст о кибербезопасности. Он не продаёт напрямую продукты компании, но формирует убеждение в её компетентности. В выпусках поднимаются актуальные темы: слежка за сотрудниками, мошенничество в дейтинг-сервисах и др.

2. «Голодные люди» от «ВкусВилл» — после перезапуска число подписчиков на «Яндекс.Музыке» выросло на 70%, шоу заняло первое место в категории «Еда» в Apple Podcasts и вошло в топ-100 всех подкастов на «Яндекс.Музыке». Для бренда это не только укрепление лояльности, но и формирование устойчивого сообщества.

3. Интеграция Ollin в подкаст «Читай состав» — в каждом выпуске ведущие разбирались в составах продуктов. Бренд стал спонсором сезона, и в выпусках появились вставки-пародии на телешоу, где в шутливой форме доносился посыл о безопасности продуктов Ollin.

Эволюция подкастов демонстрирует общую тенденцию развития медиа: движение от массового вещания к персонализированному, доверительному и экспертному контенту. Пройдя путь от любительских аудиодневников и пиратских радиостанций до профессиональных студийных проектов и видеошоу, подкасты заняли свою уникальную нишу. Сегодня они позволяют брендам выстраивать коммуникацию не через кричащую рекламу, а через голос и авторитет лидера мнений, что обеспечивает глубокую вовлеченность и высокий уровень доверия аудитории. В будущем можно прогнозировать дальнейшую интеграцию подкастов с видеоформатами, усиление роли искусственного интеллекта в персонализации контента и рост рекламных бюджетов, направляемых на этот канал. Подкасты окончательно закрепили за собой статус не просто развлечения, а полноценной платформы для формирования общественного мнения и эффективного маркетингового инструмента.

Библиографический список

1. 30 подкастов о маркетинге и бизнесе: актуальные темы и практические советы [Электронный ресурс]. URL: <https://itb-company.com/blog/stati/podborka-podkastov-pro-marketing-i-biznes>.

2. Будет сделано! Личная эффективность [Электронный ресурс]. URL: <https://podcasts.apple.com/ru/podcast/будет-сделано-личная-эффективность-никита-маклахов/id1100638705>.

3. Заварили бизнес: тот самый реалити-подкаст вернулся! [Электронный ресурс]. URL: <https://music.yandex.ru/album/6842649>.

**Цифровая трансформация менеджмента и маркетинга
с использованием технологий искусственного интеллекта:
российский опыт и перспективы на 2026 год**

Неволина С.Е.

*Научный руководитель: Киселев А.А., канд. пед. наук, профессор
Ярославский государственный технический университет*

В настоящее время очень актуальной является тема внедрения искусственного интеллекта (ИИ) во все сферы российской экономики, как важнейшего конкурентного фактора. Статья посвящена современным тенденциям внедрения технологий ИИ в менеджмент в целом и конкретно в маркетинг российских организаций, проблемам и перспективам этой работы в 2026 году. В ней рассматриваются уже имеющийся опыт внедрения ИИ в работу отечественных и зарубежных организаций. Так, например, по данным McKinsey к 2027 году 88% иностранных компаний по всему миру будут использовать в своей деятельности технологии ИИ, по крайней мере, в какой-либо одной бизнес-функции, а более половины – сразу в нескольких сферах экономики [3]. При этом по данным Statista, рынок ИИ в России достиг примерно 5,04 млрд. долларов в 2025 году и по прогнозам специалистов будет расти более, чем на 26% в год с 2026 по 2031 год, что указывает на значительный потенциал этого сегмента. При этом альтернативные источники указывают, что рост будет на 2,3 млрд. долларов, что на 45% выше по сравнению с 2025 годом. Но это пока в любом варианте несколько ниже, чем у иностранных организаций.

Основная цель статьи – определение основных проблем и перспективных направлений цифровой трансформации менеджмента и маркетинга с использованием технологий ИИ в отечественных организациях в 2026 году.

Проведенный анализ научной литературы по проблемам использования технологий ИИ показывает, что по данным McKinsey, уже более двух третей иностранных компаний используют ИИ в нескольких бизнес-функциях, а около половины – в трех и более областях своей деятельности. С этим нужно считаться в стратегиях развития информационного общества в России на 2017-2030 годы и обеспечения технологического лидерства российской экономики. Определяются следующие приоритеты в деятельности крупных российских организаций

на 2026 год в области внедрения технологий ИИ: создание инфраструктуры ИИ, продвижение локальных платформ, обучение персонала к использованию технологий ИИ и инвестирование в создание и внедрение в экономическую деятельность организаций самых современных технологий ИИ, в первую очередь, в такие важнейшие сферы деятельности российских организаций, как менеджмент и маркетинг.

Вследствие этого можно выделить ряд задач, требующих своего решения.

Во-первых, важной задачей цифровой трансформации менеджмента и маркетинга крупных российских организаций с использованием ИИ является возможность решения проблемы быстрого анализа больших данных в реальном масштабе времени в интересах управления, а также для прогнозирования спроса; для автоматизации маркетинговых коммуникаций и персонализации предложений, позволяющих сокращать затраты на выполнение этих работ и повышать спрос; для поддержки принятия управленческих решений и оптимизации операционных процессов в интересах повышения эффективности менеджмента организаций.

Во-вторых, инвестирование в создание, развитие и внедрение технологий сегодня требует государственной поддержки. Даже крупные организации в одиночку не в состоянии разрабатывать и внедрять технологии ИИ в менеджмент и маркетинг организаций в том объеме, который необходим для обеспечения их конкурентоспособностями. Государственные инвестиции способствуют ускорению внедрения искусственного интеллекта в российский бизнес, в том числе поддерживают развитие Сбера, Яндекса и ВКонтакте, создание инфраструктуры для хранения и анализа больших данных, а также продвижение образовательных программ для специалистов [2]. Так, например, в 2026 году Сбер будет заинтересован во внедрении технологий ИИ в кредитный скоринг, прогнозирование финансовых рисков, чат-боты, персонализированные рекомендации для клиентов; Яндекс – в персонализированный поиск рекомендаций Яндекса по оптимизации рекламных кампаний; ВКонтакте – в таргетинг рекламы, в рекомендации по контенту и автоматической модерации сообщений [1; 3]. Эти примеры показывают, что для успешной цифровой трансформации необходима интеграция технологий ИИ, бизнес-процессов и стратегического планирования.

В-третьих, в настоящее время существуют серьезные проблемы и ограничения внедрения технологий ИИ в российских организациях.

Важными из них являются: нехватка кадров, особенно в условиях СВО, когда многие специалисты, необходимые организациям, вынуждены находиться в зоне СВО; дефицит специалистов в области машинного обучения, риски кибербезопасности; высокие затраты на внедрение ИИ, так как разработка и интеграция платформ требуют значительных финансовых ресурсов, которых часто нет у организаций; сопротивление персонала, так как сотрудникам сложно адаптироваться к новым технологиям ИИ, что снижает эффективность их внедрения; трудности с интеграцией технологий ИИ в стратегию развития организаций и в маркетинговые стратегии, в противном случае ее влияние будет ограниченным; а также существующие нормативные и инфраструктурные барьеры, ограничивающие доступ к зарубежным решениям, обеспечению необходимого уровня кибербезопасности и соответствия национальным стандартам [2]. Например, для внедрения технологий ИИ Сберу потребовалось провести комплексную подготовку персонала, модернизацию ИТ-инфраструктуры и адаптацию бизнес-процессов, что заняло несколько лет упорной и целенаправленной работы в этой сфере. Аналогичным образом, Яндекс и ВКонтакте постепенно интегрируют технологии ИИ, чтобы не перегружать свои системы и персонал. Однако нужно понимать, что в этой сфере нельзя отстать от иностранных организаций, что не позволит реализовать стратегию технологического лидерства.

В-четвертых, перспективные направления развития менеджмента и маркетинга с использованием искусственного интеллекта в России связаны с необходимостью срочного развития отечественных платформ ИИ, чтобы снизить, а лучше, исключить зависимость российских организаций от иностранного программного обеспечения; внедрения технологий ИИ в управление проектами, в прогнозирование и маркетинговые кампании; повышение цифровой компетенции у сотрудников через использование корпоративных образовательных программ по аналитике данных, машинному обучению и управлению цифровыми инструментами; государственной поддержки внедрения технологий ИИ в менеджмент и маркетинг через субсидии, гранты, программы цифровизации бизнеса и инфраструктуры для ИИ [1; 2].

Современный опыт крупных организаций, таких, как Сбер, Яндекс, ВКонтакте показывает, что успешная цифровая трансформация технологий ИИ возможна только при системном подходе: сочетании технологий, процессов, обучения персонала и стратегического планирования. Используя такой подход, к примеру, Сбер повысил

точность кредитных рейтингов, Яндекс улучшил конверсию рекламных кампаний с помощью персонализированных алгоритмов, а ВКонтакте повысил вовлеченность пользователей с помощью рекомендаций контента на основе ИИ.

Таким образом, как показало изучение исследований по использованию в деятельности организаций ИИ, в 2026 году цифровая трансформация менеджмента и маркетинга отечественных организаций с использованием технологий ИИ является ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности, как отдельных российских организаций, так и всей российской экономики в целом. Было установлено, что для повышения эффективности цифровой трансформации менеджмента и маркетинга с использованием технологий искусственного интеллекта необходимо: стратегически интегрировать технологии ИИ в бизнес-процессы и маркетинг; в первоочередном порядке развивать отечественные платформы ИИ; постоянно повышать цифровую компетентность сотрудников и формировать профессиональные компетенции, позволяющие эффективно использовать в профессиональной деятельности технологии ИИ; планировать государственную поддержку и соблюдение национальных стандартов при разработке и внедрении технологий ИИ в деятельность организаций; обеспечивать лидерство на мировом рынке в разработке и системном внедрении технологий ИИ в деятельность российских организаций. И только в этом случае технологии ИИ будут не только инструментом упрощения управления и поддержки принятия управленческих решений, в первую очередь в области менеджмента и маркетинга, но и ключевым фактором стратегической конкурентоспособности российских организаций.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».
2. Рынок ИИ в России в 2025–2026 году: 2,1–2,3 млрд долларов и рост 45% [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/>.
3. The State of AI in 2025: Global Survey-2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.

Технологии искусственного интеллекта в бизнесе и управлении

Огибенин А.А.

*Научный руководитель: Кузнецова С.О., канд. юрид. наук
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современный этап развития экономики характеризуется переходом от цифровизации к глубинному интеллектуальному анализу данных, где технологии искусственного интеллекта (ИИ) выступают не просто инструментом автоматизации, а фундаментальным фактором трансформации бизнес-моделей и управленческих подходов.

ИИ кардинально меняет парадигму взаимодействия с клиентами, обеспечивая переход от массового маркетинга к гиперперсонализации. Алгоритмы машинного обучения, анализируя большие данные о поведении пользователей, позволяют компаниям прогнозировать спрос, формировать индивидуальные предложения в режиме реального времени и значительно повышать уровень удержания клиентов [1, с. 45]. В сфере управления производством и цепочками поставок ИИ обеспечивает проактивную оптимизацию: предиктивная аналитика предупреждает о сбоях оборудования, а интеллектуальные системы управления запасами сокращают издержки на хранение и логистику, что напрямую влияет на операционную эффективность предприятия [2, с. 112].

Внедрение ИИ в корпоративное управление трансформирует процессы принятия решений, смещая фокус с интуитивного менеджмента на data-driven подход. Системы поддержки принятия решений на основе искусственного интеллекта способны обрабатывать неструктурированные массивы информации, выявлять скрытые закономерности и моделировать сценарии развития событий, что особенно актуально в условиях высокой турбулентности рынка [3, с. 78]. Однако автономизация решений требует пересмотра роли руководителя: ключевой компетенцией становится не столько владение информацией, сколько способность корректно интерпретировать рекомендации ИИ и нести ответственность за конечный стратегический выбор. Кроме того, интеллектуальные системы активно внедряются в управление человеческим капиталом: от автоматизации рекрутинга (скрининг резюме, первичное интервьюирование) до

прогнозирования профессиональных рисков и разработки индивидуальных траекторий развития сотрудников [4, с. 203].

Развитие технологий ИИ порождает ряд системных вызовов и ограничений для бизнеса. Ключевой проблемой остаётся качество данных и обеспечение их безопасности: алгоритмы ИИ чувствительны к «шумам» и искажениям в исходной информации, что может приводить к ошибочным решениям. Также остро стоит вопрос этики и алгоритмической прозрачности — необходимость объяснять логику работы «чёрного ящика» для соответствия регуляторным требованиям и сохранения доверия стейкхолдеров [5, с. 156].

Отдельным барьером выступает дефицит квалифицированных кадров, способных не просто разрабатывать модели, но и интегрировать их в существующие бизнес-процессы, что требует создания в компаниях кросс-функциональных команд из аналитиков, IT-специалистов и профильных менеджеров.

Таким образом, стратегическое значение ИИ заключается в его способности создавать новые рыночные возможности через инновации. Компании, активно инвестирующие в ИИ, получают конкурентное преимущество за счёт сокращения time-to-market новых продуктов, оптимизации ценообразования и выявления неочевидных рыночных ниш.

В российской практике наблюдается ускоренное внедрение ИИ в финансовом секторе, ритейле и телекоме, где накоплены значительные объёмы данных, однако для малого и среднего бизнеса барьер входа остаётся высоким из-за стоимости технологий и сложности их масштабирования. Дальнейшее развитие технологий, в том числе генеративных моделей и квантовых вычислений, будет углублять интеграцию ИИ в управленческий контур, делая его неотъемлемым элементом экономики будущего.

Библиографический список

1. Бахтеев А.Р. Искусственный интеллект в маркетинге: персонализация и прогнозирование потребительского поведения // Проблемы современной экономики. 2023. № 2 (86). С. 44-48.
2. Громов А.И. Интеллектуальные системы управления производственными процессами // Бизнес-информатика. 2024. Т. 18. № 1. С. 110-125.
3. Карпухин Д.Н. Принятие управленческих решений на основе технологий искусственного интеллекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. № 5. С. 75-82.

4. Ляндау Ю.В. Трансформация управления персоналом в эпоху цифровизации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13. № 2. С. 201-208.

5. Сафронов В.В. Этические аспекты внедрения искусственного интеллекта в корпоративное управление // Российский журнал правовых исследований. 2023. Т. 10. № 4. С. 153-161.

УДК 330.163

Основные направления повышения эффективности управленческих решений в менеджменте

Полатов Ю.М., Слойн А.Г.

*Научный руководитель: Карасев А.П., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Ярославский филиал*

В условиях высокой динамичности рыночной среды и возрастающей конкуренции эффективность управленческих решений становится ключевым фактором успеха любой организации. При этом под эффективностью управленческого решения понимается уровень достижения поставленных целей при минимизации затраченных ресурсов (временных, финансовых, человеческих и других).

Прежде чем рассмотреть основные направления повышения эффективности, важно выделить ключевые факторы, определяющие качество управленческих решений:

1. Информационная обеспеченность: полнота, достоверность и актуальность данных.
2. Компетентность руководителя: профессиональные знания, опыт, аналитические способности.
3. Методологическая база: наличие отработанных процедур и инструментов принятия решений.
4. Организационная культура: уровень доверия, открытости, готовности к изменениям.
5. Временные ограничения: сроки, отведённые на принятие и реализацию решения.
6. Ресурсные возможности: доступность финансовых, материальных и человеческих ресурсов.

Таким образом, эффективность управленческих решений определяется комплексом взаимосвязанных факторов, которые необходимо учитывать на всех этапах процесса принятия решений. Поэтому для системного и устойчивого повышения эффективности управленческих решений требуется реализация ряда стратегических направлений [6]:

1. Совершенствование информационного и программного обеспечения принятия управленческих решений. Сюда входит внедрение систем бизнес-аналитики (BI-систем), использование технологий Big Data и прогнозной аналитики, автоматизация сбора и обработки данных, создание единых информационных баз, а также регулярный мониторинг внешней и внутренней среды организации. Это позволяет снизить уровень неопределённости, повысить обоснованность принимаемых решений и сократить временные затраты на их подготовку [4].

2. Применение научно обоснованных количественных и качественных методов принятия решений, направленных на минимизацию субъективности и интуитивности. В арсенал таких методов входят: экспертные техники (метод DELPHI, мозговой штурм, метод сценариев), экономико-математические подходы (линейное программирование, теория игр, имитационное моделирование), управленческие аналитические инструменты (SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица БКГ), а также методы оптимизации (метод ветвей и границ, динамическое программирование). Их использование способствует повышению объективности решений, обеспечивает возможность количественной оценки альтернатив и прогнозирования последствий [3].

3. Развитие профессиональных компетенций управленческого персонала. Необходима реализация программ регулярного обучения и повышения квалификации, тренингов по критическому мышлению и аналитическим навыкам, систем менторства и коучинга, ротации кадров для расширения управленческого опыта, а также работа над развитием soft skills (коммуникации, эмоциональный интеллект). Все это приводит к росту качества управленческих решений, снижению количества ошибок и ускорению процесса принятия решений [1].

4. Создание чёткой, прозрачной и эффективной системы управления. Такая система должна включать регламентацию процедур, определение зон ответственности и полномочий, внедрение системы согласования и утверждения, разработку типовых алгоритмов для стандартных ситуаций, а также использование цифровых платформ для автоматизации процессов.

Подобный подход позволяет сократить бюрократические барьеры, повысить прозрачность и ускорить реализацию решений [6].

Современным инструментом поддержки управленческих решений выступают системы поддержки принятия решений (СППР), включающие базы данных и знаний, аналитические модули и модели, интерфейсы для визуализации данных, а также модули прогнозирования и симуляции. Их применение даёт возможность моделировать сложные ситуации, анализировать большие массивы данных и осуществлять многокритериальный выбор.

5. Формирование благоприятной корпоративной культуры в организации также играет значимую роль при принятии решений. Поощрение инициативы и ответственности, открытость к инновациям, развитие культуры обратной связи и обучения на ошибках, стимулирование командной работы и кросс-функционального взаимодействия, а также прозрачность критериев оценки решений способствуют повышению вовлеченности персонала, снижению сопротивления изменениям и росту инновационной активности [5].

6. Неотъемлемым элементом системы повышения эффективности является мониторинг и оценка принятых решений. Внедрение системы KPI для оценки результатов, проведение регулярных аудитов управленческих процессов, анализ причин отклонений и неудач, накопление базы знаний по принятым решениям и корректировка стратегий на основе обратной связи обеспечивают постоянное улучшение качества решений, накопление организационного опыта и предотвращение повторения ошибок [7].

Таким образом, для достижения максимального эффекта необходим интегративный подход, объединяющий три ключевые составляющие: технологическую (информационные системы и методы анализа), человеческую (компетенции, культура, мотивация) и процессную (регламенты, процедуры, контроль). Только комплексное внедрение перечисленных направлений позволяет выстроить эффективную систему принятия управленческих решений, адаптированную к динамичным условиям современной бизнес-среды [2].

В качестве практического примера рассмотрим внедрение BI-системы в розничной сети. Компания X — крупная розничная сеть с 200 магазинами в 10 регионах. В 2024 году она столкнулась с проблемой: рост выручки замедлился, а издержки увеличились. Анализ позволил выявить следующие ключевые причины:

- задержки в принятии решений из-за отсутствия оперативных данных;

- разрозненность информационных систем (отдельные базы для логистики, продаж, маркетинга);
- высокая доля ручных операций при подготовке отчётности.

Для решения этих проблем было принято управленческое решение по внедрению BI-системы по схеме из пяти шагов:

1. Аудит текущих процессов (3 недели): выявлены «узкие места» в сборе и анализе данных.
2. Выбор и настройка BI-платформы (2 месяца): интегрированы данные из ERP, CRM, POS-терминалов.
3. Обучение персонала (1 месяц): проведены тренинги для менеджеров по работе с дашбордами.
4. Запуск пилотного проекта (1 регион, 1 месяц): протестированы отчёты по продажам, запасам, маржинальности.
5. Масштабирование на всю сеть (3 месяца): внедрены автоматизированные отчёты и прогнозы.

Уже через 6 месяцев были получены положительные результаты:

- скорость принятия решений выросла на 40% (данные стали доступны в режиме реального времени);
- издержки на аналитику снизились на 25% (за счет сокращения ручных операций);
- точность прогнозов продаж увеличилась до 92% (против 75% ранее);
- выручка в пилотной зоне выросла на 15% за счёт оптимизации ассортимента.

Этот пример наглядно демонстрирует, как комплексное применение информационных технологий и методологических подходов (направление 1 и 2) может существенно повысить эффективность управленческих решений.

В заключении следует еще раз сказать, что для достижения максимального эффекта необходим интегративный подход, объединяющий три ключевые составляющие:

- технологическую (информационные системы и методы анализа);
- человеческую (компетенции, культура, мотивация);
- процессную (регламенты, процедуры, контроль).

Только комплексное внедрение перечисленных направлений позволяет выстроить эффективную систему принятия управленческих решений, адаптированную к динамичным условиям современной бизнес-среды.

Библиографический список

1. Акыева Г., Гурбанова Е. Факторы эффективности принятия решений в управленческом учёте // Молодой учёный. 2024. № 50 (549). С. 106–107.
 2. Баллод Б.А., Елизарова Н.Н. Теория принятия решений: учебное пособие. СПб.: Лань, 2023. 52 с.
 3. Бурда А.Г., Косников С.Н. Оптимизация и основы теории принятия решений: учебник. СПб.: Лань, 2024. 176 с.
 4. Косников С.Н., Сухиненко Д.Д. Экономико-математические аспекты принятия управленческих решений // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 3. С. 45-52.
 5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. М.: Дело, 2004. 440 с.
 6. Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2025. 526 с.
 7. Свирина Л.Н. Эффективность управленческих решений в качестве основополагающего фактора оптимизации управленческих процессов в деятельности органов государственного управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 11-2 (106). С. 134-140.
- УДК 339.138

Влияние социальных сетей на потребительские решения

Придворова В.А.

*Научный руководитель: Бычкова Л.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Курский филиал*

Развитие социальных сетей существенно изменило модель взаимодействия между потребителем и бизнесом. Если ранее основными источниками информации о товарах выступали реклама, советы продавцов и личный опыт, то сегодня значительная часть решений формируется под влиянием контента в социальных сетях. Пользователи ежедневно сталкиваются с рекомендациями блогеров, отзывами других потребителей, нативной рекламой и персонализированными предложениями, что делает социальные сети мощным инструментом воздействия на спрос.

Социальные сети перестали выполнять исключительно коммуникативную функцию. Они превратились в полноценные торгово-информационные платформы, где формируются потребности, ценности и предпочтения потребителей. В таких условиях изучение влияния

социальных сетей на потребительские решения приобретает особую актуальность [1].

С точки зрения классической теории потребительского поведения, процесс принятия решения включает несколько этапов: осознание потребности, поиск информации, оценка альтернатив, покупка и постпокупочное поведение. Социальные сети оказывают влияние практически на каждом из этих этапов.

Во-первых, они формируют потребности. Просматривая ленты VK или TikTok, пользователь нередко сталкивается с товарами, о необходимости которых ранее не задумывался. Например, популяризация «умных» гаджетов для дома или косметических новинок часто начинается именно с вирусных видео и обзоров блогеров.

Во-вторых, социальные сети становятся основным источником информации. Отзывы, сторис, комментарии и прямые эфиры воспринимаются как более «честные» и достоверные по сравнению с традиционной рекламой, так как создают эффект личного опыта.

Одним из наиболее значимых факторов влияния социальных сетей на потребительские решения является деятельность блогеров и лидеров мнений. Их рекомендации часто воспринимаются аудиторией как советы знакомого человека, а не как реклама [3].

Так, по данным маркетинговых агентств, значительная часть молодых потребителей принимает решение о покупке косметики, одежды или техники после просмотра обзоров у блогеров. Например, после выхода обзоров на новую линейку смартфонов Apple или Samsung в YouTube и TikTok наблюдается резкий рост поисковых запросов и предзаказов. Аналогичная ситуация характерна и для российского рынка: сотрудничество брендов с блогерами в VK и Telegram напрямую отражается на объёмах продаж.

Социальные сети усиливают эффект социального доказательства — психологического механизма, при котором человек ориентируется на поведение других людей. Лайки, репосты, комментарии и отзывы формируют ощущение популярности товара и снижают неопределённость при выборе [5].

Например, при выборе ресторана или отеля многие потребители ориентируются не на официальные сайты, а на отзывы с реальными фотографиями пользователей в социальных сетях. Аналогично, на маркетплейсах и в соцсетях товары с большим количеством положительных комментариев воспринимаются как более надёжные и качественные.

Современные социальные сети активно используют алгоритмы машинного обучения для анализа поведения пользователей. На основе лайков, подписок, в и комментариев формируется персонализированная лента и рекламные предложения.

Так, пользователь, который интересуется спортом и здоровым образом жизни, чаще будет видеть рекламу спортивной одежды, фитнес-приложений и БАДов. Это значительно повышает вероятность покупки, так как предложение соответствует актуальным интересам потребителя. Компании, такие как Wildberries, Ozon и Яндекс.Маркет, активно интегрируют социальные механики и персонализацию, усиливая влияние на покупательские решения.

В последние годы социальные сети всё чаще используются не только как рекламный канал, но и как платформа для прямых продаж. Функции встроенных магазинов, кнопки «Купить», прямые эфиры с возможностью оформления заказа упрощают путь потребителя от интереса к покупке [2].

Например, во время прямых эфиров в VK или TikTok бренды демонстрируют товары в реальном времени, отвечают на вопросы аудитории и предлагают ограниченные по времени скидки. Такой формат стимулирует импульсивные покупки и усиливает эмоциональную составляющую потребительского решения.

Несмотря на значительное влияние социальных сетей, существуют и определённые риски. К ним относятся манипуляция сознанием потребителей, навязывание избыточного потребления, распространение недостоверной информации и поддельных отзывов. Кроме того, чрезмерная зависимость от мнения блогеров может снижать рациональность потребительских решений.

Для компаний это означает необходимость выстраивания этичного и прозрачного маркетинга, а для потребителей — развитие критического мышления и осознанного подхода к выбору товаров и услуг [4].

Таким образом, социальные сети оказывают комплексное и многогранное влияние на потребительские решения, затрагивая как рациональные, так и эмоциональные аспекты выбора. Они формируют потребности, предоставляют информацию, усиливают эффект социального доказательства и сокращают путь от интереса к покупке. В современных условиях социальные сети становятся неотъемлемым элементом системы маркетинга и важным фактором конкурентоспособности компаний.

Я считаю, что в будущем влияние социальных сетей на потребительское поведение будет только усиливаться за счёт развития

персонализации и использования искусственного интеллекта. Алгоритмы позволят намного точнее прогнозировать желания пользователей, что значительно увеличит эффективность маркетинговых коммуникаций. Для бизнеса это открывает новые возможности роста, а для потребителей — потребует более осознанного и критического отношения к принимаемым решениям и понимания степени воздействия цифровых технологий на их выбор.

Библиографический список

1. Афанасьева Л.А. Современные проблемы менеджмента: экономические аспекты: монография / Л.А. Афанасьева, А.А. Асеева, А.А. Белостоцкий и др. Курск: Университетская книга, 2025. 225 с.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: учебник для вузов. М.: Экономика, 2021. 702 с.
3. Иванова Н.А., Смирнов А.В. Цифровой маркетинг и социальные сети как инструменты воздействия на потребителей // Экономика и управление. 2022. № 6. С. 60–68.
4. Капустина Л.М., Козлова О.А. Влияние социальных сетей на потребительское поведение // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 4. С. 45–53.
5. Бычкова Л.В. Формирование цифровой зрелости учреждений здравоохранения в регионе / Л.В. Бычкова, Е.В. Журавлёва // Сегодня и завтра Российской экономики. 2025.С. 50-63

УДК 658.8(476.1)

Устройство, планировка, оборудование универсама «Веста» ОАО «Веста-Борисов» и направления их рационализации

Совостюк К.А.

*Научный руководитель: Шутова С.В., канд. экон. наук, доцент
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

Универсам «Веста» ОАО «Веста-Борисов» – одно из самых заметных и значительных торговых предприятий города Борисова. Образовано в 1960 году в результате выделения из состава горпищепромторга [1]. Он играет важную роль в формировании розничного товарооборота района.

По данным районной статистики, розничный товарооборот Борисовского района за январь-ноябрь 2024 года составил 1256,9 млн руб., из которых 1188,8 млн руб. пришлось на организации торговли [2]. В этом

объёме универмаг «Веста» занимает порядка 5%, что соответствует примерно 60 млн руб., и является одним из крупнейших торговых объектов города.

Универмаг «Веста» включает торговые и неторговые помещения, взаимосвязь которых обеспечивает удобство покупателей и эффективность работы персонала. Анализ устройства торговой площади универмага «Веста», отведенной для реализации продовольственных товаров, показывает, что распределение площадей в целом соответствует нормативным требованиям. Торговый зал занимает оптимальную долю общей площади (67%), что обеспечивает удобство покупателей и соответствует нормативам. Подсобно-оперативные, приёмочные, административно-бытовые и сервисные зоны также находятся в пределах нормативных значений. Единственным выявленным недостатком является площадь кафетерия, которая составляет всего 40 м² при нормативе 60–90 м² (удельный вес 4% вместо требуемых 7–10%).

Таблица 1. Анализ устройства торговой площади универмага «Веста», отведенной для реализации продовольственных товаров

Наименование помещений	Назначение	Фактическая площадь, м ²	Уд. вес в общей площади магазина, %	Нормативная площадь, м ²	Уд. вес в общей площади магазина, %
Торговый зал	Реализация продуктов питания	600	67	572-660	65-75
Кафетерий	Дополнительное обслуживание	40	4	60-90	7-10
Подсобно-оперативные	Хранение и подготовка товаров	120	13	88-132	10-15
Приёмочные	Разгрузка и контроль качества	50	6	44-66	5-7
Административно-бытовые	Управление и персонал	30	3	26-44	3-5
Сервисные зоны	Санитарные узлы, технические помещения	40	4	26-44	3-5
Итого	—	880	100	880	100

Торговый зал продовольственного магазина универмага «Веста» имеет площадь 600 м² (размеры 30 × 20 м). Его структура включает зоны для оборудования, выкладки товаров, кассовые узлы, проходы и места дополнительного обслуживания. Рациональное распределение этих

площадей определяет удобство покупателей и эффективность торгового процесса.

Таблица 2. Анализ площадей торгового зала универсама «Веста»

Площадь торгового зала	Фактический размер, м ²	Фактический уд. вес, %	Нормативный размер, м ²	Нормативный уд. вес, %
Установочная (оборудование)	120	20	120-150	20-25
Экспозиционная (выкладка товаров)	240	40	252-288	42-48
Узлы расчёта (кассы)	72	12	60-84	10-14
Для покупателей (проходы)	120	20	90-108	15-18
Дополнительное обслуживание	48	8	30-42	5-7
Итого	600	100	600	100

В торговом зале универсама «Веста» выявлены отклонения от нормативов: экспозиционная площадь ниже нормы (40% вместо 42–48%), проходы для покупателей превышают норматив (20% вместо 15–18%), а зона дополнительного обслуживания также выше нормы (8% вместо 5–7%). Эти несоответствия снижают эффективность использования торгового пространства и требуют корректировки планировки.

Таблица 3. Анализ ширины проходов между оборудованием в торговом зале универсама «Веста»

Расположение проходов	Фактическая ширина, м	Ширина по нормативу, м
Между прилавками для хранения личных вещей покупателей и стеной (вход в торговый зал)	1	1,7-2,5
Между параллельно расположенными островными горками	0,9	1,4-1,8
Между островными горками и пристенным охлаждаемым оборудованием	1,3	1,6-2,0
Между кассовыми кабинами и параллельно установленными горками	1,8	2,0-3,0
Между кабинами контролёров-кассиров	0,6	0,9
Между кассовыми кабинами и торцами островных горок	1,9	2,0-2,5
Между прилавком и оборудованием за прилавком	0,9	0,9
Между прилавками	2,6	2,8-3,0
Между прилавками и стеной	1,2	1,2-1,5

Согласно требованиям П2-2019К к ТКП 45-3.02-325-2018 «Проектирование зданий и помещений розничных торговых объектов и

объектов общественного питания», ширина проходов между торговым оборудованием должна обеспечивать свободное движение покупателей и соответствовать установленным нормативам [3, с. 11].

Большинство проходов в торговом зале универсама «Веста» имеют ширину ниже нормативных значений. Наиболее значительные отклонения наблюдаются у входного прохода (1,0 м вместо 1,7–2,5 м), между параллельными островными горками (0,9 м вместо 1,4–1,8 м), а также между кабинами контролёров кассиров (0,6 м вместо 0,9 м). Недостаточная ширина проходов снижает удобство движения покупателей и требует корректировки планировки для приведения показателей в соответствие с нормативами.

Эффективность использования установочной и экспозиционной площадей магазина «Веста» близка к нормативным значениям, но имеет небольшие отклонения.

Таблица 4. Оценка коэффициентов ёмкости оборудования и эффективности использования установочной и экспозиционной площади торгового зала универсама «Веста»

Наименование показателя	Значение, доля, ед.	Отклонение	Причина несоответствия нормативу
Коэффициент установочной площади	факт: 0,20 / норм: 0,22	-0,02	часть площади занята дополнительным обслуживанием (кафетерий, камеры хранения)
Коэффициент экспозиционной площади	факт: 0,40 / норм: 0,45	-0,05	экспозиционная площадь ниже нормы из-за увеличенных проходов и зоны сервиса
Коэффициент ёмкости оборудования	факт: 0,85 / норм: 0,90	-0,05	недостаточное количество островных горок и холодильных витрин

Анализ устройства и планировки показал ряд несоответствий нормативным требованиям: недостаточная площадь кафетерия, уменьшенная экспозиционная площадь торгового зала, избыточная площадь проходов для покупателей, увеличенная зона дополнительного обслуживания, узкие проходы между оборудованием, отклонения коэффициентов использования площади и ёмкости оборудования.

Таблица 5. Предложения по устранению выявленных недостатков

Недостаток	Предложение решения	Ожидаемый эффект
Недостаточная площадь кафетерия	Расширение кафетерия за счёт перепланировки	Повышение качества обслуживания покупателей
Экспозиционная площадь ниже нормы	Уменьшение площади проходов и зоны сервиса	Увеличение ассортимента и улучшение выкладки

Избыточная площадь проходов	Оптимизация ширины проходов	Более рациональное использование торговой площади
Зона дополнительного обслуживания выше нормы	Сокращение площади сервисных зон	Увеличение основной торговой площади
Узкие проходы между оборудованием	Перестановка торговых горок и кассовых кабин	Улучшение удобства движения и безопасности
Недостаток торговых горок и витрин	Установка дополнительных островных горок и холодильников	Повышение ёмкости оборудования и качества выкладки
Отклонения коэффициентов использования	Комплексная оптимизация планировки и оснащения	Приближение показателей к нормативным значениям

Предложенные меры по оптимизации планировки, расширению экспозиционной площади, корректировке ширины проходов и дооснащению торгового зала оборудованием позволят устранить выявленные недостатки. Их реализация обеспечит более рациональное использование торгового пространства, повысит удобство покупателей и эффективность работы продовольственного магазина универсама «Веста», укрепив его позиции как одного из ключевых торговых объектов города Борисова.

Библиографический список

1. Веста Борисов. О нас [Электронный ресурс]. URL: <https://vesta-borisov.by/o-nas>.
2. О розничной торговле в Борисовском районе в январе-ноябре 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://edinstvo.by/2024/12/21/o-rozничnoj-torgovle-v-borisovskom-rajone-v-yanvare-noyabre-2024-goda/>.
3. П2-2019К к ТКП 45-3.02-325-2018 «Проектирование зданий и помещений розничных торговых объектов и объектов общественного питания». Минск, 2018.

УДК 658.14.012.22

Актуальные проблемы планирования финансово-хозяйственной деятельности в организации

Стрижова Е.С.

*Научный руководитель: Колесов Р.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях экономической нестабильности качество планирования деятельности в организации приобретает особую значимость: продуманные прогнозы и гибкие финансовые модели напрямую влияют на устойчивость бизнеса и создают основу для его развития. Согласно данным Росстата, в 2025 около 29% организаций оказались убыточными – этот показатель наглядно демонстрирует, насколько остро стоит проблема отсутствия эффективного планирования и как сильно оно влияет на жизнеспособность бизнеса [3].

Планирование деятельности в организации трактуется по-разному в зависимости от управленческой концепции. Как функция управления (по А. Файолю) оно представляет собой процесс определения целей организации и выбора средств их достижения, включая разработку чётких программ действий, оценку необходимых ресурсов и прогнозирование результатов [1]. В рамках системного подхода планирование понимается как упорядоченная деятельность организации ресурсов, при которой организация рассматривается как единая система взаимосвязанных элементов. С позиции стратегического менеджмента (по Г. Минцбергу) планирование заключается в создании гибких сценариев развития. Вместо долгосрочных программ разрабатываются альтернативные варианты действий, которые учитывают возможные изменения внешней среды [2]. Наконец, в современном понимании планирование – это непрерывный процесс адаптации целей и ресурсов организации к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Оно опирается на цифровые инструменты и аналитику данных и предполагает регулярные корректировки для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организации.

Планирование играет ключевую роль в деятельности организации, обеспечивая комплексный подход к решению управленческих задач. Прежде всего, оно повышает эффективность управления ресурсами – позволяет оптимально распределять финансовые, материальные, человеческие и информационные активы, опираясь на потребности компании. Помимо этого, планирование напрямую влияет на обеспечение финансовой стабильности: рост стоимости компании – помогает формировать сбалансированный бюджет, контролировать денежные потоки, а также создаёт прозрачную основу для привлечения инвестиций и повышения доверия со стороны партнёров и потребителей.

Не менее значима связь планирования с достижением стратегических целей организации – оно задаёт чёткие ориентиры развития и позволяет регулярно сопоставлять фактические результаты с запланированными

показателя для своевременной корректировки. Планирование также выступает важным инструментом снижения рисков и повышения устойчивости бизнеса – за счёт прогнозирования возможных угроз, разработки различных сценариев и создания резервных фондов организация получает возможность оперативно реагировать на изменения внешней среды и минимизировать негативные последствия непредвиденных обстоятельств.

В условиях высокой динамики социально-экономических процессов планирование сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, снижающих его эффективность и ограничивающих потенциал развития организации. Рассмотрим ключевые группы проблем.

Проблемы информационного обеспечения существенно затрудняют формирование достоверных планов. Прежде всего, организации часто сталкиваются с недостатком актуальных данных – базы информации не обновляются своевременно, отсутствует доступ к релевантным рыночным исследованиям. Кроме того, нередко наблюдается фрагментарность данных – сведения хранятся в разрозненных системах без единой интеграции, а их качество может быть низким из-за ошибок ввода, дублирования или неполноты. Всё это ведёт к формированию планов на основе некорректной или устаревшей информации, увеличивая вероятность ошибок.

Не менее важными проблемами являются методологические. Они связаны с несовершенством используемых инструментов планирования. Многие организации продолжают применять устаревшие методики, разработанные для стабильных экономических условий и не учитывающие современные реалии – высокую скорость изменений, цифровизацию и глобальные риски. Слабая адаптация к постоянно меняющимся условиям проявляется в ориентации на жёсткие долгосрочные планы вместо гибких сценариев, что снижает способность компании оперативно реагировать на новые вызовы.

Организационные барьеры также препятствуют реализации даже грамотно разработанных планов. Одним из ключевых аспектов можно назвать низкую квалификацию специалистов в области планирования: недостаток компетенций в современных методиках, аналитических инструментах и цифровых технологиях снижает качество разрабатываемых решений. Не менее значима недостаточная вовлечённость руководства — без активной поддержки топ-менеджмента планы остаются формальными документами, не влияющими на реальную деятельность компании. Конфликты между подразделениями, слабая

коммуникация между уровнями управления также тормозят процесс, приводя к дублированию усилий или пробелам в реализации планов.

Значительное влияние оказывают и внешние вызовы. Постоянно меняющаяся экономическая среда (глобализация, цифровизация, появление новых бизнес-моделей) требует от компаний быстрой адаптации, что трудно обеспечить при традиционных подходах. Волатильность макроэкономических показателей делает долгосрочные прогнозы менее надёжными, вынуждая пересматривать планы чаще, чем это предусмотрено регламентами. Изменения в законодательстве также вносят коррективы: новые налоговые режимы, экологические нормы, требования к отчётности или санкционные ограничения могут резко изменить условия работы компании, делая ранее утверждённые планы неактуальными.

Преодоление ключевых проблем планирования требует системного подхода, включающего различные инновации, улучшения и развитие многих аспектов. Одним из путей решения данных проблем является совершенствование информационных систем и использование цифровых инструментов. Например, внедрение ERP-систем (Enterprise Resource Planning) позволяет создать единую информационную среду, объединяющую все бизнес-процессы организации – от закупок и производства до продажи и финансов. Это устраняет разрозненность данных и обеспечивает их актуальность для всех подразделений. Прогнозная аналитика на основе алгоритмов машинного обучения и больших данных (Big Data) даёт возможность строить более точные прогнозы и моделировать различные сценарии развития событий. Всё это может повысить прозрачность процессов и создать надёжную информационную базу для принятия управленческих решений.

Адаптация методик планирования к условиям неопределённости также является важным путём решения вышеперечисленных проблем. Например, подключение сценарного планирования, которое предполагает разработку нескольких альтернативных вариантов развития событий с заранее подготовленными мерами реагирования на каждый сценарий. Гибкое бюджетирование также более эффективно, потому что заменяет традиционные жёсткие бюджеты динамическими моделями, которые можно оперативно корректировать в течение бюджетного периода. Адаптация методов обеспечит гибкость и устойчивость бизнес-процессов в меняющейся среде.

Развитие человеческого капитала — необходимое условие эффективного планирования. Повышение квалификации персонала и

компетенций в области финансового планирования могут помочь в преодолении организационных барьеров. Регулярное обучение сотрудников современным методикам планирования, анализа данных и работе с цифровыми инструментами повышает качество разрабатываемых планов и их исполнимость. Улучшение системы мотивации повышает вовлечённость персонала и способствует формированию культуры планирования в организации.

Мониторинг и анализ изменений внешней среды поможет снизить влияние внешних вызовов и повысить устойчивость бизнеса. Организация постоянного мониторинга макроэкономических показателей, законодательства, отраслевых трендов и поведения конкурентов с использованием специализированных аналитических платформ даёт возможность своевременно выявлять потенциальные риски и возможности. Разработка антикризисных планов с учётом наиболее вероятных внешних вызовов позволяет оперативно реагировать на кризисные ситуации и минимизировать их последствия.

Государственная поддержка бизнеса в вопросах планирования может стать важным катализатором повышения качества управленческих решений на национальном уровне. Организация бесплатных или субсидируемых обучающих программ и консультационные услуги через институты развития дадут доступ к актуальным знаниям и инструментам и помогут адаптировать лучшие практики к специфике конкретных организаций. Создание открытых информационных платформ с доступом к макроэкономической статистике, прогнозам и аналитическим обзорам может повысить прозрачность среды и улучшить качество исходных данных для планирования.

Таким образом, в работе был подготовлен краткий обзор информации о сущности планирования и его значимости для достижения стратегических целей и повышения устойчивости бизнеса. Были выявлены актуальные проблемы осуществления деятельности предприятий в сфере информационного обеспечения, методологии, организации процессов и воздействия внешних факторов и актуальные пути их решения через цифровизацию, адаптацию методик, развитие компетенций персонала и использование государственной поддержки.

Библиографический список

1. Анри Файоль. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. Б.В. Бабина-Корень с предисл. А.К. Гастева [Электронный ресурс]. URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_007987755/.

2. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. URL: https://anazarov.org/wp-content/uploads/strategicheskoe_safara.pdf.

3. О финансовых результатах деятельности организаций в январе-сентябре 2025 года [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/181_26-11-2025.html.

УДК 316.46

Влияние стилей и методов руководства на организационное поведение

Таланова Д.П.

*Научный руководитель: Тюрин С.Б., д-р экон. наук, профессор
Академия труда и социальных отношений, Ярославский филиал*

Каждый руководитель в процессе управления выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими способами руководитель побуждает подчиненных к выполнению возложенных на них обязанностей и каким образом контролирует результаты их деятельности. Стиль управления конкретного руководителя отражают умение делегировать свои полномочия, типы власти, используемые руководителем, его ориентация, прежде всего на создание благоприятного психологического климата в коллективе, либо на выполнении поставленных задач. Стиль управления также включает в себя манеру поведения руководителя, структуру затрат его рабочего времени, организацию труда, стиль мышления, технику личной работы, стиль речи.

Успешность выбора стиля руководства определяется тем, в какой степени руководитель учитывает готовность и способность подчиненных к исполнению его решений, а также оценивает и свои возможности, такие как уровень образования, психологические качества, стаж работы. Однако выбор стиля управления в немалой степени зависит и от поведения и квалификации подчиненных.

На формирование стиля работы руководителя оказывает влияние множество субъективных и объективных факторов.

Объективные факторы формируют лишь основу стиля. К ним можно отнести:

- цели и задачи, стоящие перед компанией;

- специфика управленческой структуры;
- единые требования, предъявляемые к руководителям;
- социально-демографическая характеристика сотрудников (их пол, возраст, уровень образования), а также их личностные качества;
- окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами);
- способы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Субъективные факторы определяют технологию принятия управленческих решений. Руководитель, прежде чем принять какое - либо решение сначала мысленно продумывает все возможные способы воздействия на подчиненных и выбирает в зависимости от ситуации наиболее целесообразные. И несмотря на то, что обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, на стиль работы накладывают отпечаток личные качества руководителя. К субъективным факторам относятся:

- характер и профессиональные качества руководителя;
- нравственные ценности руководителя;
- заинтересованность в профессиональном росте подчиненных;
- организация рабочего времени руководителя;
- умение делегировать полномочия;
- используемые методы руководства;
- организация труда руководителя.

В настоящее время важным элементом организации труда является рациональная организация использования рабочего времени. При авторитарном стиле управления руководители могут самостоятельно выполнять рутинные, стереотипные и повторяющиеся работы, которые можно передать подчиненным, освободив время для выполнения более значимых задач. Пересечение многочисленных задач приводит к перегрузке и поведение руководителя оказывается слишком зависимым от событий дня.

Лидеры демократического и либерального типа напротив зачастую уделяют большую часть своего рабочего времени упрочнению коллектива, созданию благоприятного социально-психологического климата и творческого настроя в нем, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов даже при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям.

Вследствие этого появилось такое понятие, как тайм-менеджмент. Это управление человеком собственной деятельностью, организацией

выполнения задач и распределением всех ресурсов. Тайм-менеджмент повышает снижает затраты времени на формирование отчетности, повышает ее удобство и обзорность, повышает подконтрольность задач, уверенность в их своевременном исполнении.

Первым шагом при создании эффективной системы управления собственным временем является введение периодов планирования. Самым важным для руководителя периодом является день. Для выявления проблем, связанных с нерациональным использованием рабочего времени руководителя, используется фотография рабочего времени руководителя. Это вид наблюдений, при помощи которого изучают и анализируют затраты времени рабочим, связанные с выполнением того или иного процесса на протяжении всего рабочего дня. Фотография рабочего времени показывает недостатки в организации труда руководителя.

Также руководителям рекомендуется использовать правило основного соотношения (правило 60:40). Планируемая часть не должна превышать 60% общего планового бюджета времени руководителя; 20% - резерв рабочего времени, который отводится на выполнение действий и работ, не включенных в формируемый план (период непредвиденной активности) и оставшиеся 20% - период спонтанной активности. Он отводится на творческую активность и управленческую деятельность.

Стиль работы руководителя определяется и системой применяемых им методов воздействия на участников производственного процесса. Основные методы руководства коллективом разделяются на следующие группы: экономические, организационно-распорядительские, административно-правовые, социально-психологические.

Экономические методы включают в себя планирование и экономический анализ деятельности предприятия. Для рационального действия на предприятии экономического механизма необходима организация всей его хозяйственной деятельности.

Методы организационного воздействия определяют временные и пространственные связи, количественные и качественные соотношения между различными подразделениями и подсистемами предприятия, регламентируют функции, права и обязанности каждого работника. Четкое организационное регламентирование вносит порядок в процесс производства и управления.

Методы распорядительского воздействия должны быть направлены в основном на устранение непредвиденных отклонений в ходе производства, а также на изменение организационных норм в ответ на научно-технический прогресс и социальное развитие коллектива. Методы

распорядительского воздействия тесно связаны с административно-правовыми методами управления.

Сущность административно-правовых методов заключается в том, что руководитель обладает правом отдавать обязательные для исполнения указания (распоряжения, приказы, постановления) подчиненным по вопросам их служебной деятельности. Неисполнение этих указаний влечет ответственность, установленную внутренними нормативными документами организации.

Социально-психологические методы управления воздействуют на духовные потребности работников через их психологические, культурные, семейные и другие личностные интересы и особенности.

Руководители авторитарного типа применяют в основном административно-правовые и методы распорядительского воздействия. Демократическим лидерам свойственно использовать социально-психологические методы управления, т.к., по их мнению, привлечение работников к достижению целей организации оказывает все большее влияние на результаты их труда. Руководители либерального типа не имеют четкой ориентации относительно методов организационного воздействия. В этом случае в коллективе существует лишь формальная дисциплина и сотрудниками осуществляется самоконтроль.

Таким образом, каждый руководитель – это уникальная личность, которая обладает рядом профессиональных и личных и деловых качеств. Эффективный руководитель должен иметь в своем арсенале все стили и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальности у каждого руководителя есть свой доминирующий стиль. При этом руководитель учитывает множество субъективных и объективных факторов, в зависимости от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль управления отражает мировоззрение и убеждения руководителя, а также во многом определяет результаты деятельности организации.

Библиографический список

1. Егорова Л.С., Челнакова Н.Ю. Социология управления социально-психологическим климатом на предприятиях // Научный журнал Ивановской государственной текстильной академии. 2024. № 7. С. 89-93.
2. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. 2024. № 12. С. 43-45.
3. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. 2023. № 6. С. 55-57.

Рекомендации по инвестиционному планированию региональных проектов с государственной поддержкой

Титов А.С.

*Научный руководитель: Юрина Н.Н., канд. экон. наук, доцент
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого*

В рамках работы предприятий для достижения поставленных Правительством Российской Федерации целей, указанных в Сводной стратегии развития страны, на сегодняшний день формируется ряд инновационных технологических проектов [1].

Создание, доработка и модернизация производств требует привлечения значительных инвестиций, что в случае большой стоимости коммерческих денежных средств при высокой ключевой ставке снижает окупаемость проектов и шансы их реализуемости. Инструментом, позволяющим сбалансировать данные издержки и обеспечить финансами предприятия регионов является государственная поддержка.

Однако, при всех положительных сторонах льготного финансирования, следует принимать во внимание, что проекты, поддержанные государством, требуют учитывать, что применение механизмов государственной поддержки требуют тщательного управленческого планирования, начиная с разработки идеи проекта, инвестиционного и бизнес-планирования, заканчивая предоставлением отчетных документов, подтверждающих целевое использование доведенных средств и достижения установленных показателей перед контролирующими органами.

В настоящее время государство развивает несколько инструментов, направленных на развитие обрабатывающей промышленности в регионах - субсидии, льготные кредиты, гранты и налоговые льготы. Применение указанных механизмов позволяет промышленным компаниям снизить инвестиционную нагрузку, покрыть CAPEX и OPEX, необходимый для создания инновационных продуктов и решений. Наряду с этим, привлечения льгот от государства является процессом трудоемким и требует привлечения значительных ресурсов.

Процесс получения государственной поддержки занимает продолжительное время: от нескольких месяцев до нескольких лет, что предъявляет дополнительные требования к инвестиционному

планированию компаний. Сроки, рассмотренные в таблице 1 являются практическими усредненными показателями, полученными в ходе работы инвестиционного подразделения машиностроительного холдинга.

Важно учитывать, что в данной статье рассматриваются программы, имеющие инвестиционные лимиты на промышленные проекты от 100 миллионов до нескольких миллиардов рублей. Исходя из данных, процедуры одобрения по данным программам, как правило, составляют от 6 месяцев. При тенденции быстро меняющейся конъюнктуры, случаются положения, при которых привлечение поддержки становится неактуальной.

Примером служит привлечение государственного финансирования от АНО “Агентство по технологическому развитию”. Данная компания является оператором, проводящим конкурсы на предоставление грантов, направленных на разработку конструкторской документации, создания промышленных образцов и проведения комплексных испытаний. Финансирование осуществляется в рамках Постановления Правительства Российской Федерации 208.

Таблица 1. Средние показатели сроков привлечения финансирования

№	Оператор поддержки	Постановление Правительства	Тип поддержки	Сроки одобрения проектов
1	Фонд развития промышленности	ПП РФ № 1388	Льготные займы	6 - 8 месяцев
2	Агентство по технологическому развитию	ПП РФ № 208	Гранты	6 - 8 месяцев
3	Центр Поддержки Инжиниринга и Инноваций	ПП РФ № 392	Гранты	7 - 9 месяцев
4	ФРП, Кластерная инвестиционная платформа	ПП РФ № 295	Льготные займы	12 - 14 месяцев
5	Минпромторг РФ	ПП РФ № 1649	Субсидии	10 - 16 месяцев

На основании практического опыта, проекты на разработку конструкторской документации различного оборудования, заявленные в декабре 2024 года, были одобрены в мае 2025 года. Рассмотрение проектов продлилось 6 месяцев. К моменту одобрения финансирования проекты были выявлено, что проекты выполнены: разработана конструкторская документация и произведены опытные образцы изделий. В результате

анализа процессов руководством компании было выявлено, что причинами стали:

- отсутствие в бизнес-планировании зафиксированного факта потребности привлечения государственного финансирования;
- несогласованность топ-менеджмента: представителей от бизнеса и финансовых подразделений.

В результате самостоятельной реализации проекта возникли следующие прямые негативные последствия: неполучение одобренного безвозмездного гранта, понесенные затраты на ресурсы - ФОТ сотрудников предприятия и государственных компаний, привлеченных к данной работе, нанесение ущерба репутации компании. Косвенными негативными последствиями является замораживание лимитов, что ограничивает возможность другим представителям производств региона использовать данный механизм и реализовывать перспективные проекты.

Данный пример демонстрирует, что проектные менеджеры на этапе прохождения инвестиционных комитетов не учли потребность и возможность привлечения государственного финансирования, что не привело к результату. Это подчеркивает важность дополнения рассматриваемых авторами стандартных методов планирования интеграцией в ключевые подразделения компании (финансового, кадрового, представителей бизнеса и топ-менеджмента) процесса принятия решения о привлечении государственной поддержки.

На основании описанного выше, можно резюмировать, что процесс получения государственной поддержки требует обязательного включения в бизнес-планы предприятий. Важно, чтобы данные планы включали в себя не только общие цели проекта, но и подробные расчеты, сроки подготовки и реализации. Должно быть учтено описание процедур получения и использования средств, потенциальные риски и стратегии их минимизации. Также необходимо учитывать сроки, связанные с бюджетным регулированием. Как правило, в конце года финансирование из государственных компаний отзывается и распределяется в конце I квартала финансового года.

Особенное внимание необходимо уделять предоставлению отчетности за проекты: определять и назначать ответственных лиц, проводить регулярный контроль, планирование и мониторинг достижения утвержденных государственными органами власти показателей.

Таким образом, можно сделать вывод, что для успешной реализации проектов с государственной поддержкой тщательное планирование является необходимой частью процесса привлечения льгот. Требуется

глубокое внедрение данного процесса в систему менеджмента компаний регионов. Руководство организаций при принятии решений должно учитывать все этапы подобных проектов - от инициации до сдачи финальных отчетов. Данный подход позволит более эффективно контролировать реализацию важных для компаний проектов и сделать вклад в развитие экономики регионов.

Библиографический список

1. Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354707/2207a90a0bc5957a204a8eb5b82054a1f57992e8/.

УДК 338.984

Преимущества инновационного развития инфраструктуры беспилотных авиационных систем на основе кластерной модели

Харевин А.В.

*Научный руководитель: Лобков К.Ю., канд. экон. наук, доцент
Сибирский государственный университет науки и технологий имени
академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск*

В настоящее время технологические инновации, цифровизация и роботизация всех сфер человеческой деятельности оказывают глобальное влияние на мировую авиацию.

В свою очередь, последовательный курс Российской Федерации, нацеленный на развитие инновационной экономики, укрепление технологического суверенитета и повышение качества жизни граждан, определяет необходимость согласованных действий, направленных на динамичное и эффективное развитие отрасли беспилотной авиации.

Между тем, для обеспечения рассматриваемого инновационного развития, необходимо высокопрофессиональное управление инновациями различных видов и типов на уровне руководящего аппарата с долгосрочным планированием, которое будет постепенно подвергаться изменениям под влиянием воздействий внешней среды и способное адаптироваться к ним.

Говоря о зарубежных работах в данной области, стоит отметить, исследования Гарвардской школы бизнеса, которые показывают, что

кластеры представляют собой главную движущую силу развития различных секторов экономики. Ученые в своих трудах демонстрируют числовые значения показателей эффективности деятельности кластерной модели, где при ведении организациями кластерной политики производительность труда и уровень заработной платы имеет уровень почти на 30% выше, по сравнению в целом со средней заработной платой по США [4].

В трудах М. Портера также представлены исследования взаимосвязи между уровнем конкурентоспособности, как в совокупности в стране, так и отдельно взятого региона, и уровнем развития кластерных образований. Кроме того, в работах ученого прослеживается мнение, что конкурентные преимущества страны или же отдельного региона, базируются на конкурентных преимуществах взаимосвязанных отраслей промышленности. Конкурентоспособная отрасль народного хозяйства позволяет стимулировать развитие другой смежной отрасли на основе распространения инноваций различного типа. При этом описанный процесс может происходить и в обратной последовательности, от конкурентоспособной отрасли промышленности к инновационному развитию, в зависимости от объемов на рынке как страны, так и региона, в частности [3].

В связи с чем, развитие отрасли БАС на основе кластерного подхода будет положительно сказываться на функционировании других смежных отраслей народного хозяйства и, в тоже время, в общей картине развития страны и регионов.

В свою очередь, участниками кластерных объединений организаций могут быть: производственные предприятия, поставщики сырья, услуг, финансовые институты, специализированные провайдеры инфраструктуры, государственные органы управления, научные и образовательные организации и др. Такая степень кооперации является типичной и для отрасли БАС в рамках формирования научно-производственных центров, опираясь на рекомендации стратегии развития беспилотной авиации РФ [1].

Более того, кластерные формы объединения организаций предоставляют преимущества не только их участникам, но и весьма привлекательны для инвесторов. Использование кластерного подхода позволит в рамках развития БАС также привлечь и частный сектор, уменьшив имеющуюся нагрузку на государственный бюджет, направленную на реализацию Национального проекта «Беспилотные авиационные системы» [2].

На основании вышеизложенного, кластерный подход в сфере БАС позволит решить имеющиеся проблемы, оказывающие отрицательное влияние на инновационную деятельность БАС:

1. Разный уровень рентабельности у отраслей народного хозяйства, что обуславливает потребность в наличии компетенций для разработки клиентоориентированной продуктовой линейке БАС.

2. Проблематичность в получении прав на использование частот определенного типа и назначения, ввиду бюрократического процесса со стороны Государственной комиссии по радиочастотам, по внесению изменений в таблицу радиочастот с последующим их внедрением.

3. Имеющееся отставание в мировом лидерстве в различных рыночных нишах в сфере БАС от зарубежных стран.

4. Трудоемкость проведения оценки степени применимости БАС разрабатывающими предприятиями на предмет необходимости в различных секторах экономики.

5. Превышение установленных плановых значений по некоторым статьям расходов денежных средств на реализацию национального проекта БАС, при этом не достигнуты заявленные показатели по организации первичного обслуживания.

6. Сложность применения государственными структурами приобретенных БАС, в рамках выделения денежных средств в практической деятельности, ввиду недостатка опыта и компетенций.

7. Затруднения у потенциальных потребителей БАС в грамотном применении разработанных государственных мер поддержки, таких как региональные программы развития БАС.

8. Препятствия у производителей БАС в виде санкционных ограничений на покупные комплектующие части в сопровождении на всех этапах жизненного цикла продукта, включая сервисное обслуживание.

9. Отсутствие полного понимания специфики спроса на рынке БАС, несмотря на имеющиеся сформированные образовательные программы, нацеленные на подготовку будущих кадров в сфере управления БАС.

10. Отсутствие возможности в расположении НПЦ согласно географическому признаку, объединяющему компетенции нескольких регионов.

11. Отсутствие технологии БАС, доступной с технической и экономической точки зрения, для всех потенциальных потребителей, имеющих на рынке.

12. Трудность перехода от государственного источника поддержки к самостоятельному приобретению БАС, за собственные денежные средства.

13. Противоречивость в восприятии технологии работы БАС сформированными потребительскими группами на рынке и, как следствие, неполное понимание возможности применения в практической деятельности.

14. Ограничительные санкции в связи с актуальными событиями, в том числе усиление нормативно-правовой составляющей на БАС гражданского назначения, включая детскую целевую аудиторию.

Таким образом, в целях эффективного управления кластерными структурами в России должны быть приняты меры по нормативно-правовому обеспечению деятельности кластера на федеральном, региональном, местном уровнях и на уровне кластера. Целесообразно создание законопроекта на федеральном уровне, регулирующего вопросы формирования и функционирования кластерных структур, с учётом развития отрасли БАС и коррелирующих с выполнением нормативных значений, указанных в стратегии развития беспилотной авиации РФ, а на его основе рекомендуется разработать нормативно-правовые акты на уровне субъектов РФ и муниципальных образований с учетом их социально-экономических условий.

Библиографический список

1. Распоряжение Правительства РФ от 21 июня 2023 г. № 1630-р «Об утверждении «Стратегии развития беспилотной авиации РФ на период до 2030 г. и на перспективу до 2035 г. и плана мероприятий по ее реализации».

2. Работа Правительства. Национальные проекты [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/>.

3. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: курс лекций. М.: НИУ Высшая школа экономики, 2010. 339 с.

4. Шумилова Ю.А. Методологические аспекты исследования категории «экономическая интеграция» // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2014. № 4. С. 77-86.

Современные технологии в маркетинге: оптимизация процессов и персонализация предложений

Хитровская А.С.

Научный руководитель: Князькина Е.А., канд. пед. наук

*Казанский национальный исследовательский технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ*

Цифровая трансформация экономики обусловила качественные изменения в системе маркетингового управления организациями. В условиях высокой конкуренции, глобализации рынков и растущих ожиданий потребителей традиционные инструменты продвижения уступают место комплексным цифровым решениям, основанным на анализе данных, автоматизации процессов и индивидуализации коммуникаций. Современные технологии позволяют не только повышать эффективность маркетинговых мероприятий, но и трансформировать саму логику взаимодействия с клиентами, переходя от массового воздействия к точечной, персонализированной работе с каждым сегментом аудитории.

Технологической основой современного маркетинга выступают инструменты обработки больших массивов данных, облачные сервисы, алгоритмы машинного обучения и интегрированные CRM-системы [1]. Важнейшим направлением становится построение единой цифровой экосистемы, объединяющей каналы коммуникации, аналитику, управление рекламными кампаниями и систему продаж. Такой подход обеспечивает прозрачность воронки продаж, возможность оперативного анализа показателей эффективности и гибкость в корректировке маркетинговой стратегии.

Существенное значение имеет использование инструментов А/В-тестирования, которые позволяют на основе эмпирических данных определять наиболее результативные варианты рекламных сообщений, дизайна веб-страниц и коммерческих предложений. Методология А/В-тестирования способствует минимизации рисков при внедрении изменений и формирует культуру принятия управленческих решений на основе объективных показателей [2]. Одновременно активно развивается технология построения детализированного портрета клиента, включающего демографические и поведенческие характеристики. Формирование такого профиля становится фундаментом для сегментации

аудитории и дальнейшей персонализации коммуникаций. На рисунке 1 отражена степень распространенности ключевых современных маркетинговых технологий.

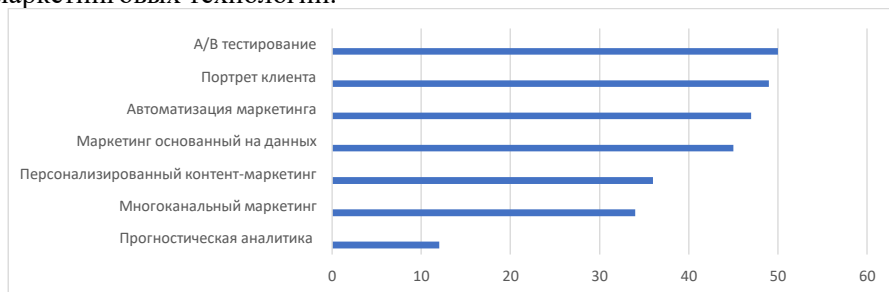


Рисунок 1. Использование инструментов систем автоматизации маркетинга, % [3]

Представленные данные свидетельствуют о высокой популярности A/B-тестирования, разработки портрета клиента и автоматизации маркетинга (рис. 1). Это объясняется относительной доступностью данных инструментов и их быстрой окупаемостью. Значительную долю занимает маркетинг, основанный на данных, который предполагает систематический сбор и анализ информации о поведении пользователей. Персонализированный контент-маркетинг и многоканальные стратегии также демонстрируют устойчивый рост, что отражает стремление компаний к формированию целостного клиентского опыта. Прогностическая аналитика используется реже, поскольку требует развитой аналитической инфраструктуры, квалифицированных специалистов и значительных инвестиций в технологии искусственного интеллекта.

Автоматизация маркетинга является одним из наиболее значимых направлений оптимизации процессов. Использование специализированных платформ позволяет автоматизировать рассылки, управление лидами, публикацию контента, сегментацию аудитории и оценку эффективности кампаний. Это приводит к сокращению операционных издержек, снижению влияния человеческого фактора и повышению скорости обработки данных. Кроме того, автоматизация обеспечивает возможность персонализированного взаимодействия с тысячами клиентов одновременно, что ранее было недостижимо в рамках традиционных моделей маркетинга.

Персонализация предложений выступает стратегическим элементом современной маркетинговой политики. Технологии машинного обучения

анализируют историю покупок, поведение на сайте, реакции на рекламные сообщения и формируют рекомендации, максимально соответствующие интересам конкретного потребителя. Персонализированный контент повышает релевантность коммуникаций, способствует росту доверия к бренду и увеличивает вероятность повторных покупок. Важную роль играет омниканальный подход, при котором клиент получает согласованную информацию через различные каналы: социальные сети, электронную почту, мобильные приложения, мессенджеры и офлайн-точки продаж [4].

Оптимизация маркетинговых процессов тесно связана с внедрением сквозной аналитики, позволяющей отслеживать путь клиента от первого контакта до совершения сделки. Такой подход дает возможность выявлять наиболее эффективные каналы привлечения, оценивать рентабельность рекламных инвестиций и корректировать стратегию продвижения в режиме реального времени. В условиях ограниченности ресурсов особенно важным становится перераспределение бюджета в пользу наиболее результативных инструментов. На рисунке 2 представлены основные результаты внедрения современных технологий в маркетинговую деятельность.

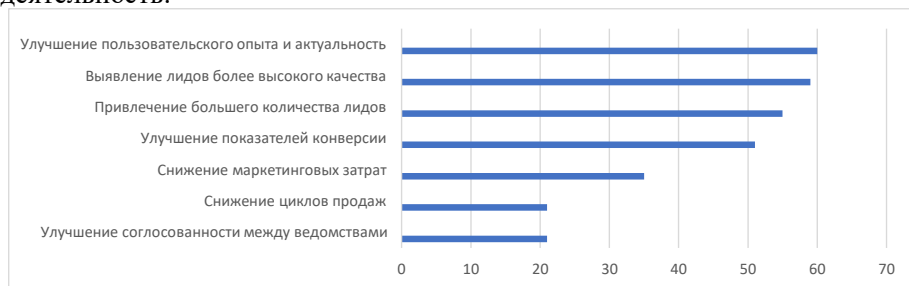


Рисунок 2. Эффект применения систем автоматизации маркетинга, % [5]

Анализ данных показывает, что наиболее значимыми эффектами являются улучшение пользовательского опыта и повышение актуальности предложений (рис. 2). Это свидетельствует о том, что цифровые технологии позволяют глубже понимать потребности клиентов и формировать более точные ценностные предложения. Существенное влияние наблюдается также в части выявления более качественных лидов и увеличения их количества. Повышение конверсии и снижение маркетинговых затрат подтверждают экономическую эффективность цифровизации. Отдельного внимания заслуживает сокращение циклов продаж и улучшение межфункциональной согласованности

подразделений, что указывает на интеграционный эффект цифровых платформ.

В долгосрочной перспективе развитие современных технологий в маркетинге будет связано с более активным применением искусственного интеллекта, нейросетевых моделей прогнозирования спроса и автоматизированных систем управления клиентским опытом. Ожидается усиление роли предиктивной аналитики, позволяющей не только анализировать прошлые данные, но и прогнозировать будущие потребности клиентов. Дополнительным направлением станет развитие гиперперсонализации, при которой предложения формируются с учетом контекста, времени, геолокации и текущего поведения пользователя.

Таким образом, современные технологии в маркетинге формируют новую управленческую модель, основанную на интеграции аналитики, автоматизации и персонализации. Их внедрение обеспечивает комплексную оптимизацию бизнес-процессов, повышение эффективности использования ресурсов и укрепление конкурентных позиций организации. Цифровой маркетинг становится стратегическим инструментом развития компании, позволяющим выстраивать долгосрочные, взаимовыгодные отношения с клиентами и адаптироваться к быстро меняющейся рыночной среде.

Библиографический список

1. Афанасьев Е.С. Современные тенденции маркетинга: цифровизация, персонализация и устойчивость // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-1. С. 13–16.
2. Гордеев В.В. Персонализация предложений и управление продажами в экономике данных / В.В. Гордеев, А.Д. Столяров, В.И. Абрамов // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 12. С. 8205-8224.
3. Мартыщенко Д.О. Современные технологии в маркетинге. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tehnologii-v-marketinge/viewer><https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tehnologii-v-marketinge/viewer>
4. Ободец Р.В. Анализ заинтересованных сторон при разработке маркетинговой стратегии образовательной организации / Р.В. Ободец, Я.В. Ободец // Торговля и рынок. 2021 № 3(59). С. 145–151.
5. Петрова Е.В. Цифровизация маркетинга: новые подходы к продвижению // Вестник экономической науки. 2023. № 4. С. 45–52.

Внедрение технологий искусственного интеллекта в систему управления персоналом: риски и преимущества

Чуйкова М.А.

*Научный руководитель: Клименко П.А., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Курский филиал*

Актуальность данной темы сегодня просто зашкаливает, так как искусственный интеллект (ИИ) перестал быть чем-то из области фантастики и плотно вошел в бизнес-среду. В условиях цифровой трансформации компании стремятся автоматизировать всё, что только можно, и сфера HR (управления персоналом) не стала исключением. Инновации здесь выступают не просто как «модная фишка», а как способ реально сэкономить время и деньги, убрав рутину из работы менеджеров.

Изменения, которые происходят в экономике и на рынке труда, заставляют бизнес полностью пересматривать свои подходы к найму и развитию людей. Чтобы оставаться конкурентоспособными, организациям нужно оперативно внедрять новые инструменты, но при этом важно не наломать дров, так как работа с людьми — это всегда тонкий процесс [1].

Целью данной работы является анализ влияния искусственного интеллекта на современный менеджмент, а также выявление основных рисков и преимуществ его использования в управлении персоналом.

Начиная говорить о цифровой трансформации в России, нельзя не отметить, что правительство активно поддерживает развитие IT-сектора. Например, «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года» прямо указывает на стратегическую важность ИИ для экономического роста. В этом документе, кстати, подчеркивается, что данные, полученные из экономических процессов, являются ключевым фактором, и очень важно уметь правильно ими пользоваться для модернизации общества. Для HR-сферы это означает, что анализ больших массивов данных о сотрудниках может дать совершенно новые инсайты для принятия решений [3].

В программах, посвященных цифровой экономике, отражаются основные цели по созданию целых экосистем, обеспечивающих повышение конкурентоспособности. Искусственный интеллект, интегрированный в HR-процессы, может помочь в достижении этих целей, например, за счет

оптимизации найма. Известно, что поиск и подбор персонала часто бывают очень дорогими и времязатратными. ИИ тут может, скажем, анализировать резюме гораздо быстрее и находить более подходящих кандидатов, что экономит ресурсы компании.

Однако, как верно отмечает, внедрение инноваций, особенно таких сложных как ИИ, часто сталкивается с проблемой отсутствия благоприятных условий для бизнеса или недостатка квалифицированных кадров. Поэтому, хотя потенциал огромен, реализация может быть сложной.

Сегодня уже многие исследователи, например, рассматривают модели цифровизации, где роль человека в этом процессе всё равно остается ключевой. Нельзя сказать, что грамотные специалисты, разрабатывающие ИИ-решения, делают их доступнее для всеобщего использования [2].

Если посмотреть конкретно, то ИИ очень сильно помогает на этапе подбора. Системы распознавания речи и анализа текста способны проводить первичные интервью с кандидатами, собирать информацию и даже оценивать их *soft skills* по ответам. Это заметно снижает нагрузку на HR-менеджеров, давая им возможность сосредоточиться на более сложных задачах, требующих человеческого подхода. Но тут есть и риск — насколько беспристрастен будет этот алгоритм? Если он обучался на данных, где были неявные предвзятости, то и его выводы могут быть несправедливыми [6].

Еще один важный аспект — это обучение и развитие персонала. ИИ-системы могут анализировать эффективность сотрудников, выявлять их сильные и слабые стороны и предлагать индивидуальные программы обучения [5]. Это, конечно, ускоряет развитие команды, но важно помнить, что живое общение и наставничество пока ничем не заменишь. ИИ здесь скорее вспомогательный инструмент, а не полная замена.

Примером внедрения ИИ в HR служит автоматический скрининг резюме. Алгоритм за минуты отбирает лучших кандидатов из сотен анкет, на что у менеджера ушли бы дни. Это ускоряет найм, но создает риск отсева талантов из-за формальных признаков. Робот не видит личных качеств, поэтому ИИ требует контроля, чтобы подбор персонала не превратился в механический процесс.

На сегодняшний момент мы наблюдаем стабильный рост цифровых процессов в России, трансформация экономики позволяет инновационно развиваться. В цифровую экономику уже успешно интегрируются продукты интеллектуальной собственности, основанные на ИИ-технологиях [4].

Отметим, что для создания инноваций в стране, очень важно стимулировать научный сектор. Развитие науки составляет значительную мощь страны. И, как всем известно, наука — это важнейший ресурс социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации [5].

Таким образом, внедрение искусственного интеллекта в систему управления персоналом, открывает новые горизонты для современного менеджмента, предлагая беспрецедентные возможности для оптимизации процессов, повышения точности решений и сокращения издержек. Государство занимает одну из важнейших ролей в инновационном развитии в России. Оно должно поддерживать инновационные проекты молодых ученых, проводить грантовые конкурсы для студентов. Важно сотрудничать и обмениваться опытом с дружественными странами для реализации совместных проектов. Однако нельзя забывать и о серьезных рисках, связанных с этикой, предвзятостью алгоритмов и вопросами конфиденциальности данных. Успешное использование ИИ в HR требует постоянного поиска баланса между технологической эффективностью и сохранением человекоцентричного подхода, что является одной из ключевых задач современного управления.

Библиографический список

1. Афанасьева Л.А. Современные проблемы менеджмента: экономические аспекты: монография / Л.А. Афанасьева, А.А. Асеева, А.А. Белостоцкий и др. Курск: Университетская книга, 2025. 225 с.
2. Баранов А.А. Искусственный интеллект: современные подходы и области применения // Информационные технологии. 2021. № 6. С. 12-19.
3. Бычкова Л.В., Журавлева Е.В. Формирование цифровой зрелости учреждений здравоохранения в регионе // Сегодня и завтра Российской экономики. 2025. С. 50-63
4. Дементьева А.Г. Цифровизация управления персоналом: новая реальность в современных условиях // Международный бизнес. 2024. № 2 (8). С. 22-32.
5. HR-аналитика - инструменты и задачи [Электронный ресурс]. URL: <https://www.startexam.ru/journal/likbez/hr-analitika-instrumenty-i-zadachi/>.
6. Таюрский М.А., Бычкова Л.В. Технологические и управленческие инновации // Анализ состояния и перспективы развития экономики России (АСПРЭК-2025): Материалы IX Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием). Иваново, 2025. С. 128-130.

Секция 3. Вопросы развития государственного и муниципального управления

УДК 316.36

Управление талантами на государственной службе: теоретический аспект

Агамалиев Э.Б.

Научный руководитель: Персидская А.В., старший преподаватель Южно-Российский институт управления-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону

Современный этап развития государственного управления характеризуется сменой парадигмы: от бюрократической модели к сервисно-ориентированной и клиентоцентричной. Это предполагает не только «расширение доступности государственных услуг населению» [4], но перестройку кадровой политики в органах власти через «стандарты для внутреннего клиента».

В этих условиях качество человеческого капитала государственных органов становится критическим фактором конкурентоспособности страны. Новые реалии развития рынка труда в России и мире побуждают искать актуальные инструменты и технологии, которые позволят органам государственной власти выигрывать конкурентную борьбу за высококвалифицированных специалистов. Одной из таких технологий является управление талантами или талант-менеджмент.

В дискурсе современного менеджмента категория «талант» наделяется специфическим содержанием, которое принципиально расходится как с его обыденным пониманием, так и с трактовкой, принятой в классической психологической науке. В контексте парадигмы управления талантами данный термин утрачивает исключительно оценочный или природно-обусловленный характер и приобретает операциональное значение, будучи привязанным к профессиональной деятельности индивида. Талантом в рамках рассматриваемой концепции признается субъект трудовых отношений, демонстрирующий устойчиво высокий уровень профессионализма и развитые профессиональные компетенции.

В структуре таланта менеджеры выделяют две стороны:

- во-первых, индивидуально-личностные свойства – врожденные способности, креативность, коммуникативные умения, мотивацию и активность;

- во-вторых, социальные характеристики – отбор (участие в конкурсных мероприятиях), сфера применения (специализация), высокий потенциал к профессиональной или должностной карьере, достижения (конкретные результаты, которые достигнуты работником) [3].

Исходя из приведенной дефиниции категории «талант», представляется возможным сформулировать определение понятия «управление талантами». Под ним предлагается понимать целенаправленную управленческую деятельность, реализуемую для формирования и поддержания в организации целостной системы поиска, привлечения, профессионального развития, эффективного использования и долгосрочного удержания сотрудников, чьи трудовые показатели отличаются стабильно высокой результативностью, отвечающей критериям качества, инновационности и социальной значимости.

Управление талантами – это интегрированная система, осуществляющая функции привлечения, развития, удержания и использования людей, обладающих необходимыми знаниями, навыками, способностями и с соответствующим отношением, способствующих достижению оперативных и стратегических целей и задач организации [2].

В современной научной дискуссии о кадровом обеспечении публичного управления сложилась традиция дифференциации подходов к работе с персоналом. Применительно к исследованию феномена управления талантами в научный оборот введено разграничение двух концептуальных моделей, обозначаемых как «жесткая» (hard) и «мягкая» (soft) парадигмы.

Первый из указанных подходов — Green Hard Talent Management (GHTM) — базируется на механицистской трактовке организационных процессов. В рамках данной модели талант рассматривается преимущественно как ресурс, подлежащий эффективной эксплуатации посредством выстраивания жестких иерархических конструкций, формализации оценочных процедур и внедрения количественно измеримых показателей результативности. Акцент делается на внешнем контроле и достижении целевых показателей, что коррелирует с классическими принципами фордистской организации труда.

Второй подход — Green Soft Talent Management (GSTM) — исходит из примата гуманистической составляющей в управленческом взаимодействии. Ключевыми механизмами реализации этого подхода

выступают развитие внутриорганизационной коммуникации, поддержка инициатив «снизу» и формирование устойчивой идентификации работника с ценностями и миссией организации.

Для государственной службы баланс этих подходов критически важен. Чрезмерный крен в сторону «жестких» методов может усилить бюрократизацию и снизить мотивацию, тогда как абсолютный приоритет «мягких» методов рискует вступить в противоречие с принципами публичной отчетности и результативности.

Таким образом, талант-менеджмент в контексте государственных служащих представляет собой стратегический подход к выявлению, развитию и удержанию высококвалифицированных профессионалов, которые способны вести и развивать государственные учреждения на всех уровнях. Концепция талант-менеджмента направлена на работу со сотрудниками, обладающими высоким потенциалом, и на создание условий для достижения ими выдающихся результатов.

Базой для управления талантами служит компетентностный подход. Он позволяет перейти от абстрактных квалификационных характеристик к измеримым моделям знаний, навыков и личностных качеств. Исследование Е.В. Васильевой подчеркивает необходимость формирования рейтинга компетенций госслужащих, выделяя проблему недостаточного развития «мягких навыков» (soft skills) и инертности системы в вопросах карьерного трекинга [1].

После того, как будут разработаны компетентностные модели должностей государственной службы, необходимо переходить к планированию кадров. Кадровое планирование – это процесс, в рамках которого устанавливается соответствие между уровнем компетенций кадров, необходимых для достижения целей организации, и имеющимся кадровым потенциалом.

Основой кадрового планирования является количественная и качественная оценка имеющегося кадрового состава. В рамках данного направления кадровая служба должна проводить оценку имеющегося состава кадров государственной службы, а также проводить оценку обеспеченности органа власти кадрами. Количественная оценка должна проводиться в рамках тех показателей, которые потом передаются в качестве статистической отчетности в Федеральную службу государственной статистики РФ, а качественная оценка может включать в себя как результаты аттестации служащих, так и итоги ежегодной интегральной оценки, проводимой с использованием метода 360 градусов.

В заключении подчеркнём, что человеческий капитал - ключевой фактор развития государственной службы сегодня, а конкуренция за высокопотенциальный человеческий капитал в данный момент максимально напряжена. В таких условиях необходимо пересматривать подход к формированию и развитию кадров государственной службы, используя новые технологии и инструменты, которые положительно зарекомендовали себя в коммерческом секторе и практике отдельных органов государственной власти. Одним из таких инструментов является управление талантами. Его системное использование органами государственной власти способно качественно изменить систему государственного управления, повлияв тем самым развитие всех сфер жизни общества.

Библиографический список

1. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 120-144.
2. Каштанова Е. В., Лобачева А. С. Построение технологии управления талантами в организации // УПИРР. 2023. № 1. С. 33–37.
3. Савельева М.В. Управление развитием талантов // Государственная служба. 2021. № 1 (129). С. 65–69.
4. Труханович Д.С. Управление талантами как фактор развития профессиональной культуры государственных служащих в условиях перехода к «сервисной» модели государства в Российской Федерации // Стратегии развития общества и экономики в новой реальности: Сборник трудов шестой международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 17 октября 2024 года. Ростов-на-Дону: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. С. 156-161.

УДК 336.1

Совершенствование порядка расчёта страховых взносов индивидуальными предпринимателями с низким доходом в Российской Федерации

Алексеев К.А.

*Научный руководитель: Балынин И.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

Для повышения справедливости системы социального страхования в Российской Федерации автор предлагает пересмотреть порядок расчёта страховых взносов (далее – СВ) для индивидуальных предпринимателей (далее – ИП) с низким доходом.

Обзор научных публикаций показал, что И.В. Балынин рассматривает вопросы совершенствования финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) и подчёркивает необходимость формирования устойчивых механизмов государственной поддержки МСП [1]. А.Л. Кудрин анализирует развитие малого и среднего предпринимательства в условиях структурной трансформации экономики, акцентируя внимание на роли институциональных и финансовых факторов в обеспечении его устойчивости [2]. С.Ю. Глазьев исследует финансовые механизмы стимулирования предпринимательской активности в Российской Федерации, обосновывая значение гибких инструментов регулирования для расширения деловой инициативы [3].

В 2026 году государство установило фиксированный размер СВ для ИП в сумме 57390 рублей, даже если не получил доход за расчётный период, а при доходе свыше 300000 рублей дополнительно начисляется 1% от суммы превышения, но не более 321818 рублей за год; это, по мнению автора, означает, что совокупная нагрузка для ИП с небольшим доходом остаётся значительной и требует корректировки.

По состоянию на 10.02.2021 в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства было зарегистрировано 3 311 838 ИП, тогда как на 10.02.2026 их количество составило 4666434. Таким образом, за пятилетний период прирост численности ИП превысил 1,3 млн человек, что свидетельствует о расширении предпринимательской активности. На 10.02.2026 ИП по-прежнему составляют значительную долю субъектов МСП — 67,97% [5]. Сопоставление данных за 2021 и 2026 годы подтверждает устойчивую тенденцию роста численности ИП. По данным Росстата, доля занятых в неформальном секторе в 2023 году составила 18,3% от экономически активного населения, что эквивалентно примерно 13,4 млн человек [4]. По мнению автора, среди указанной категории занятых присутствует значительное число ИП с низким либо нестабильным уровнем дохода.

По мнению автора, в России установлен несправедливый порядок исчисления СВ для ИП, которые имеют низкий доход. В 2025 году утверждён размер фиксированных СВ для ИП в размере 53658 рублей, для всех ИП, которые имеют годовой доход ниже 300 000 рублей. Этот аспект является несправедливым по отношению к начинающим ИП, особенно к

тем, у кого уплачиваемые СВ составляют больше половины их годового дохода. В качестве наглядного примера целесообразно рассмотреть расчёт СВ для ИП с годовым доходом 107 315 рублей. Указанное значение не закреплено действующим законодательством и является авторским расчётным показателем, предложенным в рамках настоящего исследования. Минимальный порог уплаты СВ ограничивает финансовые возможности ИП с низким доходом.

Пример расчёта для ИП.

В качестве примера рассмотрим ситуацию, при которой годовой доход ИП составляет 107315 рублей.

Первоначально определим сумму СВ, подлежащих уплате ИП. Общий размер СВ составляет 53658 руб.

Произведём распределение СВ по видам обязательного страхования. На обязательное пенсионное страхование (далее – ОПС) направляется 80,1078 % от суммы СВ: $53658 \times 80,1078 \% = 42984,24$ руб.

На обязательное медицинское страхование (далее – ОМС) приходится 19,8922 % от суммы СВ: $53658 \times 19,8922 \% = 10673,76$ руб.

После уплаты СВ рассчитаем величину дохода ИП, остающегося в его распоряжении без учёта СВ. Доход ИП после их уплаты составит: $107315 - 53658 = 53\,657$ руб.

Исходя из данного расчёта, необходимо заметить несправедливость в системе исчисления СВ для начинающих ИП. Для предотвращения этого предлагается ввести минимальный порог обложения СВ равный 107316 рублей (2 фиксированных СВ). В случае, если годовой доход ИП составляет менее 107316 рублей, предлагается законодательно закрепить пропорциональный механизм исчисления СВ, предусматривающий их снижение в зависимости от уровня дохода, платить СВ в размере величины МРОТ на текущую дату (в 2025 году – 22440 рублей, в 2026 году – 27093). Для ИП, которые получают годовой доход выше, чем 107316 рублей, методику расчёта уплаты СВ автор предлагает оставить без изменений.

Рассмотрим пример для 2025 года: годовой доход ИП – 107315 рублей (по предложенной автором модели).

В качестве примера рассмотрим расчёт для ИП, годовой доход которого составляет 107315 рублей.

Первым действием определим общую сумму СВ. Размер СВ составляет 22440 руб. Следующим действием произведём распределение СВ по видам обязательного страхования. На ОПС направляется 80,1078% от общей суммы СВ, что составляет 17976,19 руб. На ОМС приходится 19,8922%, что соответствует 4463,81 руб.

Следующим этапом определим доход ИП, остающийся в его распоряжении после уплаты СВ. Он составит 84875 руб. (107315 – 22440). Таким образом, доход ИП превышает сумму СВ.

Пример для 2026 года: годовой доход ИП – 107315 рублей (по предложенной модели).

Первым действием определим общую сумму СВ. Размер СВ составляет 27093 руб. Далее произведём распределение СВ по видам обязательного страхования. На ОПС направляется 21703,61 руб., на ОМС — 5389,39 руб.

После уплаты СВ доход ИП составит 80222 руб. (107315 – 27093). В данном случае доход ИП также превышает сумму СВ.

Стоит отметить, что уплату СВ за наёмных работников, которая считается по методике расчета СВ для МСП, автором предлагается оставить без изменений.

Предложенный автором порог, применяемый в рамках разработанной модели, подтверждается произведёнными расчётами на примере ИП с годовым доходом 107315 рублей (для сравнения с предыдущим годом, несмотря на увеличение верхней границы, в примере оставлена такая же сумма). Так, в 2025 году сумма СВ составляет 22440 рублей, из которых 17976,19 рубля направляются на ОПС и 4463,81 рубля — на ОМС. После их уплаты в распоряжении предпринимателя остаётся 84875 рублей, при этом величина дохода без учёта СВ превышает сумму самих взносов. В 2026 году при том же уровне дохода сумма СВ возрастает до 27093 рублей (21703,61 рубля — на ОПС и 5389,39 рубля — на ОМС), а располагаемый доход предпринимателя после их уплаты составляет 80222 рубля.

Введение минимального порога в 107315 рублей (2025 год) в 114780 рублей (2026 год) для ИП, по мнению автора, значительно усовершенствовало бы систему, делая её более справедливой.

Предложенный автором механизм начисления СВ для ИП с установлением указанного порога будет стимулировать их становиться частью официальной экономики, тем самым увеличивая общую собираемость СВ в бюджеты Социального фонда России и Федерального фонда обязательного медицинского страхования. Это будет способствовать формированию более устойчивой финансовой базы системы социальной защиты населения.

Подводя итог, необходимо сказать, что введение минимального порога для ИП существенно улучшает реализацию бисмарковской модели социального обеспечения в России, так как делает её более гибкой, справедливой и способствующей формализации экономики. Это решение

создаёт стимулы для роста экономической активности ИП, а также способствует росту поступлений в Социальный фонд России, не повышая налоговую нагрузку на ИП с низким уровнем дохода.

Библиографический список

1. Балынин И.В. Совершенствование финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства // Финансы. 2023. № 7. С. 52–58.

2. Кудрин А.Л. Малое и среднее предпринимательство в условиях структурной трансформации экономики // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 35–49.

3. Глазьев С.Ю. Финансовые механизмы стимулирования предпринимательской активности в Российской Федерации / С. Ю. Глазьев // Финансы и кредит. 2022. Т. 28. № 10. С. 2194–2208.

4. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 152 с.

5. Федеральная налоговая служба. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?level=2&fo=&ssrf>.

УДК 351

Молодежная политика Ярославской области на современном этапе: стратегические ориентиры и практики реализации

Бекова Л.Б., Быстрова Я.В.

*Научный руководитель: Проскурнова К.Ю., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Ярославский филиал*

Формирование эффективной региональной молодежной политики является ключевым условием социально-экономического и демографического развития. В Российской Федерации данная сфера получила новую законодательную основу с принятием в декабре 2020 года Федерального закона № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», закрепившего единый возраст молодежи (14–35 лет) и основные принципы государственного регулирования. Ярославская область обладает уникальным опытом в этой сфере, будучи регионом, где в 1998 году было создано первое в стране Молодежное правительство.

Актуальность исследования определяется недавним (1 октября 2025 г.) утверждением новой Стратегии реализации молодежной политики в Ярославской области до 2030 года, а также значительными институциональными изменениями – созданием отдельного Министерства молодежной политики.

Власти Ярославской области реализуют комплексную молодежную политику, нацеленную на интеграцию молодежи в общественную и экономическую жизнь региона. Приоритетами здесь выступают патриотическое воспитание, поддержка семей, профориентация и развитие добровольчества. Стратегической задачей является формирование поколения ответственных и конкурентоспособных людей – будущего региона. Базовые цели и механизмы работы закреплены в региональной Стратегии до 2030 года [2], разработанной с учетом федеральных проектов «Образование» и «Демография».

По состоянию на 1 января 2024 года в Ярославской области проживало 282 079 молодых людей в возрасте 14–35 лет, что составляет 23,75% от общей численности населения региона. Каждый четвертый житель – представитель молодежи. Однако наблюдается устойчивая отрицательная динамика: с 2020 года численность молодежи сократилась более чем на 13 тысяч человек, а ее доля в населении уменьшилась с 25,6% до 23,75% (табл. 1). Пространственное распределение крайне неравномерно: 82,3% молодежи проживает в городах, причем тенденция к урбанизации продолжает усиливаться.

Таблица 1. Динамика численности молодежи в Ярославской области с разбивкой по месту проживания (город/село) [5]

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Численность молодежи 14-35 лет, чел.	295500	290024	286000	284300	282079
Доля в населении региона, %	25,6	24,8	24,2	23,9	23,75
Доля в городах, %	80,7	81,4	81,8	82,1	82,3
Доля в селе, %	19,3	18,6	18,2	17,9	17,7

В сфере образования и занятости картина неоднозначна. В 2023 году профессиональное образование получали около 60 тысяч молодых ярославцев, при этом 53% – в вузах, 47% – в системе СПО. Значительная доля платного обучения (14,1 тыс. в вузах), что создает финансовую нагрузку. Уровень безработицы среди молодежи 15–35 лет снизился с 6,4% в 2021 году до 4,5% в 2023 году. Несмотря на позитивную динамику, проблема трудоустройства остается наиболее актуальной для 43,3%

молодых граждан, что указывает на структурные сложности на рынке труда.

Социологическое исследование, проведенное в декабре 2023 года, выявило традиционные приоритеты ярославской молодежи: здоровье, семья, собственное жилье, интересная работа и самосовершенствование. Более 54% респондентов оптимистично оценивают свои жизненные перспективы. Однако уровень патриотической самоидентификации (гордость за страну – 71,3%, за населенный пункт – 68,8%) несколько ниже среднероссийских показателей, что задает специфическую задачу для воспитательной работы в регионе.

Молодежь демонстрирует высокую вовлеченность в социальные практики: 81,89% систематически занимаются спортом; 68,43% от потенциальных участников оформили «Пушкинскую карту»; 51,2% вовлечены в волонтерскую деятельность, 51% – в творчество. Это свидетельствует о значительном потенциале самоорганизации. В то же время около 23% молодых людей отмечают недостаток мест для досуга, что указывает на инфраструктурный дефицит [4].

Нормативной основой ГМП в регионе, помимо федерального закона, являются законы Ярославской области, постановления Правительства региона и утвержденная в октябре 2025 года Стратегия до 2030 года. С 1 января 2024 года в рамках национального проекта «Молодежь и дети» в области реализуются 5 региональных проектов, охватывающих ключевые направления работы.

Организационная структура претерпела изменения: с 1 октября 2024 года функционирует выделенное Министерство молодежной политики Ярославской области (ранее – объединенное Министерство спорта и молодежной политики, созданное в 2023 г.). На региональном уровне координацию также осуществляет Комитет по образованию, культуре, туризму, спорту и делам молодежи Ярославской областной Думы. На муниципальном уровне только в г. Ярославле и Ярославском муниципальном округе действуют специализированные органы (Управление по молодежной политике мэрии Ярославля и др.), в остальных муниципалитетах функции совмещены с другими отраслями.

Инфраструктура поддержки молодежи в ЯО включает два ключевых госучреждения («Дворец молодежи», «Центр патриотического воспитания»), 21 муниципальный центр, а также 610 молодежных организаций, 267 патриотических клубов и 23 клуба молодых семей. Добровольчество представлено 450 отрядами и 15 «Добро.Центрами», а

креативную среду формируют арт-резиденция «Проспект 27» и Международный клуб дружбы [2].

Финансирование осуществляется в рамках государственной программы «Развитие молодежной политики и патриотическое воспитание в Ярославской области» на 2024–2030 годы с общим объемом 1 368,3 млн руб. В 2024 году консолидированный бюджет составил 295,1 млн руб. при уровне исполнения 99,8%. Регион активно и успешно привлекает федеральные средства, трижды побеждая во всероссийском конкурсе «Регион добрых дел». В 2024 году было выиграно 105,95 млн руб. по конкурсу «Регион для молодых» и 7,93 млн руб. по «Региону добрых дел». Молодые активисты получили более 30 млн руб. в грантовых конкурсах Росмолодежи [3].

Система сталкивается с такими проблемами как: миграционный отток, жилищные и карьерные ограничения в малых городах, необходимость цифровой трансформации для работы с молодежью, а также низкий престиж профессии и межведомственная разобщенность.

Власти региона осознают необходимость адаптации к цифровым практикам молодежи. Реализуется Стратегия цифровой трансформации, в рамках которой предусмотрено увеличение числа мероприятий в Федеральной государственной информационной системе «Молодежь России» (на 1.01.2025 – 25 564 пользователя от региона). Данная система является ключевой рабочей платформой для учета участников и регистрации на мероприятия [1]. Параллельно для конечных пользователей активно продвигается федеральный сервис «Навигатор возможностей» (запущен в 2022 году Росмолодежью и Минцифры России) – агрегатор мероприятий от государства и бизнеса. Региональным информационным хабом выступает Молодежный портал Ярославской области, созданный в 2019 году.

Молодежная политика Ярославской области – институционально зрелая система с перспективой до 2030 года. Ее каркас составляют профильное министерство, развитая инфраструктура, высокая активность молодежи и успешное привлечение грантов. Традиции самоуправления поддерживают обновленное Молодежное правительство (2024) и Молодежный парламент (2025).

Однако эффективность сдерживается демографическими трендами и ключевым противоречием: доминирующий патриотически-воспитательный компонент не полностью отвечает прагматичным запросам молодежи (жилье, профориентация, безопасность). Дальнейшее развитие связано с цифровизацией через платформы («Молодежь

России)), персонализацией поддержки и мерами по закреплению кадров в регионе.

Библиографический список

1. Федеральная государственная программа «Молодежь России» на 2020-2025 годы с перспективой до 2030 года.

2. Стратегия реализации молодежной политики в Ярославской области до 2030 года: утв. Губернатором Ярославской области.

3. Об утверждении государственной программы Ярославской области "Развитие молодежной политики и патриотическое воспитание в Ярославской области" на 2024 - 2030 годы и о признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства области: Постановление Правительства Ярославской области от 27 марта 2024 года № 404-п.

4. Информационно-аналитический отчет по результатам социологического исследования 2024 г. «Молодежь Ярославля: состояние, потребности, собственное место в жизни города и страны» [Электронный ресурс]. URL: https://indsi.ru/wp-content/uploads/2024/11/Отчет_Молодежь-Ярославля_2024.pdf

5. Распределение населения по возрастным группам [Электронный ресурс]. URL: <https://76.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/yaroslavskaya-oblast>.

УДК 338

Экономические санкции, как стимул для развития российской экономики и достижения ее самодостаточности

Бобкова К.А.

*Научный руководитель: Киселев А.А., канд. пед. наук, профессор
Ярославский государственный технический университет*

В последние годы российская экономика развивается в условиях большого количества экономических и политических санкций со стороны США и ряда западных стран. При этом наблюдается постепенный переход от точечных ограничений в отношении отдельных лиц и организаций к блокировке целых отраслей российской экономики [2]. Так, например, с 10 мая 2024 год Япония дополнила список товаров, экспорт которых в Россию запрещен. В частности, в этот список входят моторные масла и литий-ионные аккумуляторы. А с 10 мая 2026 года японским правительством запрещается ввоз в Японию непромышленных алмазов российского

происхождения и др. Необходимо отметить, что применение экономических санкций способствовало тому, что российская экономика начала перестраиваться, переходя к глубокой переработке своих природных богатств внутри страны, начиная от древесины и заканчивая углеводородами, меняя логистические маршруты и развивая собственное производство, увеличивая таким образом количество рабочих мест. И сегодня можно уверенно считать, что российская экономика уверенно ответила на внешние вызовы и развивается, как одна из ведущих мировых экономик. Так, например, Председатель Правительства РФ М. Мишустин, отчитываясь 3 апреля 2024 года в Государственной Думе РФ, отметил, что по итогам 2023 года ВВП России увеличился на 3,6%, превысив в два раза показатель развитых стран, а промышленное производство в целом выросло на 3,5%. При этом обрабатывающий сектор, который прибавил 7,5%, а машиностроительный комплекс – свыше 21% [3]. Тем не менее, нельзя считать, что экономические санкции против российской экономики не создали трудностей для ее развития. Так, например, у «Газпрома» заблокировали практически все банковские счета в ЕС, а также изъяли зарубежные дочерние компании. А в Германии и Польше под национализацию попали Gazprom Germania и Europol Gaz, общая стоимость которых на конец 2021 года равнялась примерно 9 млрд. евро. При этом «Газпром» лишился активов в Великобритании на сумму более 5 млрд. долларов. Кроме того, Россия сделала все, чтобы, лишившись европейского рынка газа перенаправить его в такие страны Азии, как Китай и Индия. Пришлось прибегать и к такой мере, как параллельный импорт, то есть приобретение необходимых комплектующих через «третьи страны». Но США начали активно воздействовать на страны, которые способствовали реализации российской экономической стратегии параллельного импорта. Но это, в целом, помогло России сделать важные шаги в обеспечении своей самодостаточности. Не смотря на существующие проблемы от объявляемых против российской экономики санкций, сегодня Правительство РФ завершает формирование крупных проектов для организации собственного выпуска значимых видов наукоемких изделий, в том числе, компонентов микроэлектроники, «умных» станков, газовых турбин, медицинского оборудования, укрепляя свой технологический суверенитет [3]. Несомненно, США и страны их поддерживающие стремятся не оставляют попыток негативно повлиять на снижение эффективности российской экономики всеми доступными как законными, так и силовыми методами, чтобы добиться своих целей, вводя все новые и новые пакеты экономических санкций. При этом даже спорт

стал незаконным механизмом с позиции мирового права давления на экономику России, связанную с не допуском спортсменов на соревнования. Как отметил Президент РФ В.В. Путин в послании Федеральному собранию 29 февраля 2024 года, «темпы и, главное, качество роста позволяют надеяться и даже утверждать, что уже в ближайшей перспективе мы сможем сделать еще один шаг вперед, войдем в четверку крупнейших экономических держав мира» [5]. При этом в настоящее время Россия не просто стремится противостоять экономическим санкциям, но и начала активно им противодействовать [5]. Так, например, Великобритания лишилась возможности ловить рыбу в российских водах, для ряда недружественных стран был введен запрета на автомобильные грузоперевозки по России, 25 апреля 2023 года Президент РФ В.В. Путин подписал указ «О временном управлении некоторым имуществом», касающийся ответных мер в случае изъятия российских активов за рубежом. Согласно документу, в случае изъятия или ограничения прав на имущество России за рубежом будет введено внешнее управление на активы недружественных стран в РФ. Вследствие этого сегодня США и западные страны уже осторожно обсуждают вопросы заморозки российских активов, так как начинают опасаться ответных мер со стороны России и т.д. Необходимо отметить и то, что экономические санкции, направленные на ослабление России, оказали негативное влияние на экономику Западу. Так, например, в Германии годовая инфляция в стране достигла рекордных значений, Польша испытывает дефицит газа, а Финляндия – леса, Чехия столкнулась с ростом цен на топливо, Японии грозит нехватка электричества, а американцы и англичане жалуются на высокую стоимость продуктов и многое др. При этом Президент РФ В.В. Путин отмечал, что в целом по объему экономики РФ стала первой в Европе, обогнав ФРГ, и заняли пятое место в мире после Китая, США, Индии и Японии. При этом война США и Израиля против Ирана резко изменила ситуацию на мировом рынке энергоресурсов. Несомненно, что США стремились увеличить свое преимущество на энергетическом рынке, приняв силовое воздействие на Венесуэлу, а затем на Иран, чтобы использовать их ресурсы в своих целях. В результате этой войны азиатские экономики оказались наиболее уязвимыми перед лицом кризиса на энергетическом рынке. Китай, Индия, Япония и Южная столкнулись с угрозой энергетического голода. А страны Западной Европы уже находятся на стадии начала энергетического кризиса. И США вынуждены были снять запреты на покупку российской нефти Индией и Китаем. А страны Западной Европы уже испытывают этот энергетический голод. Так,

например, в Великобритании всего за семь дней войны в Иране стоимость бензина выросла почти в два раза, а запасов природного газа по данным на 9 марта 2026 года осталось всего на два дня. Вследствие этого на данное время российская экономика получила определенные выгоды из возникшего энергетического кризиса, так возникла возможность для наращивания поставок нефти и природного газа на новые рынки, причем по более высокой цене. При этом мировая экономика превратилась в «экономiku ожидания», когда люди ожидают, что товар начнет дорожать и начинают его активно скупать на перспективу.

Таким образом, экономические санкции против России со стороны США и его союзников проявились в качестве фактора развития российской экономики и обеспечения ее самодостаточности. Во-первых, они активизировали внутреннее развитие российской экономики. Среди ключевых причин высоких темпов роста следует отметить устойчивую работу таких секторов, как сельское хозяйство, энергетика и ИТ. Согласно статистическим данным, основными драйверами роста стали информация и связь, прибавившие 11,9%, гостиницы и рестораны – рост на 9,6%. оптовая и розничная торговли – рост на 6,9%, обрабатывающие производства – рост на 7,6% и др. Все это повлияло и на снижение безработицы в России, так стали появляться новые рабочие места. Во-вторых, появилось понимание того, что нужно уходить от модели, когда на экспорт поставлялись первичные ресурсы. Были найдены новые рынки для экспорта продукции, выстроены новые логистические цепочки поставок, заработал параллельный импорт для ввоза необходимых товаров через третьи страны и многое другое. В-третьих, вводимые против российской экономики санкции бумерангом ударили по экономике государств, объявляемых ими. Это было связано с тем, что для них выросли цены на энергоресурсы, а соответственно, это отразилось на развитии даже экономики таких стран, как ФРГ. По итогам 2023 года она сократилась на 0,3%, в 2024 году упала еще на 0,2%. И эксперты увидели в этом начало бесповоротного экономического упадка страны. А торможение экономики ФРГ в силу ее большого веса давит на всю еврозону. В-четвертых, война в Иране показала всему миру, что вводимые против энергетического сектора российской экономики негативно влияют на всю мировую экономiku. Вследствие этого даже ряд стран Евросоюза выступают за отмену этих санкций против российской экономики, так как невозможно такую страну, как Россия даже силовым методом устранить с мирового рынка.

Но необходимо максимально использовать ситуацию с санкциями в интересах развития российской экономики. На ПМЭФ-2025 Президент РФ

В.В. Путин четко обозначил три направления структурных изменений в экономике: движение к экономике высоких зарплат при повышении квалификации работников и уровня производительности, новое качество инвестиционного климата за счет минимизации издержек бизнеса, а также достижение технологического лидерства, не копируя чужие решения для достижения технологического лидерства, а предлагая свои.

Библиографический список

1. Киселев А.А., Сазонов А.И. Экономические санкции США и стран Запада как экономический бумеранг по западной экономике // Экономика и предпринимательство, 2025. № 6. С. 122-126.

2. Кроливецкая В.Э., Кроливецкая Л.П. Антироссийские санкции в 2022 году и ответная реакция на них // Актуальные проблемы науки и практики: Гатчинские чтения-2022: сборник научных трудов. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2022. С. 312–314.

3. Отчет Мишустина перед Госдумой: главные тезисы и цифры [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6615404>.

4. Путин объявил о переходе мировой экономики к новой модели [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/ZSaRP8J26S7E0z27>.

5. Путин рассказал о новых мерах поддержки экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20240229/support-1930238735.html>.

УДК 323.21

Методика выявления активной гражданской позиции среди молодежи

Бокова В.А., Тяпугина С.С.

*Научный руководитель: Проскурнова К.Ю., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Понимание того, как формируется гражданская позиция нового поколения, какие ценности лежат в основе его социальной активности и какие барьеры препятствуют реализации его потенциала, является одной из приоритетных задач социально-гуманитарного знания. В условиях глобальных вызовов и переоценки традиционных моделей патриотизма

исследование механизмов включения молодежи в жизнь страны и региона приобретает особую актуальность [2].

Настоящая работа посвящена сравнительному анализу гражданской активности молодежи на региональном (Ярославская область) и федеральном уровнях. Рассматривается фундаментальное противоречие современного этапа: высокий уровень декларируемого патриотизма и наличие развитой инфраструктуры молодежной политики не всегда конвертируются в реальную инициативность молодых людей. Опираясь на данные всероссийского исследования «С молодежью для молодежи!» (проект «Твой Ход», 2025 г.) и регионального опроса «Активизация гражданской позиции среди молодежи Ярославской области», в докладе выявляются ценностные ориентации поколения Z и предлагается авторская методика диагностики уровней гражданской субъектности.

Проведенный ранее анализ гражданской позиции молодежи Ярославской области выявил существенные противоречия: высокий уровень декларируемого патриотизма сочетается с низкой регулярной вовлеченностью, а наличие развитой инфраструктуры молодежной политики не всегда коррелирует с уровнем информированности [5]. Для более глубокого понимания этих процессов и выработки эффективной методики выявления реальной, а не декларируемой гражданской позиции необходимо сопоставить региональные данные с результатами масштабных всероссийских исследований.

Всероссийский опрос показывает, что главным драйвером участия в молодежных проектах является тематика, совпадающая с личными интересами (52%) и специальностью (36%). Это полностью коррелирует с выводами по Ярославской области, где молодежь указала на неинтересную тематику мероприятий как на ключевой барьер. Высокий запрос на «путешествия» (42%) и «общение с новыми людьми» (26%) подтверждает тезис о том, что поколение Z ищет в общественной деятельности не абстрактную пользу, а конкретные возможности для саморазвития, нетворкинга и новых впечатлений.

Сопоставление этих данных с ярославским трендом на волонтерство (55%) позволяет сделать методологический вывод: доминирование волонтерства не всегда является маркером зрелой гражданской позиции. За ним может стоять как искреннее желание помочь, так и стремление удовлетворить личные интересы — получить новый опыт, найти друзей, «законно прогулять учебу» (7% всероссийской выборки). Следовательно, методика выявления активной гражданской позиции должна дифференцировать эти мотивы.

Данные проекта «Твой Ход» подтверждают проблему эффективности коммуникации - 45% респондентов осведомлены о мерах поддержки, но 38% никогда не пользовались ими, хотя хотели бы это сделать. Это колоссальный нереализованный потенциал. В Ярославской области разрыв усугубляется невысокой информированностью о региональных событиях (66%). Проблема носит системный характер: информация о существующих институтах не конвертируется в реальное участие из-за недостаточной проработки каналов коммуникации и «неинтересной упаковки» предложений.

Ключевые данные для построения методики дает блок вопросов о роли молодежи:

75% считают, что молодежная политика должна формироваться на основе мнения самой молодежи, а не экспертов;

64% отдают предпочтение инициативам со стороны молодежи, а не активному участию государства;

62% считают, что главное — сосредоточиться на личных интересах и карьере, а не на политическом процессе.

Эти цифры радикально меняют угол зрения. Молодежь не желает быть пассивным объектом воспитания. Высокий процент выбравших карьеру и личные интересы — не проявление абсентеизма, а запрос на прагматичную гражданственность. Молодые люди хотят видеть, что их участие приносит конкретную пользу им самим и их окружению.

Подтверждая данные ярославской стратегии, всероссийский опрос фиксирует высокий уровень патриотических чувств: 65% полностью согласны с тем, что испытывают гордость за страну (еще 25% скорее согласны). Однако этот ресурс пока не полностью реализован в активности, что подтверждает необходимость перехода от «гордости» к «действию».

Активная гражданская позиция проявляется там, где молодой человек является не просто посетителем, а инициатором, соавтором или преобразователем среды. Основываясь на эмпирических данных, можно сформулировать следующие методические принципы выявления активной гражданской позиции:

1. Диагностика мотивации. Вместо вопроса «Участвовали ли вы в волонтерской акции?» методика должна включать проективные вопросы и кейсы: «Предложите решение проблемы своего двора/вуза», «Какую инициативу вы готовы реализовать?». Это позволяет дифференцировать активность, инициированную «сверху», от активности, исходящей из личного побуждения. Учет данных о том, обращался ли молодой человек

за грантовой поддержкой (9%), создавал ли собственный проект, организовывал ли мероприятие. Именно эти 9–17% являются носителями наиболее зрелой формы гражданской позиции.

2. Выявление сферы реализации. Учитывая, что 62% молодежи дистанцируются от традиционной политики, методика должна фокусироваться на активности в значимых для нее сферах: благоустройство и городская среда (ключевой показатель — инициативы по улучшению пространств, а не просто участие в субботниках); профессиональные сообщества и стартапы (запрос на поддержку стартапов — 77% в Ярославле); креативные индустрии и культура.

3. Оценка субъектности в цифровой среде. Методика должна анализировать содержательную активность: создание позитивного или проблемного контента о регионе, участие в коллективных онлайн-проектах, деятельность в сетевых сообществах.

4. Фиксация перехода от знания к действию. Индикатором активной позиции является способность преодолевать информационные и бюрократические барьеры. Если 38% хотят, но не пользуются мерами поддержки, то те, кто смог это сделать (около 47% имеют опыт участия в проектах), демонстрируют более высокий уровень гражданской компетенции.

Интеграция подходов позволяет предложить трехуровневую модель выявления гражданской позиции молодежи в регионе:

Уровень 1. Потенциальный. Молодой человек испытывает гордость за страну/регион (71% в Ярославле), хотел бы участвовать, но не знает как или не видит интересных предложений. Задача диагностики — выявить эти 38% «хотелок», сегментировать по интересам.

Уровень 2. Исполнительский. Участвует в готовых мероприятиях — волонтерских акциях, фестивалях, субботниках (основная масса, 51–55%). Мотивация смешанная. Задача — оценить качество включенности и готовность перейти к инициативе.

Уровень 3. Инициативный. Генерирует идеи, пишет проекты, создает стартапы, участвует в грантовых конкурсах, входит в совещательные органы. Это уровень активной гражданской позиции как синтеза осознанной позиции и реального действия. Доля такой молодежи составляет около 17–22%.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд значимых выводов. Во-первых, гипотеза о разрыве между декларируемым патриотизмом и реальным участием подтвердилась. Молодежь демонстрирует устойчивый запрос на самостоятельность (75%) и прагматизм, рассматривая

общественную деятельность прежде всего как пространство для самореализации и карьерного роста.

Во-вторых, проблема неэффективной коммуникации и низкой конверсии информированности в действие носит системный характер. Выявленные 38% респондентов, которые хотели бы воспользоваться мерами поддержки, но не делают этого, формируют колоссальный нереализованный ресурс гражданского общества.

В-третьих, предложенная трехуровневая методика диагностики позволяет отказаться от формальных показателей «охвата» в пользу оценки реальной субъектности молодежи. Ключевым критерием выступает способность молодого человека быть инициатором и преобразователем среды.

Для развития современного общества необходимо смещение акцентов с политики «для молодежи» на политику «вместе с молодежью». Предложенные рекомендации могут быть использованы органами власти и общественными организациями для создания условий реализации собственных инициатив молодежи, поддержки стартапов и креативных проектов, переупаковки гражданской активности в современные цифровые форматы. Только признав за молодежью право на авторство собственного будущего, можно превратить потенциал «гордости» в реальную энергию социальных преобразований.

Библиографический список

1. Мазитова Д.О. Анализ развития молодёжной политики и патриотического воспитания в Ярославской области / Д.О. Мазитова, А.В. Райхлина // Экономический потенциал студенчества в региональной экономике: материалы XVII международной научно-практической конференции, 01–30 ноября 2022 года. Ярославль: ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2023. С. 7–12.

2. Бухнер А.А. Формирование гражданской позиции студента вуза: содержательные характеристики // Проблемы современного педагогического образования. 2023. Т. 81. № 4. С. 54–56.

3. О молодежной политике в Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ (последняя редакция).

4. Колесов Р.В. О вовлечении молодых интеллектуалов в процесс совершенствования деятельности органов местного самоуправления / Р.В. Колесов, А.В. Райхлина, И.В. Тихонов // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: сборник материалов международной научно-практической

конференции Академии МУБиНТ, 08–10 апреля 2019 года. Ярославль: МУБиНТ, 2019. С. 76–80.

5. Бокова В.А. Гражданская позиция молодежи как ресурс развития региона / В.А. Бокова, С.С. Тяпугина // Актуальные социально-экономические проблемы и тенденции развития России и регионов: материалы Всероссийской научной студенческой конференции, 5–6 декабря 2025 г. Тула: ПромпилотПРО, 2026. С. 191–197.

УДК 371.2

Механизмы участия граждан в решении экологических проблем региона (на примере Ярославской области)

Виноградова Е.С.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В современном мире проблемы экологии встают на первое место по своей значимости для государства, поскольку сохранность окружающей среды напрямую влияет на здоровье и благополучие граждан. К сожалению, человечество только совсем недавно стало обращать внимание на силу воздействия человека на природу. С эволюцией менялись потребности, и увеличивалось количество потребляемого, люди стали производить больше сложных вещей, которые всё сложнее переработать. При этом отдельные граждане не готовы менять свои привычки.

В социальных науках развивается теория выученной беспомощности, согласно которой, люди убеждены, что их действия ни на что не влияют и ничего не меняют [2]. Нам кажется, что действия даже одного человека способны менять мир, ведь когда человек начинает прилагать усилия, его замечают, начинают поддерживать, для кого-то этот человек может быть примером для подражания или толчком для начала действий.

Активная жизненная позиция в решении экологических проблем с позиции отдельной личности способствует:

- развитию личностных качеств и навыков - умения мыслить критически, находить альтернативные варианты решения проблем, нести ответственность за собственные действия;
- улучшению здоровья, снижения рисков заболеваемости;
- расширению сети контактов, появлению новых дружеских связей;

– как итог созданию сообщества, заинтересованного в долгосрочном развитии и улучшении городской среды.

Для государства сегодня вовлечения граждан в решение проблем, в т.ч. экологических, имеет огромное значение, поскольку:

1. Граждане становятся активными участниками экологических процессов, их прямая заинтересованность влияет на позитивное изменение окружающей среды.

2. С ростом общественного мнения государству и бизнесу сложнее игнорировать экологические риски.

3. Развитие экологических инициатив приводит к формированию среды, где ценятся природа и ответственность, а значит создаются предпосылки для устойчивого развития.

4. Активность граждан в решении экологических проблем создает гарантии будущих поколений и развития страны на перспективу.

В настоящее время разработан обширный перечень форм легальных механизмов соучастия в решении экологических проблем (табл. 1).

Таблица 1. Формы участия граждан в решении экологических проблем

Направление	Формы участия
Законодательные меры	• Обращения в органы власти (жалобы, предложения). • Создание экологических общественных объединений. • Инициирование и участие в общественной экологической экспертизе [1].
Общественные инициативы	• Субботники и уборка территорий. • Экологические акции и мероприятия. • Озеленение и восстановление зеленых зон. • Участие в общественных слушаниях.
Просвещение	• Мастер-классы и лекции по рациональному природопользованию. • Конкурсы (рисунков, видеороликов) на экологическую тематику. • Экологические игры для детей.

Однако наличие форм еще не гарантирует их эффективность, поэтому для понимания реальной картины необходимо проанализировать, насколько активно и результативно общественность включена в решение экологических проблем региона на практике.

Одним из наиболее актуальных примеров можно привести опыт поселка Ивняки, Ярославская область, где в ТСЖ «Ивняковское» идет реализация проекта «Ивняки – территория мусорного комфорта». Она началась со сбора крышечек, затем благодаря компании «ТоргВторма» были установлены первые экобоксы. А уже летом 2024 года Национальная экологическая компания, заинтересованная опытом ТСЖ в отдельном

сборе отходов, согласилась установить экостанции в поселке для сбора редких фракций (блистеры, тетрапак и т.п.) [3].

В Мышкине активист проекта «Добрые крышечки» инициировал акцию по сбору различных отходов, которая в дальнейшем приняла регулярный характер. Поддержка общественности и популяризация практики раздельного сбора мусора среди горожан привели к участию в грантовом конкурсе «Зеленая премия» и получении средств на экоцентр. К сожалению, этих средств не хватило, но с помощью жителей города получилось собрать необходимую сумму и проект вышел на новый уровень [4].

Истории активистов Ярославской области показывают, как личная ответственность и неравнодушие способны запустить значимые экологические изменения. Однако, если отдельные граждане действуют точно и на локальном уровне, то НКО имеют больше возможностей и влияния. Они объединяют активистов, привлекают грантовое финансирование и выстраивают системный диалог с властью и бизнесом.

Среди наиболее активных объединений Ярославской области можно выделить ассоциацию по содействию в социально-культурном и экологическом развитии общества «Ре:форма». С ее помощью в нашем регионе начал действовать экологический проект ЯрЭкомобиль. Благодаря их деятельности появились и успешно развиваются система раздельного сбора отходов и экопросвещение. Ежемесячно в Ярославской области проводятся 5 акций «ЯрЭкомобиль», которые посещает уже более 2500 человек. На данный момент проект успел собрать более 7000 тонн отходов и на этом он не останавливает свою работу [5]. Проект взаимодействует с различными дошкольными учреждениями, где детские сады получают возможность обменивать собранные вторичные ресурсы на подарки от партнёров проекта: саженцы деревьев, альбомы или конструкторы.

Это лишь небольшая часть практического воплощения механизмов участия граждан в решении экологических проблем, и только в одном регионе - Ярославской области. И они показывают, что у данных форматов есть большой потенциал в масштабах страны и даже планеты.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды».
2. Асташова Ю.В., Чуйдук А.А., Демченко А.И., Лободенко Л.К. Вовлеченность молодежи в решение экологических проблем как фактор устойчивого развития региона экологического риска. Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 5.

3. Как создать «мусорный комфорт» в своем дворе [Электронный ресурс]. URL: <https://ecologiya.media/userfriendlyrecycling>.

4. Экопровинция: как жительница Мышкина научила горожан сортировать вторсырье [Электронный ресурс]. URL: <https://urbanintonations.ru/ecoprovince?ysclid=mmcd3bkzg7738061307>.

5. ЯрЭкомобиль – Ярославль [Электронный ресурс]. URL: <http://yar-ecomobile.ru/>.

УДК 379.85

Государственно-частное партнерство как инструмент инвестиций в социальную сферу Ярославской области

Воробьева А.В., Ушакова А.К.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В современных экономических условиях, характеризующихся ограниченностью бюджетных средств и необходимостью достижения национальных целей развития, роль государственно-частного партнерства (ГЧП) существенно возрастает. Для Ярославской области, как и для многих других регионов России, поиск внебюджетных источников финансирования социальной инфраструктуры становится приоритетной задачей. Период 2024–2026 годов характеризуется переориентацией на проекты, обеспечивающие не только создание объектов, но и их эффективную эксплуатацию. Цель данной работы – проанализировать актуальную практику применения ГЧП для инвестирования в социальную сферу Ярославской области с использованием реальных региональных проектов.

Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ определяет ГЧП как долгосрочное (не менее 3 лет) сотрудничество, основанное на объединении ресурсов и распределении рисков для привлечения инвестиций в экономику и повышения качества товаров и услуг [1]. К 2024 году в Ярославской области сложилась зрелая институциональная среда ГЧП-проектов: функции уполномоченного органа выполняет министерство инвестиций и промышленности (ранее — департамент), работает Центр компетенций ГЧП, обеспечивающий методическое сопровождение проектов на всех стадиях [2].

Анализ инвестиционной деятельности в Ярославской области за 2024–2026 годы позволяет выделить несколько знаковых проектов, реализуемых с использованием механизмов ГЧП и концессий в социально значимых отраслях:

1. Спортивная инфраструктура (ФОКи). Одним из наиболее ярких примеров является реализация проектов по строительству физкультурно-оздоровительных комплексов (ФОК). В 2024 году в Ярославле активно обсуждалось и готовилось к реализации концессионное соглашение по созданию крупного спортивного объекта на Дядьковской улице. Проект предполагает привлечение частных инвестиций для строительства современного комплекса с универсальным игровым залом, бассейном и зонами единоборств. Инвестор не только строит объект, но и будет управлять им в течение 10–15 лет, оказывая платные услуги населению, что обеспечивает возвратность вложенных средств. Часть занятий для льготных категорий граждан будет субсидироваться из бюджета [5].

2. Образование (строительство школ). В сфере образования механизм ГЧП позволяет решить проблему дефицита мест в школах. Хотя в Ярославской области строительство школ часто ведется в рамках национальных проектов с бюджетным финансированием, частные инвесторы привлекаются для создания объектов дополнительного образования и детских досуговых центров. В частности, в Рыбинске на условиях аренды с инвестиционными обязательствами (квази-ГЧП) реконструируются помещения под размещение детских технопарков и центров цифрового образования «IT-куб», где частный оператор отвечает за оснащение и текущую деятельность.

3. Здравоохранение и социальное обслуживание. Наиболее перспективной нишей для ГЧП в социальной сфере становится создание геронтологических центров и пансионатов для пожилых людей. В условиях роста продолжительности жизни и потребности в качественном уходе, в Ярославской области рассматриваются проекты создания частных домов престарелых на условиях государственного заказа. Частный партнер строит или реконструирует здание, а государство гарантирует выкуп определенного количества мест (койко-мест) для нуждающихся граждан по тарифу. Такой механизм (ГЧП с элементами государственного социального заказа) позволяет снизить бюджетные расходы на содержание стационарных учреждений и повысить качество услуг.

Несмотря на положительные примеры, активному внедрению ГЧП в социальную сферу Ярославской области препятствует ряд факторов:

- долгосрочные бюджетные обязательства: муниципалитеты опасаются заключать долгосрочные контракты (на 10–20 лет) из-за неопределенности будущих бюджетов;

- ложность структурирования проекта: подготовка качественного концессионного соглашения требует высоких компетенций и временных затрат;

- окупаемость социальных проектов: проекты в сферах культуры или здравоохранения часто имеют низкое отношение прибыли к выручке (в процентах), что требует прямых бюджетных субсидий (капитальный грант или плата за доступность).

Для решения этих проблем региону необходимо продолжить практику предоставления инвесторам земельных участков без торгов, активнее использовать механизм инфраструктурных бюджетных кредитов (ИБК) для софинансирования ГЧП-проектов и развивать систему гарантий для частных партнеров [4].

Таким образом, государственно-частное партнерство в Ярославской области подтверждает статус эффективного инструмента привлечения инвестиций в социальную сферу. Реальные проекты в спорте, образовании демонстрируют, что ГЧП позволяет не только создавать новые объекты, но и обеспечивать их качественную эксплуатацию. Для дальнейшего роста необходимо совершенствовать меры государственной поддержки и повышать инвестиционную привлекательность «некоммерческих» социальных отраслей.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

2. Постановление Ярославской областной Думы от 31.03.2020 № 70 «Об итогах мониторинга правоприменения на территории Ярославской области Федерального закона от 13 июля 2015 года № 224-ФЗ».

3. Реестр заключенных концессионных соглашений и соглашений о ГЧП/МЧП в Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yarregion.ru/depts/dip>.

4. Методические рекомендации по подготовке и реализации инфраструктурных проектов с использованием механизмов государственно-частного партнерства [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/f3040f6b964f22e1a761bbcb2fcf9b0d/metodic_2023.pdf.

5. В Ярославле построят новый ФОК по концессии [Электронный ресурс]. URL: <https://rosinfra.ru>.

УДК 332.1

Взаимосвязь инвестиций и доходной базы муниципальных бюджетов районов Ярославской области

Воробьева А.В.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Формирование устойчивой доходной базы местных бюджетов является ключевым условием для эффективного исполнения органами местного самоуправления своих полномочий. В условиях высокой зависимости от межбюджетных трансфертов особую актуальность приобретает поиск внутренних источников роста доходов. Одним из таких источников выступают инвестиции, которые способны создавать новые рабочие места, расширять налоговую базу и стимулировать экономическую активность на территории.

Целью данной работы является статистическая оценка влияния инвестиций в основной капитал (в расчете на одного жителя) на объем собственных доходов бюджетов муниципальных районов и городских округов Ярославской области.

Для анализа были использованы данные Росстата по муниципальным образованиям Ярославской области за 2024 год [1; 2]. В качестве факторного признака (X) выбран объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) на 1 человека (в рублях), в качестве результативного признака (Y) — фактические собственные доходы бюджета (налоговые и неналоговые доходы) за 2024 год (в млн. рублей). Исходные данные и промежуточные расчеты представлены в таблице 1.

Для определения тесноты связи между признаками был рассчитан линейный коэффициент корреляции (r) по формуле: $r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$.

Полученное значение коэффициента корреляции: $r=0,587$ позволяет сделать следующие выводы:

1. Связь между объемом инвестиций на душу населения и доходами муниципальных бюджетов является прямой (положительной): с ростом инвестиций доходы бюджетов в целом увеличиваются.

2. Согласно шкале Чеддока, теснота связи оценивается как положительная (прямая) и умеренная (заметная). Это означает, что инвестиции являются важным, но не единственным фактором, определяющим доходную базу. На размер бюджета также существенно влияют структура экономики, эффективность налогового администрирования и объем межбюджетных трансфертов [3].

Таблица 1. Исходные данные для корреляционного анализа

Муниципальное образование	X, руб.	Y, млн. руб.	x*y	$\bar{Y}_x$
Брейтовский МР	4252,64	472,58	2009712,611	-630,487
Некрасовский МР	6182,37	1 143,42	7069045,505	-434,404
Пошехонский МР	7302,72	851,27	6216586,454	-320,563
Даниловский МР	9473,84	1 443,24	13673024,84	-99,952
Гаврилов-Ямский МР	13923,13	1 466,88	20423560,93	352,149
Первомайский МР	15968,49	733,15	11707298,44	559,982
Некоузский МР	20824,28	836,5	17419510,22	1053,387
Любимский МР	22150,80	858,93	19025986,64	1188,177
Большесельский МР	24783,08	519,56	12876297,04	1455,648
Угличский МР	29549,90	2 362,84	69821685,72	1940,013
г. Переславль-Залесский	37343,69	3 239,31	120967788,5	2731,955
Борисоглебский МР	38310,93	851,39	32617542,69	2830,238
Тутаевский МР	55609,31	3 224,83	179330571,2	4587,958
Г. Рыбинск	62844,35	8 553,94	537566799,2	5323,123
Ростовский МР	74173,64	2 903,57	215368355,9	6474,313
Мышкинский МР	76091,65	790,12	60121534,5	6669,205
Рыбинский МР	106395,66	1531,40	162934313,7	9748,451
Ярославский МР	123085,10	4159,73	512000783	11444,296
г. Ярославль	125703,95	30641,23	3851723644	11710,402

Линейное уравнение регрессии зависимости между объемом инвестиций в основной капитал на 1 человека и фактическими собственными доходами бюджета имеет вид: $\bar{y}_x = -1025,214 + 0,101 \cdot x$.

Построенное уравнение показывает, что при увеличении на 1 руб. объема инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) на человека, собственные доходы бюджета (налоговые и неналоговые доходы) в среднем увеличиваются на 0,101 млн. руб.

Графически взаимосвязь представлена на рисунке 1. Наблюдается значительный разброс точек: например, Мышкинский район при высоком уровне инвестиций (76 тыс. руб. на человека) имеет скромные бюджетные доходы (790 млн. руб.), что может объясняться узкой специализацией

экономики (туризм, малый бизнес) и, как следствие, применением специальных налоговых режимов, большая часть поступлений от которых уходит в региональный бюджет. В то же время город Ярославль, являясь административным центром, аккумулирует значительные налоговые поступления от крупных предприятий, что при максимальных инвестициях дает и максимальный бюджетный эффект.

Экономическая взаимосвязь реализуется через два основных канала. Прямой канал: инвестиции в создание новых производств увеличивают объемы выпуска и, следовательно, поступления от налогов на прибыль и специальных налоговых режимов. Косвенный канал: реализация инвестпроектов требует привлечения трудовых ресурсов, что увеличивает фонд оплаты труда и поступления от НДФЛ — основного налога, формирующего доходную базу муниципалитетов [4].

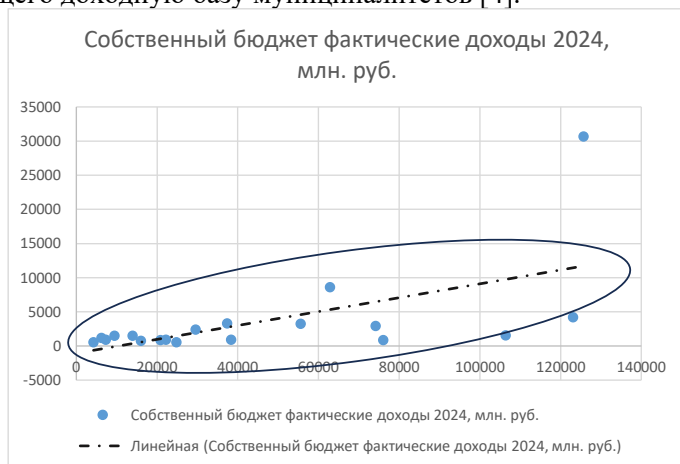


Рисунок 2. Зависимость объема инвестиций от доходов бюджета Ярославской области в 2024 г.

Интерес представляют районы, отклоняющиеся от общей тенденции. Высокий уровень инвестиций в Ярославском районе (123 тыс. руб. на человека) обусловлен активным жилищным строительством и близостью к областному центру, что закономерно увеличивает поступления от имущественных налогов. Низкие показатели Любимского и Брейтовского районов подтверждают правило: без притока капитала доходная база остается стагнирующей.

Таким образом, проведенный корреляционный анализ на примере муниципальных образований Ярославской области подтверждает наличие

статистически значимой положительной связи между инвестиционной активностью и уровнем собственных доходов местных бюджетов. Коэффициент корреляции 0,587 свидетельствует о том, что наращивание инвестиций в основной капитал является действенным инструментом укрепления финансовой самодостаточности территорий.

Однако для преодоления дифференциации муниципалитетов требуются не только общие меры стимулирования инвестиций, но и адресная поддержка районов с низкой бюджетной обеспеченностью, направленная на диверсификацию их экономики.

Библиографический список

1. ИАС Мониторинг Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://budget76.ru/razdely/byudzhetye-dannye/osnovnye-pokazateli-ispolneniya/ispolnenie-byudzheta-munitsipalnykh-obrazovaniy> .

2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/dbscripts/munst/munst78/DBInet.cgi>.

3. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов / Министерство финансов Российской Федерации. М., 2025. 114 с.

4. Российская Федерация. Федеральное Собрание. Государственная Дума. Комитет по бюджету и налогам. Заключение Комитета по бюджету и налогам по проекту федерального закона № 1026190-8 «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в части реализации отдельных положений основных направлений налоговой политики), внесенному Правительством Российской Федерации (первое чтение): принято на заседании Комитета 20.10.2025. М., 2025. 27 с.

УДК 331:614.8

Экономические механизмы управления человеческим капиталом в службе медицины катастроф как фактор национальной безопасности

Гамзатова П.К.

*Научный руководитель: Лозовова Л.А., канд. экон. наук, доцент
Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС*

В условиях современной экономической конъюнктуры обеспечение национальной безопасности Российской Федерации неразрывно связано с

устойчивостью системы здравоохранения. Чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера наносят колоссальный экономический ущерб, который складывается не только из прямых потерь инфраструктуры, но и из потерь человеческого капитала. В этом контексте принципиальное значение приобретает выделяемая Л.А. Лозовой и К.Г. Немашкаловой институциональная модель социальной политики, которая «рассматривает государственную систему в качестве интегрального института, обеспечивающего социальные услуги за пределами рынка. Объектом такой политики является все население» [5, с. 120]. Служба медицины катастроф (ВМК) выступает ключевым институтом минимизации этих потерь. Однако эффективность ее функционирования напрямую зависит от качества управления человеческими ресурсами, что в экономическом смысле представляет собой задачу оптимизации инвестиций в персонал для получения максимального социально-экономического эффекта.

Научную обоснованность подходу придают позиции исследователей: «Главным фактором успешного развития... является, в первую очередь, наличие квалифицированных, должным образом, мотивированных медицинских кадров» [1, с. 540], а «Конечной целью управления человеческим капиталом на государственном уровне... является достижение высокого уровня экономической безопасности цивилизационного развития России» [3, с. 69]. Это определяет стратегический вектор исследования. Проблема заключается в недостаточной разработанности экономических механизмов мотивации и сохранения человеческого капитала в службе медицины катастроф.

Методологическую основу исследования составил экономический системный подход. Служба медицины катастроф рассматривается как экономический агент, потребляющий ресурсы (финансовые, материальные, человеческие) и производящий общественное благо (безопасность, сохраненные жизни). Эффективность деятельности оценивается через соотношение затрат и предотвращенного ущерба. В работе использованы методы экономико-статистического анализа структуры бюджетных расходов на содержание территориальных центров медицины катастроф за период 2020-2023 годов на основе открытых данных казначейства и отчетов Минздрава России.

Применен метод анализа затрат и результатов (cost-benefit analysis). Для оценки эффективности предложенных мероприятий мы сравнивали планируемые затраты на внедрение новых механизмов мотивации с потенциальным снижением ущерба от чрезвычайных ситуаций за счет

повышения готовности службы. При этом мы исходим из того, что «Понятие эффективность трактуется как соотношение между достигнутыми результатами и использованными для их достижения ресурсами» [4, с. 977]. Этот методологический подход, применяемый высшими органами финансового контроля, лег в основу нашей модели расчета экономической целесообразности инвестиций в человеческий капитал службы медицины катастроф.

Анализ нормативно-правового регулирования показал ограничения существующей модели финансирования ВСМК. Федеральный закон № 68-ФЗ и Приказ Минздрава № 63н не содержат четких механизмов формирования кадровых резервов и экономических нормативов затрат на персонал, что приводит к финансированию по остаточному принципу и уязвимости расходов на квалификацию персонала при оптимизации бюджетов.

Первое направление - внедрение риск-ориентированной системы оплаты труда и страхования профессиональных рисков: предлагается ввести коэффициент риска и федеральную надбавку для выравнивания доходов специалистов в регионах, а также систему обязательного государственного страхования. Второе направление - экономическое стимулирование непрерывного образования через гранты и бонусы за дополнительные квалификации; симуляционное обучение экономически выгоднее, так как позволяет тренировать персонал без риска для пациентов и окупается за счёт повышения качества подготовки.

Третье направление - обеспечение цифровой готовности персонала. Научную обоснованность подходу придает позиция: «В целом, медицинский персонал должен быть готов к работе в цифровой среде, обладать широким спектром навыков и компетенций и быть готовым адаптироваться к постоянно меняющейся медицинской практике и технологическим инновациям» [2, с. 92]. Эффективность комплексного подхода подтверждается применением цифровых технологий, развитием профессиональных навыков медперсонала и улучшением системы мотивации, что способствует повышению качества медицинских услуг и удовлетворенности работой сотрудников. Это означает мультипликативный эффект синергии технологических, образовательных и мотивационных мер.

Четвертое направление - цифровизация кадровых процессов как инструмент снижения операционных издержек. Создание единой цифровой платформы учета компетенций позволит оптимизировать логистику персонала при реагировании на ЧС, сократить время

мобилизации и исключить дублирование функций. Пятое направление - разработка методики оценки предотвращенного экономического ущерба. Это позволит обосновывать бюджетные запросы не как текущие затраты, а как инвестиции с измеримой отдачей, что соответствует инвестиционной парадигме управления человеческим капиталом.

Экономическое обоснование предложений показывает, что затраты на реализацию мер окупятся за счет снижения ущерба от ЧС. Каждая сохраненная жизнь — это сохраненный человеческий капитал, который продолжит работать и платить налоги. Снижение текучести кадров экономит средства на подготовку новых специалистов. Повышение эффективности реагирования сократит сроки ликвидации последствий, что уменьшит экономические потери региона. По нашим расчетам, каждый рубль, вложенный в подготовку персонала ВСМК, позволяет сэкономить до пяти рублей на ликвидацию последствий неэффективных действий.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд принципиальных выводов экономического характера. Во-первых, управление человеческим капиталом региональной службы медицины катастроф является стратегическим фактором обеспечения экономической безопасности: без квалифицированного, мотивированного и психологически устойчивого персонала невозможно эффективное реагирование на ЧС.

Во-вторых, текущее состояние системы не соответствует требованиям экономической эффективности: выявлены проблемы неоптимального распределения бюджетных средств, высоких издержек текучести кадров и недостаточной инвестиционной привлекательности профессии, требующие комплексного решения.

В-третьих, разработанные механизмы совершенствования управления включают внедрение риск-ориентированной оплаты труда, экономическое стимулирование обучения, страхование профессиональных рисков, цифровизацию кадровой работы и оценку предотвращенного ущерба. Эти меры взаимосвязаны и должны реализовываться совместно для получения синергетического эффекта.

В-четвертых, реализация предложенных мер будет способствовать достижению национальных целей развития РФ до 2030 года, укрепляя службу медицины катастроф через инвестиции в человеческий капитал. В-пятых, необходима дальнейшая разработка метрик для оценки экономической эффективности управления человеческим капиталом в ВСМК, включая создание системы показателей, отражающих не только количественные параметры (численность, укомплектованность), но и

экономические (стоимость подготовки, коэффициент предотвращенного ущерба, ROI инвестиций).

Перспективы исследований видятся в изучении экономической модели предотвращения ущерба, адаптации международного опыта и анализе уровня доверия населения к ВСМК в разных регионах. Обеспечение экономической безопасности общества через укрепление службы медицины катастроф является вкладом в достижение национальных целей развития Российской Федерации. Это требует консолидации усилий государства, научного сообщества и профессионального сообщества врачей и спасателей. Только комплексный экономический подход к управлению человеческим капиталом позволит создать службу, способную эффективно противостоять вызовам современного мира и защищать жизнь и здоровье граждан России.

Библиографический список

1. Задворная О.Л. Проблемы и перспективы развития кадрового обеспечения системы здравоохранения в современных условиях // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022. № 5. С. 528-545.

2. Галстян А.Г., Мартиросян В.А. Цифровая трансформация в здравоохранении // Электронный научный журнал «Век качества». 2024. № 1. С. 88-104.

3. Попова С.А. Человеческий капитал как фактор экономической безопасности цивилизационного развития России // Вестник Института мировых цивилизаций. 2021. Т. 12. № 1(30). С. 69-76.

4. Бударин С.С., Эльбек Ю.В. Эффективность функционирования систем здравоохранения как предмет государственного финансового контроля: обзор российского и зарубежного опыта // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. Т. 30. Спецвыпуск. С. 976-982.

5. Лозовова Л.А., Немашкалова К.Г. Анализ зарубежных моделей социальной политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 1. С. 120-128.

УДК 351/354

Анализ ресурсного потенциала государственного управления Ярославской области в сфере цифровой трансформации

Гегужевичене Д.Е., Солнцева К.А.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Цифровая трансформация государственного управления — это комплекс эффектов перехода органов власти на цифровые технологии. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы заявлена одной из целей развития РФ на перспективу до 2036 года у Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 [1].

Первым преимуществом для достижения данной цели в Ярославской области (ЯО) можно назвать нормативное обеспечение цифровой трансформации. Создана централизованная управленческая вертикаль (Руководитель цифровой трансформации, Минцифры ЯО), подкреплённая кадровым резервом и системой привлечения экспертов. Финансирование обеспечивают разработанные и принятые в 2024 году Правительством ЯО региональные государственные программы (например, «Информационное общество»). Стратегия в области цифровой трансформации (ЦТ) утверждена Губернатором ЯО в 2023 году [2].

Правовые основы ЦТ дополняются эффективной распределённой моделью управления с привлечением внешних партнёров и институтов гражданского общества [3]. Ключевым элементом экосистемы является взаимодействие с населением через Единый портал госуслуг и цифровые сервисы, которые обеспечивают сбор обратной связи и перевод услуг в проактивный формат.

Следующим важным моментом является сложившаяся практика реформирования системы. Структура Правительства Ярославской области с осени 2023 года находится в процессе реорганизации. С 1 ноября 2024 года действует новая структура из 21 министерства, созданных путем объединения ведомств (например, транспорта с дорожным хозяйством, строительства с ЖКХ) и разделения других (спорта и молодежной политики). В конце 2025 — начале 2026 года запланировано создание двух новых агентств. Изменения инициированы Губернатором в целях оптимизации и повышения эффективности управления. Они отражаются на количестве занятых в отрасли (рис. 1).

В Ярославской области функционирует целостная система электронного правительства, основанная на двух ключевых элементах: Едином портале госуслуг (ЕПГУ, gosuslugi.ru) как универсальной точке доступа и Системе межведомственного электронного взаимодействия

(СМЭВ), обеспечивающей обмен данными между ведомствами без участия заявителя. Активность системы подтверждается почти 815261 подтвержденных учетных записей в Единой системе идентификации и аутентификации – ЕСИА [5]. Электронное правительство Ярославской области — это современный, отлаженный механизм, который переводит отношения «гражданин-государство» в цифровую плоскость, делая их более эффективными и ориентированными на потребности людей.

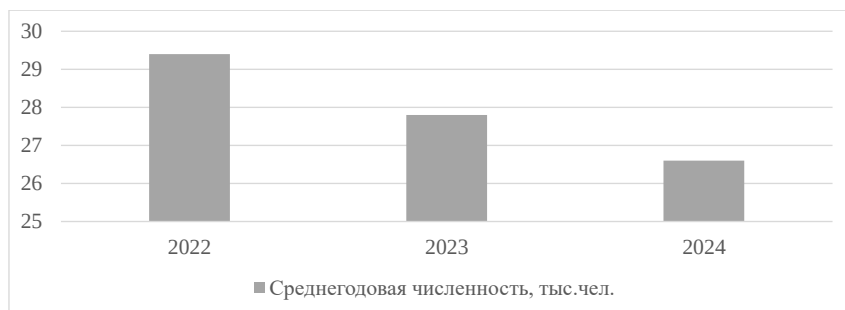


Рисунок 1. Среднегодовая численность занятых в сфере государственного управления и обеспечения военной безопасности; социальном обеспечении по Ярославской области 2022-2024 [4]

Анализ статистических данных Ежегодного мониторинга развития информационного общества, проводимого Росстатом, показывает, что за 2021–2023 годы Ярославская область демонстрирует устойчивые показатели развития цифровой инфраструктуры в органах государственной власти и местного самоуправления ОГВ и ОМС ЯО (табл. 1).

Так, по показателю скорости интернета (≥ 2 Мбит/сек) Ярославская область стабильно превышает средние значения по ЦФО и РФ в целом. Уровень использования фиксированного интернета остается на высоком уровне (более 90%), что свидетельствует о развитой инфраструктурной базе. Наблюдается также некоторое снижение использования мобильного интернета в органах власти, что может быть связано с вопросами безопасности.

Развитие информационной инфраструктуры способствует реализации регионального проекта ЯО «Цифровое государственное управление» [7]. Проект направлен на системную цифровизацию деятельности органов государственной власти и местного самоуправления региона с целью

повышения качества и доступности государственных услуг для граждан и бизнеса.

Таблица 1. Показатели доступности и использования интернета в ОГВ и ОМС ЯО [6]

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Динамика
Доля ОГВ и ОМС, имевших скорость передачи данных через Интернет ≥ 2 Мбит/сек	79,09%	75,74%	75,98%	Незначительное снижение
Доля ОГВ и ОМС, использовавших фиксированный Интернет (≥ 256 Кбит/сек)	91,82%	89,94%	90,18%	Стабильно высокий уровень
Доля ОГВ и ОМС, использовавших мобильный Интернет (≥ 256 Кбит/сек)	32,27%	31,51%	29,15%	Снижение использования

Цели проекта сфокусированы на четырёх ключевых направлениях:

1. Цифровизация услуг — перевод массовых услуг в электронный вид через ЕПГУ, включая развитие проактивных сервисов.

2. Повышение удовлетворённости граждан — обеспечение удобства и скорости получения услуг для роста оценки работы властей.

3. Создание цифровой инфраструктуры — модернизация информационных систем для межведомственного взаимодействия и интеграции с федеральными платформами.

4. Стимулирование спроса — информирование и мотивация жителей к использованию цифровых каналов.

Наличие развитой интернет-инфраструктуры в органах власти создает благоприятные условия для реализации ключевых мероприятий проекта (таблица 2). Реализация проекта проходит в два этапа. Начальный этап в 2024 году направлен на развитие базовой инфраструктуры «электронного правительства» и перевод социально значимых услуг в электронный вид.

С 2025 по 2030 год последует этап масштабирования, предполагающий внедрение решений на основе данных и искусственного интеллекта для поддержки управленческих решений, развитие единой цифровой платформы и полную интеграцию региональных информационных систем. Ожидаемым результатом к 2030 году является достижение ключевых показателей: 100% «цифровая зрелость» органов власти, 99% доля массовых услуг в электронном виде и рост удовлетворённости граждан до 4,5 баллов. Конечная цель — сделать взаимодействие жителей с государством максимально простым, прозрачным и эффективным.

Таблица 2. Взаимосвязь инфраструктурных показателей и задач проекта

Задача проекта	Требуемая инфраструктура	Текущая обеспеченность в ЯО
Цифровизация процессов предоставления госуслуг	Высокоскоростной интернет в 100% ОГВ/ОМС	75,98% (≥ 2 Мбит/сек)
Внедрение проактивных услуг	Стабильные каналы связи	90,18% (фиксированный интернет)
Интеграция с федеральными платформами	Надежная сетевая инфраструктура	Выше средних по РФ показателей

Внедрение цифровых технологий в государственное управление является еще критически важным вызовом. Мировой тренд на интеграцию ИИ и аналитики данных создает возможность для повышения эффективности управления территориями и качественного предоставления услуг населению. Для Ярославской области это означает необходимость ускоренной цифровой трансформации органов власти и инвестиций в соответствующую инфраструктуру. Наше исследование показало, что регион обладает существенным ресурсным потенциалом для достижения поставленных задач.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

2. Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Ярославской области (утв. Губернатором Ярославской области М.Я. Евраевым 02.10.2023) [Электронный ресурс]. URL: <https://adm.digital.gov.ru/app/uploads/2023/10/yaroslavskaya-oblast-1.pdf>.

3. Постановление Правительства Ярославской области от 07.02.2024 № 121-п «Об утверждении государственной программы Ярославской области "Развитие системы государственного управления на территории Ярославской области" на 2024 - 2030 годы и о признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства области».

4. Среднегодовая численность занятых по видам экономической деятельности [Электронный ресурс]. URL: https://76.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/srednegodovaya__chislennost_zanyatyh_po_vidam_yekonomicheskoy_deyatelnosti.pdf.

5. Электронное правительство [Электронный ресурс]. URL: <https://yarregion.ru/pages/egovernment/default.aspx?ysclid=mjfuwrora638031459>.

6. Мониторинг развития информационного общества [Электронный ресурс]. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/monitor.xlsx>.

7. Постановление Правительства Ярославской области от 27.03.2024 № 391-п «Об утверждении государственной программы Ярославской области "Информационное общество в Ярославской области" на 2024 - 2030 годы и о признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Ярославской области».

УДК 911.3

Брендинг территории: роль органов государственного (муниципального) управления

Голякова А.Р.

*Научный руководитель.: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Современное развитие территорий неразрывно связано с процессами конкуренции. Регионы борются не только за инвестиции, но и за внимание людей - туристов, новых жителей, квалифицированных специалистов. В этой борьбе ключевую роль играет символический капитал территории. Актуальность формирования сильной территориальной символики в РФ резко возросла с развитием внутреннего туризма в рамках реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство». В связи с этим необходимо определить функции органов государственного управления субъектов РФ по управлению брендом территории.

В науке общепризнанно, что понятие регионального бренда как «бренда места» было впервые сформулировано английским ученым С. Анхольтом в 2002 г., который полагал, что из управления брендами отдельных территорий складывается «национальный брендинг» [1].

Используя понятие бренда, которое разработано для маркетинга продуктов, специалисты понимают под брендом города/территории «многомерный конструкт, состоящий из функциональных, эмоциональных и материальных элементов, которые в совокупности создают уникальный набор ассоциаций с местом в общественном сознании» [2]. Они формируются, с одной стороны, тем или иным впечатлением, которое территория производит на всех стейкхолдеров как материальными, так и символическими элементами, являющимися уникальными для данного

региона. С другой - территориальной идентичностью, выраженной в уникальных, наиболее точно отражающих местные особенности образах, символах, идеях. Создание бренда территории возможно только при гармоничном сочетании обоих элементов.

Брендингом региона называется процесс создания и продвижения уникального имиджа определённой географической территории [3]. В отличие от брендинга корпорации, в основе регионального брендинга лежит культурное наследие. Если коммерческий бренд можно изменить по решению руководства, то региональный неразрывно связан с историей и традициями. В данном случае культурное наследие служит не просто дизайном бренда, а фундаментальной основой.

Субъектами управления брендом территории или регионального брендинга являются в первую очередь органы государственного и муниципального управления. Можно выделить несколько функций органов власти в региональном брендинге:

1. Сотрудничество с профессиональными разработчиками - маркетинговыми агентствами, дизайнерскими бюро по визуальному воплощению регионального бренда. К его разработке необходимо привлекать местные сообщества - жителей, НКО, краеведов, гидов для того, чтобы его форма и содержание отражали все пожелания.

2. Разработка мероприятий по продвижению бренда региона: выпуск сувенирной продукции, маркировка региональных товаров, создание регионального мерча и пр. Это открывает широкие возможности для развития малого бизнеса, креативных индустрий и народных промыслов, поскольку продукция с айдентикой региона перестаёт быть просто сувениром, она выступает в качестве главной ассоциации с ним.

3. Привлечение финансирования на продвижение бренда региона из различных источников: бюджетные средства (региональные и муниципальные программы), государственно-частное партнёрство и грантовая поддержка.

4. Поддержка защиты средств индивидуализации, то есть системная работа по правовой охране и введению в оборот регионального бренда и др.

Ярким примером эффективного брендинга является Ярославская область. Узнаваемый облик региона активно формируется через материальные атрибуты, малые архитектурные формы. В 2026 году, в преддверии туристического сезона, регион инициировал масштабную установку новых въездных стел. Губернатор области подчеркнул, что задача властей – «создать не просто указатели, а качественные,

запоминающиеся объекты, которые с первых минут формируют образ гостеприимного и ухоженного региона» [4].

Ярославская область, четыре города которой изначально входили в «Золотое кольцо», использует образ кольца в собственной символике. Так, эта тема стала концептуальной в проекте модернизации ярославского аэропорта, практическое воплощение которого ожидается к 2028 году [5].

Системный подход Ярославской области к брендингу в продвижении региональной символики получил официальное признание на федеральном уровне. По итогам 2025 года Ярославская область завоевала Гран-при на ежегодной премии «Регионы туризма и гостеприимства» в номинации «Регион сувенирной туристической продукции». Это достижение стало признанием труда местных мастеров, дизайнеров и производителей. Кроме того, в этом же году местные ремесленники получили десять высших наград на всероссийском конкурсе «Туристический сувенир», установив новый рекорд» [6]. Источником творчества для производства интересной сувенирной продукции служат ярославские памятники архитектуры, передающие атмосферу земли с тысячелетней культурой, благоустройству которых администрация области уделяет самое пристальное внимание.

Таким образом, можно сделать вывод, что брендинг региона — это не просто маркетинговый ход, а важная часть жизни территории, которая тесно связана с культурным наследием, историей и традициями. Бренд отражает уникальную идентичность территории и консолидирует местное сообщество вокруг общих ценностей, говорит о них, в том числе в цифровой среде, выступает двигателем экономического роста, привлекая инвесторов и туристов. В совокупности все эти аспекты превращают бренд региона в стратегический ресурс, способствующий долгосрочному устойчивому развитию, укреплению доверия населения к органам управления в контексте культурной политики.

Библиографический список

1. Горлова И.И., Коваленко Т.В., Бычкова О.И. Этнокультурное брендование территории в контексте стратегии регионального развития: научно-методические подходы и практики: монография. М.: Институт Наследия, 2020. 114 с.
2. Клименко В.А. Чудинова Е.А., Банникова Т.И., Дыдыкин И.О. Региональный бренд: сущность и модель формирования // Вестник ГУУ. 2024. № 1. С. 80-88.
3. Готов Д.С. Терминологический анализ брендинга территорий // Вестник РМАТ. 2021. № 2. С.16-20.

4. В Ярославской области установят новые въездные стелы с символикой региона [Электронный ресурс]. URL: <https://национальныепроекты.пф/news/v-yaroslavskoy-oblasti-ustanovyat-novye-vezdnye-stely-s-simvolikoy-regiona/>.

5. Презентация инвестиционного потенциала Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: https://vk.com/video-186182760_456241265?ysclid=mmg0x77axe362711669.

6. Портал Про Город Ярославль [Электронный ресурс]. URL: <https://progorod76.ru/amp/98487>.

УДК 379.85

Региональный ESG-рейтинг как инструмент устойчивого развития Ярославской области

Горячева А.Н.

*Научный руководитель: Райхлина А.В. канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.» все 7 национальных целей так или иначе связаны с устойчивым развитием [1]. В современных условиях глобальной трансформации экономических систем его практическое воплощение в принципах ESG (Environmental, Social, Governance) становится определяющим фактором долгосрочной конкурентоспособности территорий. ESG-инвестиции превращаются в обязательное условие доступа к капиталу крупнейших финансовых институтов [2]. Для Российской Федерации, и, в частности, для Ярославской области, возможность привлечения инвестиционных средств на основе ESG-повестки критически важна для обеспечения технологического суверенитета и модернизации производственных мощностей. Внедрение регионального ESG-рейтинга позволит не только систематизировать данные о социальной ответственности бизнеса, но и создать прозрачную систему координат для федеральных банков и частных инвесторов, ориентированных на ответственное финансирование.

В настоящее время многие промышленные предприятия активно интегрируют принципы устойчивого развития в свои стратегии, осознавая необходимость снижения углеродного следа и повышения качества

корпоративного управления [3]. Оценка позиций регионов в сфере устойчивого развития осуществляется ведущими рейтинговыми агентствами, такими как «Эксперт РА», Национальное рейтинговое агентство (НРА), а также в рамках ESG-индекса, составляемого совместно ВЭБ.РФ и Сбером.

Ярославская область является одним из ключевых индустриальных центров Центрального федерального округа. Промышленный сектор обеспечивает более 30% валового регионального продукта и около 50% налоговых поступлений в бюджет субъекта. Крупнейшими предприятиями региона являются ПАО «ОДК-Сатурн», ПАО «Славнефть-ЯНОС» и ПАО «Автодизель» (ЯМЗ) [5].

Таблица 1. Распределение городов по уровням ESG [4]

Наивысший	Очень высокий	Высокий	Умеренный
Анадырь	Архангельск ↑	Владикавказ ↑	Абакан ↓
Белгород ↑	Барнаул	Владимир ↑	Астрахань
Екатеринбург ↑	Благовещенск	Волгоград ↑	Биробиджан
Иркутск	Брянск ↑	Воронеж	Владивосток
Калуга ↑	Великий	Горно-Алтайск ↓	Вологда ↓
Красногорск ↑	Новгород ↓	Калининград ↓	Гатчина** ↓
Краснодар	Грозный ↑	Киров	Иваново
Магадан	Ижевск ↑	Курган ↑	Йошкар-Ола
Рязань ↑	Казань	Липецк ↓	Кострома ↓
Салехард	Кемерово ↓	Майкоп	Красноярск
Тамбов ↑	Омск	Нижний	Курск
Тула ↑	Оренбург ↑	Новгород	Кызыл
Ханты-Мансийск	Пенза	Орёл	Магас**
Челябинск	Пермь	Петрозаводск ↓	Махачкала
Южно-Сахалинск	Симферополь ↑	Петропавловск-	Мурманск ↓
	Сыктывкар ↓	Камчатский ↓	Нальчик
	Тверь ↑	Ростов-на-Дону	Нарьян-Мар ↓
	Томск	Смоленск ↓	Новосибирск
	Тюмень ↑	Ульяновск ↑	Псков
	Уфа	Хабаровск ↓	Самара
	Чебоксары ↑	Черкесск ↑	Саранск
		Чита ↑	Саратов
			Ставрополь ↓
			Улан-Удэ**
			Элиста
			Якутск ↓
			Ярославль

По итогам 2024–2025 годов Ярославская область демонстрирует устойчивый рост в общероссийских рейтингах благополучия и экономического развития, поднявшись с 29-го на 25-е место в итоговом рейтинге регионов России. Тем не менее, в специализированных ESG-

ренкингах сохраняется потенциал для улучшения позиций относительно регионов-лидеров (табл. 1).

Согласно результатам исследования агентства «Эксперт РА» (RAEX) на 2025 год, представленным в таблице 1, Ярославль отнесен к группе городов с умеренным уровнем ESG. Это указывает на серьезное отставание региональной столицы от лидеров ЦФО (Белгород, Калуга, Тула) и даже от ближайших соседей — Владимира и Твери, которые закрепились в группах более высокого порядка. Позиция в группе с умеренным уровнем свидетельствует о том, что текущих усилий по устойчивому развитию региона недостаточно. Данные рейтинга 2025 года служат четким сигналом о необходимости поиска новых инструментов стимулирования бизнеса.

Для движения в русле национальных целей целесообразным видится создание регионального «зеленого списка» предприятий Ярославской области. Данный реестр должен включать компании, соответствующие критериям энергоэффективности, экологической безопасности и социальной ответственности. Создание такого инструмента позволит федеральным банкам (Сбербанк, Промсвязьбанк и др.) применять программы льготного кредитования и проектного финансирования к участникам списка. В «зеленый список» будут включаться предприятия, демонстрирующие высокую степень готовности к нефинансовой отчетности и реализующие масштабные экологические программы, такие, например, как ПАО «Славнефть-ЯНОС». Являясь одним из крупнейших нефтеперерабатывающих заводов России, предприятие активно инвестирует в глубокую переработку нефти и снижение выбросов. В 2024–2025 годах компания продолжила реализацию экологических проектов, направленных на минимизацию воздействия на атмосферный воздух и водные объекты Ярославля. Прозрачность финансовой и экологической отчетности (соответствие стандартам РСБУ и принципам раскрытия информации) делает предприятие эталонным кандидатом для «зеленого списка» [6].

В таблице 2 приведен примерный перечень критериев для формирования регионального ESG-рейтинга.

Формализованный реестр позволит региону выступать гарантом «экологического качества» заемщиков перед банками. Но чтобы данный список стал действенным, необходима система разделения рисков. Ключевым механизмом может выступить субсидирование из регионального бюджета процентной ставки по кредитам на цели экологической модернизации. Регион может компенсировать часть затрат

на обслуживание долга, что повышает возвратность средств. Для области это способ стимулировать обновление основных фондов промышленности без прямых бюджетных вливаний в производство, создавая лишь условия для безопасного кредитования (табл. 3).

Таблица 2. Проект критериев формирования регионального «зеленый список» предприятий

Критерий	Показатели для оценки	Значимость для инвестора (банка)
Экологический (Е)	Наличие программ модернизации ОС, снижение выбросов CO2	Доступ к «зеленому» финансированию, снижение регуляторных штрафов
Социальный (S)	Инвестиции в охрану труда, подготовка кадров, социальные пакеты	Снижение текучести кадров, высокая производительность труда
Управленческий (G)	Раскрытие нефинансовой отчетности, прозрачность структуры	Повышение кредитного рейтинга, доверие федеральных структур

Таблица 3. Предлагаемые меры поддержки участников «зеленого списка»

Мера поддержки	Механизм реализации	Эффект для инвестора
Налоговый инвестиционный вычет	Снижение налога на прибыль при закупке эко-оборудования	Рост чистой прибыли предприятия
Субсидирование ставки	Компенсация 1/2 ключевой ставки ЦБ по «зеленым» кредитам	Доступ к дешевым финансовым ресурсам
Государственные гарантии	Поручительство региона за участников ESG-рейтинга	Снижение резервирования для банков

Подводя итог, стоит отметить устойчивое развитие – вызов для субъектов РФ. Реализация предложенных в статье мер обеспечит приток инвестиций, социальную стабильность и экологическое благополучие региональной экономики – всех трех слагаемых ESG.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

2. Берендеева А.Б., Рычихина Н.С. Устойчивое развитие и ESG-трансформация малых городов: теории, концепции, подходы // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2025. № 2 (64). С. 71-82.

3. Поподько Г.И. Роль ESG-принципов в обеспечении устойчивого развития ресурсного региона // Экономика. Профессия. Бизнес. 2025. № 1. С. 72-80.

4. ESG-оценка российских городов - 2025: баланс развития в условиях вызовов [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/sus_dev/esg_cities_2025/.

5. Промышленность Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yarregion.ru/depts/dppdt/pages/prom.aspx>.

6. Раскрытие информации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yanos.slavneft.ru/investors/share/finance/>.

УДК 351:004

Цифровизация государственного управления как фактор минимизации экономических рисков

Дембовский С.П.

*Научный руководитель: Степанович А.А., магистр права
Академия управления при Президенте Республики Беларусь*

В условиях глобальной нестабильности и ускорения технологического прогресса традиционные методы государственного администрирования сталкиваются с вызовами, требующими мгновенной реакции и высокой точности прогнозирования. Экономические риски, такие как волатильность рынков и неэффективное распределение бюджетных средств, становятся критическим барьером для устойчивого развития национальных экономик. В этом контексте цифровизация государственного управления выступает не просто как инструмент автоматизации функций, но и как основной фактор трансформации системы контроля и предвидения угроз [4, с. 22].

Традиционная бюрократическая модель управления характеризуется высокой инерционностью и «информационной асимметрией», что повышает вероятность возникновения коррупционных рисков и управленческих ошибок. Переход к концепции управления на основе данных позволяет перевести процесс принятия решений из плоскости интуитивного реагирования в плоскость превентивного анализа.

Процесс цифровизации государственного управления трансформирует классические методы минимизации экономических рисков, переводя их из реактивной формы (борьба с последствиями) в превентивную (предупреждение). Основными направлениями этого влияния являются:

1. Внедрение прогнозной аналитики на основе «больших данных». Это позволяет государственным органам консолидировать информацию из

налоговых, таможенных, банковских и статистических источников в режиме реального времени. Создание «цифровых двойников» экономики позволяет моделировать последствия управленческих решений (например, изменение налоговой ставки) до их фактического внедрения, что минимизирует риск принятия неэффективных стратегий [1, с. 81].

2. Снижение коррупционных рисков и «человеческого фактора». Цифровизация административных процедур и развитие системы электронного правительства исключает прямое взаимодействие чиновника с гражданином или организацией. Технология распределенных реестров в сфере госзакупок и регистрации прав собственности делает операции необратимыми и прозрачными [2, с. 51]. Это снижает риски нецелевого использования бюджетных средств и рейдерских захватов, повышая инвестиционную привлекательность страны [1, с. 79].

3. Повышение точности бюджетного и налогового администрирования. Цифровые платформы позволяют выявлять разрывы в цепочках поставок и налоговые правонарушения на ранних стадиях. В качестве результата будет сокращение «теневого» сектора экономики и стабилизация налоговых поступлений, что является ключевым фактором финансовой устойчивости государства.

4. Оптимизация транзакционных издержек. Перевод государственных услуг в цифровой формат радикально снижает временные и финансовые затраты как со стороны аппарата управления, так и со стороны реального сектора экономики. Автоматизация рутинных процессов позволяет перераспределить интеллектуальные ресурсы государственных служащих на решение стратегических задач анализа рисков, а не на техническую обработку документов [2, с. 52].

Несмотря на положительный эффект, цифровизация сама по себе порождает новые виды рисков, которые необходимо учитывать:

1. Необходимость защиты критической информационной инфраструктуры. В современных условиях этот риск трансформируется из узкотехнической проблемы в фундаментальный вызов национальной безопасности: любая дестабилизация работы государственных реестров, систем межведомственного взаимодействия или сервисов предоставления госуслуг может привести к параличу административного аппарата и росту социальной напряженности. Основная угроза заключается в уязвимости архитектуры государственных информационных систем перед высокотехнологичными кибератаками, направленными не только на хищение данных, но и на физическое разрушение связности цифровой среды. Дополнительное давление на защищенность инфраструктуры

оказывает процесс форсированного импортозамещения, в рамках которого переход на отечественные программно-аппаратные комплексы создает временные «окна уязвимости» и требует оперативной адаптации систем мониторинга инцидентов. В итоге защита критической информационной инфраструктуры становится обязательным условием сохранения технологического суверенитета, требуя от государства создания эшелонированной обороны и непрерывного контроля за целостностью критически важных цифровых активов.

2. Неравномерность доступа к технологиям в разных регионах. Данный риск обусловлен значительными различиями в бюджетной обеспеченности субъектов, уровне развития телекоммуникационной инфраструктуры и качестве каналов связи, что создает ситуацию «цифрового неравенства» граждан перед государством. В то время как передовые регионы внедряют экосистемы на базе искусственного интеллекта и анализа больших данных, депрессивные территории сталкиваются с отсутствием базового покрытия скоростным интернетом. Это приводит к сегрегации качества государственного сервиса: жители цифровых центров получают услуги проактивно, тогда как население удаленных регионов вынуждено использовать традиционные, более затратные и медленные форматы взаимодействия с властью. В долгосрочной перспективе этот разрыв провоцирует отток квалифицированных кадров в технологически развитые регионы, усиливает диспропорции в социально-экономическом развитии территорий и создает риски фрагментации системы государственного управления [2].

3. Нехватка специалистов, обладающих компетенциями на стыке госуправления и ИТ. Проблема заключается в системном разрыве между управленческой экспертизой и техническими знаниями: традиционные государственные служащие часто не обладают пониманием принципов архитектуры ИТ-систем и управления данными, в то время как ИТ-специалисты не учитывают специфику правового регулирования и жесткость бюрократических процедур. Этот междисциплинарный вакуум приводит к некачественному проектированию технических заданий, неэффективному расходованию бюджетных средств и внедрению цифровых инструментов, которые не решают реальные управленческие задачи. В условиях жесткой конкуренции за таланты с коммерческим сектором госуправление сталкивается с оттоком квалифицированных кадров, что вынуждает привлекать внешних подрядчиков и порождает риск утраты внутренней экспертизы [3, с. 30].

Подводя итог исследования, можно констатировать, что цифровизация государственного управления является не просто техническим обновлением аппарата, а стратегическим инструментом обеспечения экономической безопасности. Переход к управлению на основе данных позволяет трансформировать систему реагирования на угрозы из реактивной в превентивную.

Внедрение технологий больших данных и искусственного интеллекта позволяет государству более точно прогнозировать макроэкономические показатели, купируя риски на стадии их возникновения. Автоматизация госуслуг и внедрение блокчейн-технологий в бюджетные процессы обеспечат прозрачность, снижают влияние человеческого фактора и минимизируют риски нецелевого использования ресурсов. Снижение транзакционных издержек и повышение скорости принятия решений напрямую влияют на конкурентоспособность национальной экономики.

Вместе с тем, процесс цифровизации требует постоянного совершенствования законодательной базы и формирования новых компетенций у государственных служащих. Дальнейшее развитие цифровых платформ в госуправлении станет решающим фактором в создании устойчивой и адаптивной экономической системы, способной эффективно противостоять внешним и внутренним шокам.

Библиографический список

1. Воронцов С.А., Овчинников А.И., Мамычев А.Ю., Кравченко А.Г., Сенник А.А. Противодействие коррупции в условиях цифровизации государства, права и экономики: концептуальные и институциональные аспекты (монография). Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. 178 с.
2. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63.
3. Акинина В.П., Хакиров А.И. Цифровизация экономики: проблемы и перспективы Российской Федерации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 2. С. 26–35.
4. Гурлеев И.В. Цифровизация экономики России и проблемы роботизации // Вестник евразийской науки. 2020. № 4. С. 22–36.

Технологическое лидерство как цель социально-экономического развития Ярославской области до 2030 года

Докукин Н.И.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Смена парадигмы государственного стратегического управления, закрепленная в Указе Президента РФ № 309, ставит во главу угла достижение технологического лидерства как качественно нового этапа развития, следующего за обеспечением технологического суверенитета [4]. Если суверенитет подразумевает ликвидацию критических импортных зависимостей, то лидерство требует способности государства генерировать прорывные технологические тренды и оказывать влияние на структуру глобальных рынков. В условиях Четвертой промышленной революции именно регионы становятся ключевыми субъектами реализации национальных целей, адаптируя общенациональные задачи к специфике локальных экономик [5].

Ярославская область представляет собой уникальный объект для исследования в данном контексте в силу сложившегося противоречия. С одной стороны, регион обладает высоким научно-образовательным потенциалом: 8 вузов, около 6 тыс. исследователей, 18-е место в рейтинге научно-технологического развития [2]. С другой стороны, структура промышленности сохраняет традиционный характер. Анализ структуры обрабатывающей промышленности Ярославской области показывает устойчивое доминирование двух крупнейших комплексов: машиностроения (38,7%) и химико-фармацевтического кластера (28,9%). В сумме они занимают более двух третей промышленного производства [3]. Данная структура свидетельствует о том, что промышленный комплекс региона в значительной степени ориентирован на решение задач импортозамещения и поддержание текущей производственной базы.

Для понимания перспектив достижения технологического лидерства необходимо проанализировать целевые ориентиры, заложенные в ключевых документах стратегического планирования региона. Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная

экономика в Ярославской области» устанавливает следующие цели на период до 2030 года (табл. 1) [1].

Таблица 1. Региональные цели государственной программы Ярославской области

Цели	Объем инвестиций	Отгрузка инновационной продукции	Формирование благоприятных условий для развития СМиСП	Численность в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых
Значения	По отношению к 2020 году – 170% в 2030 г.	71,8 млрд. руб. в 2030 году	—	до 228,9 тыс. человек по итогам 2030 года

Представленные в паспорте программы цели отражают комплексный подход к экономическому развитию региона, охватывая макроэкономические показатели, блок развития инновационной деятельности и социально-экономический аспект. Однако для оценки их соответствия задаче достижения технологического лидерства необходимо проанализировать динамику достижения этих целей и их связь с реальными структурными изменениями в экономике.

Анализ государственной программы Ярославской области «Экономическое развитие и инновационная экономика» показывает, что, несмотря на соответствие майским указам Президента, заложенные в ней механизмы могут не привести к реальному инновационному рывку. Главная проблема, выявляемая в ходе анализа, заключается в инерционном характере программы: запланированные на 2030 год цели по ряду ключевых показателей будут достигнуты автоматически при сохранении текущих темпов развития, что следует из таблицы 2.

Анализ динамики показателей позволяет сделать ряд выводов относительно реалистичности и эффективности программы. Показатель «Инвестиции» демонстрирует уверенный восходящий тренд с ускорением. При сохранении темпа роста, зафиксированного в 2024 году 29,4%, целевой показатель в 250,27 млрд рублей будет достигнут уже в первой половине 2025 года, что подтверждает тезис об инерционном характере программы: цель, рассчитанная на десятилетнюю перспективу, будет перевыполнена всего за пять лет, что указывает на недостаточную амбициозность планирования.

Таблица 2. Динамика показателей государственной программы Ярославской области

Показатель	2022	2023	2024	2023/2022, %	2024/2023, %	Цель 2030	Прогнозный год достижения цели при сохранении темпа 2024 года
Инвестиции, млн руб.	116594,2	136531,0	176719,3	+17,1%	+29,4%	250265,7	2025 г. (1,2 года)
Инновационная продукция, млн руб.	30980,9	42996,5	24208,3	+38,8%	–56,3%	71800,0	—
Численность в сфере МСП (включая ИП и самозанятых), чел.	137302	165005	201401	+20,2%	+22,1%	228900	2025 г. (0,6 года)

Аналогичная ситуация наблюдается с показателем «Численность в сфере МСП»: стабильный ежегодный прирост более чем на 20% обеспечивает достижение планового значения в 228,9 тыс. человек уже во второй половине 2025 года. Данный факт свидетельствует о том, что установленный на 2030 год ориентир не является напряженным и не отражает реальные рыночные процессы, а лишь фиксирует уже сложившийся инерционный тренд.

Что касается показателя «Инновационная продукция», то ввиду крайней нестабильности рост на 38,8% в 2023 году сменился падением на 56,3% в 2024 году и отсутствия устойчивого тренда, объективная оценка перспектив достижения цели 2030 года затруднительна. Резкое падение объемов инновационной продукции в 2024 году ставит под сомнение как эффективность реализуемых мер, так и саму возможность достижения планового значения в 71,8 млрд рублей без кардинального пересмотра подходов к управлению программой.

Проведенный анализ выявляет ключевое противоречие: при декларировании приверженности целям технологического лидерства через отсылки к указу Президента основной массив мероприятий и показателей региональных программ ориентирован на поддержание текущего уровня и решение проблем импортозамещения. Целевые ориентиры допускают возможность выполнения программы даже при сохранении текущей модели промышленности, лишь с некоторым количественным наращиванием объемов. Это создает риск формального достижения целей без реального перехода к Индустрии 4.0 [5].

Для преодоления сложившейся ситуации и перехода от стадии обеспечения суверенитета к реальному лидерству региону необходима

реорганизация системы управления научно-промышленным комплексом. Представляется целесообразным создание единого координирующего органа – Министерства промышленности, науки и технологического развития Ярославской области, объединяющего функции поддержки промышленности, научно-технической и кадровой политики. Далее необходимо формирование научно-производственных кластеров на базе

Это свидетельствует не о наличии амбициозной стратегии прорыва, а о простом экстраполировании существующих трендов, что ставит под сомнение саму идею активизации экономического роста и инновационного развития региона.

Для преодоления сложившейся ситуации и перехода от стадии обеспечения суверенитета к реальному лидерству региону необходима реорганизация системы управления научно-промышленным комплексом. Представляется целесообразным создание единого координирующего органа, объединяющего функции поддержки промышленности, научно-технической и кадровой политики. Далее необходимо формирование научно-производственных кластеров на базе ведущих предприятий, например, ПАО «ОДК-Сатурн» совместно с вузами, обеспечивающих полный цикл создания новой техники от идеи до опытного образца. Также требуется корректировка системы ключевых показателей эффективности с включением индикаторов, характеризующих структурные сдвиги: доли высокотехнологичной продукции в экспорте, количества внедренных результатов интеллектуальной деятельности, доли организаций, осуществляющих технологические инновации. Без реализации данных мер существует риск, что даже при формальном выполнении плановых показателей Ярославская область не сможет совершить качественный рывок к технологическому лидерству, сохранив свою роль в рамках догоняющей модели развития.

Библиографический список

1. Постановление Правительства Ярославской области от 27.03.2024 № 401-п «Об утверждении государственной программы Ярославской области «Экономическое развитие и инновационная экономика в Ярославской области» на 2024–2030 годы [Электронный ресурс]. URL: <https://portal.yarregion.ru>.
2. Рейтинг регионов по научно-технологическому развитию – 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru>.
3. Справочник промышленных предприятий Ярославской области [Электронный ресурс]. URL: <https://portal.yarregion.ru>.

4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

5. Шваб К. Четвертая промышленная революция / пер. с англ. М.: Эксмо, 2025. 208 с.

УДК 338.24:61

Институциональная модернизация механизма государственного регулирования здравоохранения в промышленно ориентированных регионах РФ

Зейналов М.М.

*Научный руководитель: Лозовова Л.А., канд. экон. наук, доцент
Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС*

Трансформация экономики Российской Федерации, сопровождающаяся структурной перестройкой производственных комплексов и изменением отраслевой специализации регионов, существенно влияет на состояние социальной сферы. В индустриально ориентированных территориях данные процессы сопровождаются ростом экологической нагрузки, изменением структуры занятости и демографическими диспропорциями. В совокупности указанные факторы формируют дополнительные требования к системе здравоохранения как ключевому элементу обеспечения социально-экономической устойчивости региона. Однако действующая модель государственного регулирования, сформированная в иных макроэкономических условиях, во многом ориентирована на усредненные параметры территориального развития и не в полной мере учитывает специфику индустриальных вызовов.

Научная проблема исследования заключается в наличии институциональных ограничений существующего механизма регулирования здравоохранения, что проявляется в недостаточной гибкости финансовых механизмов (в рамках системы ОМС и межбюджетных трансфертов) и слабой интеграции промышленной, экологической и социальной политики региона.

Ряд авторов сходится во мнении, что ключевым макроэкономическим барьером выступает системное недофинансирование государственных гарантий бесплатной медицинской помощи, что препятствует

устойчивому развитию отрасли. При этом О.В. Валиева связывает снижение адаптивности региональных систем с наличием институциональных ограничений. Для понимания глубинных причин дисбалансов в отраслевом регулировании необходимо обратиться к типологизации моделей социальной политики. В контексте анализа институциональных преобразований принципиальное значение имеет выделяемая Л.А. Лозовой и К.Г. Немашкаловой институциональная модель социальной политики, которая «рассматривает государственную систему в качестве интегрального института, обеспечивающего социальные услуги за пределами рынка. Объектом такой политики является все население» [5, с. 120]. Отдельный пласт исследований посвящен региональным диспропорциям. Исследователи проблем региональной экономики отмечают: «механизмы государственно-частного партнерства в здравоохранении позволяют не только привлечь дополнительные инвестиции в обновление основных фондов, но и распределить риски между государством и бизнесом, что особенно актуально для монопрофильных территорий с градообразующими предприятиями» [3, с. 216]. Функционирование системы здравоохранения в индустриальных регионах осуществляется под воздействием специфических структурных факторов: высокой доли занятых во вредных условиях труда, экологической нагрузки и зависимости бюджетов от конъюнктуры промышленных рынков. Анализ статистических данных (табл. 1) наглядно демонстрирует, что стандартные подушевые нормативы финансирования не покрывают реальную медико-демографическую нагрузку в таких субъектах.

Таблица 1. Сравнительный анализ показателей медико-демографической нагрузки в промышленных регионах РФ (в среднем за 2022-2024 гг.)

Показатель	В среднем по РФ	Свердловская обл. (промышленный регион)	Кемеровская обл. (промышленный регион)
Уровень профессиональной заболеваемости (на 10 тыс. работников)	1,02	1,85	3,14
Заболеваемость болезнями органов дыхания (на 100 тыс. населения)	39 500	44 200	48 100
Доля экологически обусловленных заболеваний, % (оценка)	12	18	22
Ожидаемая продолжительность жизни, лет	73,25	72,40	70,80

Составлено автором на основе данных Росстата и профильных ведомств

В регионах с высокой концентрацией металлургической и угледобывающей промышленности показатели профессиональной и

экологически обусловленной заболеваемости превышают среднероссийские значения на 40-100%. При этом действующая финансовая модель опирается преимущественно на выравнивание базовой обеспеченности. Н.Г. Гончаров, анализируя структуру поступлений, приходит к выводу: «финансовое обеспечение российского здравоохранения из средств Федерального фонда обязательного медицинского страхования и бюджетов субъектов Российской Федерации» [4, с. 100] сегодня не имеет достаточных региональных повышающих коэффициентов для компенсации «промышленного износа» человеческого капитала. Для преодоления данного ограничения нами разработана адаптивная институциональная модель государственного регулирования здравоохранения промышленного региона (рис. 1).



Рисунок 1. Концептуальная структура адаптивной модели регулирования

Направления институциональных преобразований
Предложенная модель требует комплексной модернизации существующих институтов по следующим направлениям.

Во-первых, внедрение адаптивной модели финансирования. Цикличность производства требует отхода от жесткого подушевого норматива в пользу динамического бюджетирования. Средства, поступающие в региональный бюджет от экологических сборов промышленных предприятий, должны быть институционально «окрашены» и направляться на целевые программы здравоохранения, связанные с лечением заболеваний, этиологически обусловленных промышленным производством (пульмонология, онкология, профпатология).

Во-вторых, развитие механизмов ГЧП в превентивной медицине. Промышленные предприятия, являясь источниками производственных

рисков, должны быть интегрированы в систему общественного здоровья, что требует нормативно закреплённого участия крупных предприятий в развитии муниципальной медицины. Как подчеркивают Б.И. Бояринцев и В.Р. Ланц, «развитие инфраструктуры здравоохранения в условиях цифровизации требует привлечения внебюджетных инвестиций для обновления материально-технической базы» [2, с. 72]. Следовательно, речь должна идти не просто о корпоративном добровольном медицинском страховании (ДМС) для топ-менеджмента, а о прямом софинансировании корпорациями модернизации региональных объектов.

В-третьих, цифровизация управления рисками. Интеграция баз данных Росприроднадзора (мониторинг выбросов), Роструда (условия труда) и ЕГИСЗ позволит предиктивно маршрутизировать финансовые потоки туда, где ожидается всплеск заболеваемости, устраняя управленческий лаг.

В ходе исследования обоснованы следующие положения:

1. Выявлена и статистически подтверждена взаимосвязь между структурной спецификой промышленной экономики (профзаболеваемость, экология) и формированием институциональных дисбалансов в системе здравоохранения, проявляющихся в дефиците территориальных программ ОМС.

2. Обоснованы направления развития государственно-частного партнерства (ГЧП) как инструмента снижения социальных рисков в моногородах.

Библиографический список

1. Кривенко Н.В. Повышение уровня развития регионального здравоохранения // Народонаселение. 2021. Том 24. № 4. С. 122-133.

2. Бояринцев Б. И., Ланц В. Р. Государственно-частное партнерство как инструмент развития инфраструктуры здравоохранения в условиях цифровизации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020.

3. Минаков А. В., Эриашвили Н. Д. Региональные проблемы развития здравоохранения // Образование. Наука. Научные кадры. 2024. № 4. С. 207-217.

4. Гончаров Н.Г. Финансовое обеспечение российского здравоохранения из средств Федерального фонда обязательного медицинского страхования и бюджетов субъектов РФ // Медико-социальная экспертиза и реабилитация. 2016.

5. Лозовова Л.А. Анализ зарубежных моделей социальной политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 1. С. 120-128.

Совершенствование государственной поддержки ветеранов СВО

Клюшин Д.А.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

С 2022 года в России сформирована комплексная система поддержки ветеранов специальной военной операции (СВО) и членов их семей. Правовая база прошла путь от экстренных мер к системному регулированию [1]. Ключевым институтом стал фонд «Защитники Отечества». Несмотря на достижения, сохраняются проблемы в медицине, трудоустройстве и финансовой защите, что требует дальнейшего совершенствования мер поддержки.

В 2025–2026 годах законодательство развивалось по пути расширения категорий льготников и упрощения доступа к мерам соцзащиты ветеранов СВО. Федеральный закон от 27.10.2025 № 387-ФЗ наделил статусом ветеранов боевых действий лиц, выполнявших задачи в специальных формированиях в определенный период, закрыв многие правовые лакуны [2]. Федеральный закон от 29.09.2025 № 364-ФЗ уточнил трудовые гарантии, защищая ветеранов при выходе со службы, особенно в период временной нетрудоспособности [3]. Ключевым новшеством 2026 года стало Постановление Правительства РФ № 2191: ветераны, признанные безработными, а также супруги ветеранов с инвалидностью I–II групп получили право на социальный контракт без оценки нуждаемости. Выплата на открытие бизнеса достигает 350 тысяч рублей [4].

Продолжается пенсионное обеспечение: по инвалидности - для военнослужащих по призыву, пенсия по потере кормильца — для семей погибших военнослужащих. Регионы вводят дополнительные меры: помощь в адаптации жилья, преимуществ для детей участников СВО и др.

Фонд «Защитники Отечества» стал главным звеном персонального сопровождения. К 2026 году выстроена общегосударственная структура: центральный аппарат задает стратегию, на местах работают 4400 социальных координаторов, охватывающих муниципалитеты и отдаленные территории [5]. Фонд выполняет функцию «одного окна» по работе с ветеранами СВО и их семьями и участвует в реализации новых инициатив. Для заключения социального контракта с 2026 года

обязательно заключение фонда. Координаторы проверяют соответствие критериям и выдают рекомендацию в течение пяти дней [6].

Несмотря на успехи, сохраняются системные проблемы, которые выявляются при общении с ветеранами СВО:

- реализация права на внеочередную медицинскую помощь остается формальной из-за отсутствия регламентов. Ветераны попадают к врачам на общих основаниях;

- при приостановке исполнительного производства банки продолжают списывать средства со счетов бойцов, блокируя доступ к выплатам;

- при трудоустройстве остро стоит дефицит гражданских компетенций и неготовность рабочих мест для людей с инвалидностью.

Для выхода из данной ситуации перспективными нам видятся следующие проектные инициативы:

1. Проект «Прозрачная медицина для Героев» предполагает внедрение типового регионального регламента: отдельные окна в поликлиниках, «зеленые коридоры» на запись, обучение персонала. Цель — сократить ожидание приема до 1–3 дней.

2. Проект «Адаптивный цех» направлен на создание федерального стандарта адаптации рабочих мест для ветеранов с инвалидностью. Необходимо субсидирование затрат работодателей из бюджетов разных уровней и формирование реестра доступных вакансий (диспетчерские службы, контроль качества, удаленная работа)

3. Проект «Финансовый щит» предлагает законодательно обязать банки автоматически снимать ограничения по счетам на основании данных из госсистем о статусе участника СВО, исключив личные обращения ветеранов.

Особого внимания заслуживает расширение психологической помощи, особенно людям с ПТСР (посттравматическим синдромом). Практически все, кто пережили страшные события в жизни, так или иначе имеют данную проблему. Индивидуальные и групповые занятия с квалифицированными специалистами – психологами и психотерапевтами помогут поделиться своей историей и проблемой с людьми, которые вероятно имеют схожие проблемы.

Таким образом, к 2026 году в России создана основа системы поддержки ветеранов СВО: расширена нормативная база, отлажена работа фонда «Защитники Отечества». Дальнейшее развитие должно идти по пути персонализации услуг, цифровизации и устранения барьеров в медицине, трудоустройстве и финансовой сфере на основе качественного

индивидуального подхода. Это позволит обеспечить достойный уровень жизни тем, кто защищал интересы страны.

Библиографический список

1. Журавлева М.А., Берестова Л.И. Приоритеты государственной политики по организации социальной защиты участников СВО // Государственная служба. 2023. Т.25. №4 (144). С. 88-93.

2. Федеральный закон от 27.10.2025 № 387-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О ветеранах"».

3. Федеральный закон от 29.09.2025 № 364-ФЗ «О внесении изменений в статьи 81 и 351-7 Трудового кодекса Российской Федерации».

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2025 № 2191 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

5. Государственный фонд «Защитники Отечества» [Электронный ресурс]. URL: <https://fzo.gov.ru/?ysclid=mmbnf97mwm749655291>.

6. Социальный контракт, как мера социальной поддержки для ветеранов боевых действий, принимавших участие в специальной военной операции и членов их семей [Электронный ресурс]. URL: <https://minvodi.gosuslugi.ru/glavnoe/deyatelnost-1/sotsialnaya-podderzhka/novosti/1203.html>.

УДК 35.078.3:336.14

Совершенствование деятельности контрольных органов Российской Федерации (на примере Счетной палаты Российской Федерации)

Крылов А.В.

*Научный руководитель: Сергиенко Н.С., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

Современная система государственного и муниципального контроля в Российской Федерации представляет собой многоуровневую институциональную конструкцию, направленную на предупреждение, выявление и пресечение нарушений обязательных требований. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ закрепил единую правовую основу контроля и надзора, определив его как деятельность, ориентированную на превенцию, риск-ориентированный подход, соразмерность и транспарентность. Это знаменует качественный переход от преимущественно карательной парадигмы к превентивно-

консультативной модели, направленной на содействие соблюдению законности и повышение эффективности управления публичными ресурсами [1].

Теоретико-правовые основы функционирования контрольных органов включают конституционные принципы разделения властей и федерализма. Статус Счетной палаты Российской Федерации (СП РФ) как высшего органа внешнего государственного аудита закреплён Федеральным законом от 05.04.2013 № 41-ФЗ. Нормативно-правовое регулирование дополняется Регламентом СП РФ (утв. Коллегией 26.09.2023 № 12ПК с изменениями от 22.05.2025) и Концепцией риск-ориентированного подхода (утв. 22.06.2021). Ключевые проблемы, выявленные в ходе исследования, — фрагментарность нормативного регулирования ответственности за финансовые правонарушения (74,2% нарушений в 2023 г. составили искажения бюджетной отчетности без адекватных санкций), недостаточная интеграция информационных систем, неполная реализация риск-ориентированного подхода, ограниченная принудительная сила актов СП РФ, слабость внутреннего контроля в объектах аудита и дефицит превентивных инструментов [2].

Организационно-функциональный анализ деятельности СП РФ за 2020–2024 гг. подтвердил устойчивую результативность при качественной трансформации структуры. Организационная структура включает Коллегию из 14 членов с правом решающего голоса и аппарат из 25 департаментов и 2 отделов, что обеспечивает сочетание коллегиальной ответственности с отраслевой специализацией. Стратегическое планирование основано на Стратегии развития СП РФ на 2025–2030 гг. и Основных направлениях деятельности на 2025–2027 гг. с обязательным использованием риск-ориентированного анализа.

Исходя из таблицы 1, динамика ключевых показателей демонстрирует рост эффективности. Общее число завершённых мероприятий стабильно составляет 332–346 единиц ежегодно. Количество выявленных нарушений выросло с 3698 до 4849 случаев (+31,1%), стоимостная оценка достигла пика 2,11 трлн руб. в 2023 г. Возврат средств в бюджеты увеличился до 95,9 млрд руб. в 2024 г. Коэффициент финансового эффекта (отношение возвращённых средств к сумме нарушений) вырос с 4,61% в 2020 г. до 8,3% в 2024 г. Коэффициент выявляемости нарушений повысился с 15,16 до 20,02 (+32,1%). Совокупный экономический эффект в 2024 г. составил 148,9 млрд руб. Доля мероприятий по внешним поручениям выросла до 35,4%, что отражает усиление взаимодействия с парламентом и Президентом РФ.

Таблица 1. Динамика ключевых показателей СП РФ, 2020–2024 гг. [3]

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Завершенных мероприятий, всего	334	346	338	332	339
Выявлено нарушений (кол-во)	3698	4253	4447	4849	4706
Выявлено нарушений (млрд руб.)	355,5	1541,4	885,6	2110,0	1154,9
Возврат средств в бюджеты (млрд руб.)	16,4	5,3	8,9	26,4	95,9

Анализ применения риск-ориентированного подхода показал положительное влияние: при сокращении числа плановых проверок вырос объем выявленных нарушений, а нагрузка на добросовестные объекты снизилась. Опираясь на рисунок 1, можно отметить, что схема управления рисками в СП РФ включает управляющий комитет, реестры рисков и данных, департамент данных АНО, единую цифровую платформу, а также профиль объекта аудита с индикаторами риска, что обеспечивает системную интеграцию гипотез, источников данных и результатов для минимизации бюджетных рисков. Внедрение цифровых технологий (модули «Умный поиск», «Цифровые ассистенты», «Профиль объекта аудита») в рамках государственной информационной системы «Цифровой аудит» позволяет перейти к непрерывному мониторингу.

Для совершенствования деятельности предложен комплекс мер в трех направлениях [4]. Первое — тиражирование практик СП РФ: унификация методологии оценки экономического эффекта в региональных контрольно-счетных органах (КСО), распространение риск-ориентированного планирования на отраслевые надзорные органы и формирование культуры доказательного аудита через программы повышения квалификации. Второе — развитие инструментария СП РФ: создание единого цифрового пространства государственного контроля (подключение всех КСО к 2027 г. и отраслевых органов к 2030 г.), внедрение системы превентивного мониторинга бюджетных операций на основе машинного обучения и наделение СП РФ правом выдачи обязательных предписаний с административной ответственностью. Третье — адаптация международного опыта: непрерывный аудит (опыт GAO США и NAO Великобритании), национальная база схем нарушений и цифровые отраслевые профайлы с автоматизированной приоритизацией по четырем критериям (политическая значимость, финансовая существенность, системность, коррупционные риски).



Рисунок 1. Схема управления рисками в СП РФ (по состоянию на 10.03.2026)

Таким образом, комплексная цифровая трансформация, законодательное усиление полномочий СП РФ и межуровневая интеграция контроля обеспечат переход от последующего выявления нарушений к проактивному непрерывному мониторингу. Это позволит существенно снизить масштабы финансовых нарушений, повысить эффективность использования бюджетных ресурсов, укрепить подотчетность органов власти и внести вклад в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации».
3. Отчет о деятельности Счетной палаты Российской Федерации за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/d34/r9je39e5z05455o9ksar608z6j12jwad.pdf>.
4. Распоряжение Правительства РФ от 21.12.2023 № 3745-р «Об утверждении Концепции совершенствования контрольной (надзорной) деятельности до 2026 г.».

Казначейский лицевой счет как инструмент обеспечения финансовой прозрачности и контроля в бюджетном процессе

Лискун П.А.

*Научный руководитель: Логинова Т.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях растущих требований к эффективности и подотчетности государственных расходов обеспечение прозрачности и контроля в бюджетном процессе становится ключевой задачей финансовой системы. Федеральное казначейство, выступая оператором единой казначейской системы, реализует эти задачи через систему лицевых счетов, которые давно перестали быть лишь техническим инструментом учета. Современный казначейский лицевой счет представляет собой сложный институт, обеспечивающий синтез аналитического учета, предварительного финансового контроля и публичной доступности информации о движении государственных средств [3]. Его роль особенно значима в контексте постоянного расширения функций казначейства, включая сопровождение целевых средств и полномасштабную цифровизацию бюджетных платежей [1].

Целью настоящего исследования является раскрытие многогранной роли казначейского лицевого счета как базового инструмента, обеспечивающего финансовую прозрачность и реализующего многоуровневый контроль на всех этапах исполнения бюджета. Исследование опирается на анализ законодательства, ведомственных регламентов и практических аспектов работы Казначейства России, что позволяет соединить теоретический анализ с прикладной оценкой функционирования этого ключевого элемента бюджетной инфраструктуры.

Анализ представленных материалов позволяет констатировать, что казначейский лицевой счет эволюционировал от сугубо учетного регистра до важнейшей части современной системы государственного финансового контроля, обеспечивающего как прозрачность, так и целевой характер использования средств. Его сущность принципиально изменилась с внедрением института казначейского сопровождения, законодательно закрепленного в Бюджетном кодексе РФ с 2022 года [1]. Если изначально

счет служил для учета операций классических участников бюджетного процесса, то теперь он стал инструментом сквозного контроля за движением целевых средств вплоть до конечных неучастников бюджетного процесса — юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [4, с. 50]. Это преобразовало лицевой счет в платформу, реализующую принцип «деньги следуют за обязательством», где каждая операция требует предварительного санкционирования казначейством, что создает непреодолимый административный барьер для нецелевого расходования.

Практическая результативность данного подхода подтверждается статистикой. За период активного внедрения механизма наблюдается значительное расширение его охвата: число участников казначейского сопровождения за 2023-2024 годы выросло на 23,3%, а количество открытых лицевых счетов — на 26,6% [5]. Особенно динамично процесс идет на региональном уровне, что свидетельствует о распространении передовых казначейских технологий. Более того, система демонстрирует качественные результаты: объем финансовых нарушений, выявленных Федеральным казначейством, сократился с 1208,9 млрд руб. в 2021 году до 624,5 млрд в 2022 году, что на фоне расширения периметра контроля указывает на повышение общей финансовой дисциплины [5]. Дополнительным эффектом является оптимизация управления ликвидностью — временно свободные средства, аккумулированные на лицевых счетах до момента оплаты, остаются на едином казначейском счете, позволяя эффективно распоряжаться остатками [4, с. 53].

Однако выявлены и системные проблемы, сопровождающие усиление контроля. К ним относится рост административной нагрузки на участников, связанной с документооборотом и ведением раздельного учета, а также риск замедления расчетов с контрагентами, что может провоцировать кассовые разрывы у исполнителей [4, с. 54]. Кроме того, анализ остатков средств указывает на неравномерность качества финансового менеджмента на местах: по бюджетам субъектов РФ остатки на счетах казначейства выросли на 25,2%, что может сигнализировать о недостатках в планировании и исполнении расходов [5].

Перспективы развития инструмента видятся в углубленной цифровой трансформации и внедрении интеллектуальных, риск-ориентированных подходов. Тренд на снижение «ценового порога» для обязательного сопровождения контрактов ведет к тотальному охвату, что требует автоматизации рутинных операций [5]. Ключевым станет переход от сплошного контроля к автоматическому выявлению рискованных

операций для их выборочного углубленного анализа, что повысит эффективность контроля [3].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что казначейский лицевой счет утвердился в качестве системообразующего и высокоэффективного инструмента обеспечения финансовой прозрачности и контроля в бюджетном процессе Российской Федерации. Институционализация казначейского сопровождения, завершившаяся его закреплением в Бюджетном кодексе, качественно изменила роль лицевого счета, превратив его из инструмента обслуживания участников бюджетного процесса в механизм сквозного контроля за целевыми средствами государства на всем пути их движения [1].

Практика применения данного механизма подтвердила его действенность. Статистические данные свидетельствуют о значительном расширении охвата системы, повышении финансовой дисциплины и сокращении объемов выявляемых нарушений.

Таким образом, казначейский лицевой счет, реализуемый в том числе через механизм сопровождения, доказал свою состоятельность как фундамент современной модели государственного финансового контроля, сочетающей в себе функции учета, предварительного и текущего надзора. Дальнейшее развитие этого инструмента закономерно связано с его глубокой цифровой трансформацией. Внедрение риск-ориентированных алгоритмов, развитие интеллектуальных аналитических платформ и интеграция в единую цифровую экосистему государственного управления позволят перейти от модели жесткого административного контроля к модели «умного» и прозрачного финансового сервиса, соответствующей вызовам цифровой эпохи.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.11.2025).
2. Приказ Казначейства России от 17.10.2016 № 21н (ред. от 28.12.2022) "О порядке открытия и ведения лицевых счетов территориальными органами Федерального казначейства".
3. Государственные и муниципальные финансы: учебник / под ред. В.А. Слепова, А.Ю. Чаловой. М.: КноРус, 2019. 335 с.
4. Глазунова И.В., Шептунов Д.С. Казначейское сопровождение как новый инструмент финансового контроля в условиях цифровизации экономики // Вестник Омского университета. Серия «Право». 2022. Т. 19, № 4. С. 49–60.

5. Омельянович Л.А., Манжула Т.Ю. Анализ основных результатов функционирования механизма казначейского сопровождения бюджетных средств // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5.

УДК 338.2

Цифровая трансформация государственного управления: проблемы и качественные критерии оценки

Логвинов В.А.

*Научный руководитель: Шатохин М.В., д-р экон. наук, профессор
Государственный университет управления*

Развитие государственного управления современной России тесно связано с цифровой трансформацией предоставляемых государством населению услуг. Услуги же стали своего рода волеизъявлением народа, выражающей запрос общества на те или иные структурные изменения. Со стороны государства функционал источников коммуникации модернизировался: уместным стало ведение страниц в социальных сетях, отвечать на вопросы в комментариях под выкладываемыми новостями. Инновация произошла и с точки зрения платформы для общения – появился централизованный сервис «Госуслуги», дающий возможность гражданам России оперативно уведомлять государственные органы о наличии проблем, тем самым снизив дистанцию в сроках информационного обмена между обществом и органами государственного управления.

Переговорный процесс полностью перешел в онлайн-среду, где в данный момент идет масштабное внедрение в государственные сервисы искусственного интеллекта, позволившего упростить неповоротливость UX-дизайна. Виртуальный помощник решает сразу несколько острых проблем, возникших на пути цифровизации государственного управления. В первую очередь повышается эффективность предоставления государственных услуг тем пользователям, которые имеют низкую цифровую грамотность. В большей степени эта проблема касается пожилых людей, заставших эпоху технологического прогресса в довольно позднем возрасте, а также существенную часть взрослого населения, не сумевших преодолеть технологический барьер ввиду сложности его изучения. По состоянию на 2025 год доля пожилых людей составляет около 16,8%, людей предпенсионного возраста – 14%, что дает нам около

45 миллионов человек [1]. Это сказывается и на государственных органах. У части государственных служащих слабо развиты цифровые навыки, ввиду чего оперативность решения возникающих ситуаций существенно замедляется.

Не менее важной проблемой в рамках цифровой трансформации является дефицит квалифицированных кадров. Особенно остро это препятствие отражается на информационной безопасности государственных сервисов предоставления услуг гражданам. Так, только за 2024 год по сравнению с 2023 было выявлено втрое больше преступлений, относящихся к неправомерному доступу к данным, около 90% которых было тем или иным образом связано с порталом «Госуслуги». [2] Высокие риски кибератак, вызывающие массовые утечки данных, являются обыденностью ввиду упрощенного восстановления доступа к аккаунтам на портале, а также в силу упрощения взаимодействия с авторизацией доступа к иным сервисам, так или иначе связанным с порталом. Существенная недоработка уровня конфиденциальности данных отталкивает пользователя от пользования услугами государства в сети, вызывая недоверие и скептическое отношение к цифровому пространству. Создание единой платформы, на которой завязано большинство востребованного для общества функционала, пускай и имеет преимущества, но несет в себе существенный риск, так как в случае потери контроля в силу низкой защищенностью цифровых данных доступ к сервису для десятков миллионов россиян может оказаться заблокированным. При этом в рамках одной платформы не соблюдается децентрализованное шифрование данных, что в рамках экстренных случаев могло бы сохранить часть пользовательских данных, наиболее чувствительных к мошенническим схемам.

Оценка цифровой трансформации государственного управления, прежде всего, несет в себе ряд показателей, на основании которых делаются выводы об успешности выполнения поставленных задач. В соответствии с Указом Президента РФ № 309 от 07.05.2024 устанавливаются целевые показатели и задачи, на основании которых проводится анализ выполнения цифровой трансформации государственного управления в рамках национального приоритета. Основной аспект этих задач сфокусирован на количественных метриках. Так, среди задач выделяется достижение доли использования российского программного обеспечения, доли предоставления услуг в электронной форме, инвестиций в отечественные решения и т. д. [3]. Среди них выделяется лишь два качественных показателя – удовлетворенность

качеством работы государственных органов и доступ к качественному широкополосному интернету. Отсутствие существенных качественных маркеров, прописанных в Указе, является недостатком в рамках реализации стратегии цифровой трансформации. Упор на количественных критериях обеспечивает лишь массовость затронутых пользователей, в то время как надежность используемых инструментов остается на заднем плане. Нехватка четко прописанных качественных показателей сказывается и на работе госслужащих, которые на основании поставленных задач будут стремиться добиваться вовлеченности в процесс бизнеса и граждан путем многочисленности данных категорий в масштабе страны, и существенно меньше учитывать показатели профессионального подхода в формировании российского софта. Эта проблема так же подтверждает проблему квалификации госслужащих, в модель мотивации которых интегрирована задача видимости сопричастности людей к цифровой трансформации в то время, как заинтересованность граждан должна повышаться путем предоставления прежде всего качественных и надежно защищенных услуг. Стоит отметить, что рынок больших данных в России только начинает свое формирование, в связи с чем возникновение некоторых проблем было бы целесообразно рассмотреть в рамках решений других стран. Однако, из-за геополитической нестабильности, страна вынуждена строить с нуля технологические процессы для обеспечения собственного суверенитета, выступая методом проб и ошибок. Цифровая трансформации государства должна проходить под эгидой качественных результатов, основанных прежде всего на высокой (более 80%) удовлетворенности целевой аудитории – граждан, использующих государственные сервисы для получения цифровых услуг.

Таким образом, проведенное исследование дает вывод о том, что цифровая трансформация на текущий момент находится на стадии активной экспансии, проникая во многие сферы жизни как общественного, так и государственного управления, имея существенный потенциал для дальнейшего развития. На пути реализации потенциала стоит ряд фундаментальных проблем, решение которых, прежде всего, должно быть возложено на административный аппарат государственной власти с учетом географических и культурных особенностей того или иного региона. Изменения в первую очередь должны захватывать качественные аспекты цифровизации, такие, как подготовка квалифицированного персонала, создание защищенной ИТ-инфраструктуры, открытый отклик о проведенной работе и понятную конечную цель для пользователя услугами в интернет-пространстве

Библиографический список

1. Статистика населения России: сколько людей по возрастным группам [Электронный ресурс]. URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/statistika-naseleniya-rossii-skolko-lyudej-po-vozrastnym-grupпам>.
2. Взломы Госуслуг составили 90% киберпреступлений в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.anti-malware.ru/news/>.
3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309.

УДК 331.108

Проблема удержания молодых кадров в субъектах РФ (на примере Ярославской области)

Мамоян М.Р., Смольникова П.Ю.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Молодёжь является важнейшим ресурсом социально-экономического развития региона, поскольку именно она формирует будущий кадровый, научный и предпринимательский потенциал. В современных условиях многие субъекты Российской Федерации сталкиваются с проблемой миграционного оттока молодых специалистов в более крупные города, что приводит к сокращению трудовых ресурсов и снижению возможностей долгосрочного развития регионов. По данным Федеральной службы государственной статистики, внутрироссийская миграция оказывает значительное влияние на территориальное распределение населения и структуру трудовых ресурсов страны [1]. Для Ярославской области данный вопрос является особенно актуальным, так как отток молодёжи определяет снижения кадрового потенциала региона, ограничение возможностей социально-экономического развития, а также создание дополнительных сложностей для органов муниципального управления при реализации долгосрочных программ.

Одним из ключевых показателей привлекательности региона для молодежи являются их миграционные настроения. Период обучения в высшем учебном заведении является важным этапом формирования профессиональных компетенций и жизненных планов, включая выбор

места дальнейшего проживания и работы. Большинство студентов именно в этот период принимают одно из важнейших жизненных решений, а именно о том, оставаться ли в регионе после окончания обучения или переезжать в более крупные города. Согласно исследованиям в области региональной экономики, уровень экономического развития территории, наличие рабочих мест по специальности, возможности карьерного роста, уровень заработной платы и качество городской инфраструктуры являются главными факторами, влияющими на миграционные установки молодежи [2]. Понимание этих настроений является важным для органов государственной и муниципальной власти, поскольку высокий уровень миграционных намерений может сигнализировать о необходимости совершенствования политики в области занятости, социального обеспечения и развития городской среды с целью удержания молодых специалистов в регионе [3].

Для изучения миграционных намерений студенческой молодёжи в Ярославской области было проведено социологическое исследование с использованием онлайн-анкетирования. Анкета включала вопросы, направленные на выявление планов студентов относительно дальнейшего проживания после окончания учебы, причин возможного переезда, а также факторов, которые могли бы повлиять на решение остаться в регионе. Особое внимание уделялось различию между респондентами, являющимися жителями Ярославской области, и приезжими студентами, чтобы оценить, рассматривает ли молодежь регион как постоянное место проживания или как промежуточный этап перед переездом в более крупные города. Данный подход позволяет определить ключевые тенденции миграционных настроений и выявить факторы, которые могут оказывать влияние на решение о закреплении молодежи в регионе, а также обеспечивает возможность дальнейшего анализа и выработки рекомендаций для органов муниципальной и региональной власти.

Анализ результатов проведённого опроса позволяет наглядно оценить миграционные намерения студентов и выявить ключевые тенденции, влияющие на их решения относительно будущего проживания. В исследовании приняли участие 49 студентов, что позволяет получить репрезентативные предварительные данные для региона. Показатели миграционных настроений приведены в таблице 1.

Согласно полученным данным, 40,8% респондентов планируют остаться жить и работать в Ярославской области после окончания учебы, в то время как 14,3 студентов намерены переехать в другие регионы. Наибольшую долю составляют студенты, которые пока не выявили для себя будущее

местом проживания (44,9%), что отражает высокий уровень неопределённости и показывает возможность влияния на их решение через меры региональной политики, направленные на создание благоприятных условий для профессиональной и социальной реализации молодежи.

Таблица 1. Миграционные планы студентов после окончания обучения

Вариант ответа	Количество человек	Доля, %
Планируют остаться в Ярославской области	20	40,8
Планируют уехать в другой регион	7	14,3
Пока не определились	22	44,9
Итого	49	100

Распределение участников исследования по месту проживания показывает, что 49% студентов являются жителями Ярославской области, тогда как 51% — приезжие (табл. 2).

Таблица 2. Распределение респондентов по месту происхождения

Категория	Количество человек	Доля, %
Жители Ярославской области	24	49
Приезжие студенты	25	51
Итого	49	100

Такой состав респондентов позволяет оценить различия в миграционных планах между местными студентами и теми, кто рассматривает Ярославль как временный этап обучения. Сравнение этих групп демонстрирует, что мотивация оставаться в регионе или уезжать может существенно различаться. Это важно учитывать при разработке региональных программ удержания молодежи.

Анализ результатов опроса показывает, что основная проблема удержания молодежи связана не только с фактическим оттоком, но и с неопределённостью большинства студентов относительно будущего проживания. В этих условиях органам власти важно создавать благоприятные условия для закрепления молодых специалистов: развитие карьерных возможностей, повышение уровня занятости, улучшение городской инфраструктуры, расширение образовательных и досуговых программ, а также поддержка молодежных инициатив могут существенно повлиять на решение студентов остаться в регионе.

Сами же результаты исследования позволяют выделить ключевые направления для повышения привлекательности Ярославской области для молодежи. Среди таких мер можно отметить создание и развитие

карьерных возможностей, повышение уровня занятости и заработной платы, улучшение городской инфраструктуры, развитие образовательных и досуговых программ, а также поддержку участия молодежи в жизни города и муниципальных инициатив. Важное значение имеет также информирование студентов о существующих возможностях трудоустройства и профессионального роста, что может повысить их мотивацию оставаться в регионе. Кроме того, комплексное взаимодействие образовательных учреждений, муниципальных органов и работодателей может усилить эффект закрепления молодежи, формируя устойчивый кадровый потенциал для региона.

Принимая во внимание вышеизложенные выводы можно сказать, что удержание молодых специалистов зависит не только от фактического миграционного оттока, но и от неопределенности жизненных планов студентов. Реализация указанных мер позволит снизить риск оттока молодежи, укрепить кадровый потенциал региона и создать благоприятные условия для социально-экономического развития. При комплексном подходе подобные меры могут способствовать формированию долгосрочной стратегии удержания молодежи, повышению привлекательности Ярославской области как территории для жизни и профессиональной реализации молодых специалистов, а также усилению связи между образовательной средой и местными работодателями.

Библиографический список

1. Демографический ежегодник России / Росстат. М., 2023.
2. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. М.: НИУ ВШЭ, 2004. 495 с.
3. Молодёжь России: положение и перспективы развития: аналитический доклад / Минобрнауки России. М., 2022.

УДК 332.146.2

Ярославская область – территория надёжных инвестиций: Переславль-Залесский муниципальный округ

Лобанов Д.Э., Мокров И.С.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Ярославский филиал*

Переславль-Залесский муниципальный округ занимает одно из ведущих мест в социально-экономическом развитии Ярославской области благодаря своему географическому положению (близость к Москве), уникальному историческому наследию и природным ресурсам. Этим о многом объясняется положительная динамика в развитии округа - он выступает одним из локомотивов перспективных инициатив и проектов, однако существуют и проблемы, требующие решения.

Текущее состояние развития округа характеризуется следующими показателями: в 2025 году объем инвестиций в основной капитал составил 1,6 млрд рублей, что на 15% больше, чем в предыдущем году. В сфере туризма отмечается рост количества посетителей на 10% ежегодно [2]. Однако, несмотря на положительные тенденции, существует ряд вызовов: недостаточное финансирование инфраструктурных проектов, неравномерное развитие туризма в разных частях округа, а также недостаток квалифицированных кадров в инновационных секторах экономики.

Развитие Переславль-Залесского муниципального округа достигается путем реализации государственной программы "Комплексное развитие Переславль-Залесского муниципального округа на 2024-2030 годы" [1]. Главной целью программы является увеличение объема инвестиций в экономику округа до 2,5 млрд рублей к 2030 году, а также повышение уровня жизни населения.

Основные мероприятия программы включают развитие туристической инфраструктуры, поддержку малого и среднего бизнеса, а также создание технологического парка. Важным аспектом программы является развитие кадрового потенциала через модернизацию системы образования и повышение квалификации работников (табл. 1).

На финансирование программы выделено 1,6 млрд рублей. Основные направления финансирования включают развитие туристической инфраструктуры, поддержку малого и среднего бизнеса, создание технологического парка и развитие кадрового потенциала.

В ходе реализации программы планируется увеличить объем инвестиций в экономику округа до 2,5 млрд рублей к 2030 году, повысить уровень жизни населения и создать новые рабочие места. Достижение данных значений будет осуществлено за счёт создания современной инфраструктуры, поддержки малого и среднего бизнеса, развития технологического парка и повышения квалификации работников [3].

Таблица 1. Основные направления развития Переславль-Залесского муниципального округа

Направление развития	Ключевые характеристики	Инвестиционный потенциал
Туризм	347 объектов культурного наследия, 21 особо охраняемая природная территория, 888 тыс. туристов в 2023 году.	Развитие туристической инфраструктуры, строительство гостиниц, кемпингов, глэмпингов, картинг-клуба.
Промышленность и АПК	12 сельскохозяйственных предприятий, 15 КФХ, 176 обрабатывающих производств.	Создание производственных комплексов, развитие логистики и переработки сельскохозяйственной продукции.
Инфраструктура	Удобное географическое положение, трасса М-8 "Холмогоры", близость к Москве и Ярославлю.	Развитие придорожного сервиса, строительство объектов для туристов и логистических центров.
Инновации и технопарки	Поддержка малого и среднего бизнеса, создание технологических парков.	Привлечение инвестиций в инновационные проекты, развитие IT-инфраструктуры.
Кадровый потенциал	Население городского округа — 54 тыс. человек, занятое население — 10,1 тыс. человек.	Развитие системы образования, повышение квалификации, поддержка молодых специалистов.
Меры поддержки	Налоговые льготы, льготная аренда земли, консультационная поддержка, фонды развития.	Привлечение инвесторов через региональные и федеральные программы поддержки.

Таки образом, на примере одного муниципального округа можно проиллюстрировать активную работу администрации области по привлечению инвестиций, что способствует устойчивому поступательному развитию региона в целом.

Библиографический список

1. Постановление Правительства Ярославской области от 15.01.2024 № 12-п «Об утверждении государственной программы Ярославской области "Комплексное развитие Переславль-Залесского муниципального округа на 2024-2030 годы"».

2. Инвестиционный профиль города Переславль-Залесский Ярославской области. Министерство инвестиций и промышленности Ярославской области, 2025.

3. Стратегия социально-экономического развития Ярославской области на период до 2030 года.

Перспективы развития авиастроения на территории Ярославской области

Москалева Е.М., Смирнова Е.В.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Ярославская область располагает сильной индустриальной базой для производства и развития беспилотных авиационных систем, благодаря крупным предприятиям, таким как АО «Гаврилов-Ямский машиностроительный завод „Агат“», ЗАО «ВолгАэро» и ПАО «ОДК-Сатурн».

АО «ГМЗ „Агат“» — производитель топливорегулирующей аппаратуры для авиационных двигателей военного и гражданского назначения, а также поршневые двигатели для БПЛА. Завод использует современное металлорежущее оборудование с Числовым программным управлением и тесно кооперируется с 30 предприятиями области, способствуя кластерному развитию авиационной индустрии.

ЗАО «ВолгАэро» в Рыбинске — совместное предприятие НПО «Сатурн» и французской Safran Aircraft Engines, выпускающее ключевые детали и сборочные узлы для газотурбинных двигателей. Предприятие оснащено современными технологиями для обработки титана, алюминия и никелевых сплавов, с производственной мощностью более 100 двигателей в год. Это производство критически важно для гражданской авиации и занимает важное место в цепочке поставок двигателей к российским и международным самолетам.

ПАО «ОДК-Сатурн» — ведущий разработчик и производитель авиационных газотурбинных двигателей, таких как SaM146 для Sukhoi SuperJet 100 (российский гражданский самолёт нового поколения, первый отечественный в постсоветской истории). Компания активно разрабатывает передовые технологии, внедряет уникальное высокоточное оборудование, занимается Научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами и обеспечивает послепродажное обслуживание. Это делает наш регион одним из ключевых центров двигателестроения в России.

С 2024 года Ярославская область активно включилась в производство БАС. На базе РГАТУ им. П.А. Соловьева в Рыбинске была создана Автономная Некоммерческая Организация «Научно-производственный центр беспилотных авиационных систем ЯО». Центр фокусируется на испытаниях, развитии компетенций, образовательных программах и кластерных инициативах в области БАС. Бюджет проекта превышает 1,5 млрд рублей, и основное финансирование (около 89%) идет из федеральных источников. «НПЦ БАС ЯО» объединяет промышленные, научные и административные структуры региона, создавая основу для формирующегося кластера беспилотных технологий.

В целом авиационное производство в Ярославской области охватывает широкий спектр: от создания компонентов топливной аппаратуры, деталей газотурбинных двигателей до научно-технического сопровождения и испытаний, что подтверждается наличием высокотехнологичного оборудования и гармоничным партнерством организаций.

Кроме того, региональный рынок БАС получает поддержку в рамках государственных программ, включая проекты использования беспилотных систем в лесном хозяйстве и сельском секторе.

Региональная программа по развитию авиационного, специализированное на БАС, была принята в 2024 году. Ее цель - создание благоприятных условий для увеличения спроса на отечественные беспилотные авиационные системы и услуги, предоставляемые с применением БАС, развитие эффективного проектирования и производства комплектующих БАС, развитие системы непрерывной подготовки отраслевых специалистов и научно-технического потенциала, а также безопасного применения БАС на территории ЯО.

Региональная программа обозначает шесть сфер использования беспилотников. Прежде всего это чрезвычайные ситуации, например, пожары. Далее сельское хозяйство (прежде всего лесной комплекс), строительство, дорожное хозяйство, а также энергетика и доставка грузов. Приведем несколько примеров, как дроны уже сейчас применяются в регионе.

Региональный проект «Стимулирование спроса на отечественные беспилотные авиационные системы» является структурным элементом государственной программы Ярославской области «Развитие лесного хозяйства Ярославской области» на 2024–2030 годы. В качестве ожидаемых эффектов заявлено укомплектование лесопожарных формирований беспилотными авиационными системами во взаимосвязи с показателями «доля лесных пожаров, ликвидированных в течение первых

суток с момента обнаружения, в общем количестве лесных пожаров», а также «лесистость территории Ярославской области».

Ярославская область столкнулась с проблемой «активного роста борщевика» по всей территории региона. Для решения данной проблемы стали приниматься дроны, которые распыляют отраву от борщевика, поскольку борщевик — это угроза для здоровья человека. Об это рассказал губернатор Ярославской области Михаил Евраев 24 июля 2025 года на телеканале «Россия 1».

В Ярославской области дроны применяются также и для проведения кадастровых работ. Заказчиком выступает Министерство имущественных отношений Ярославской области, исполнителем — общество с ограниченной ответственностью «ГлавГеоСтрой». Новость об это размещена на сайте 76.RU Ярославль онлайн, в различных публикациях в ВК, она была опубликована 19 марта 2024 года. Таким образом, Ярославская область располагает развитой и относительно устойчивой производственной базой для создания и развития беспилотных авиационных систем

Библиографический список

1. Об утверждении региональной программы "Развитие беспилотной авиации в Ярославской области" на период до 2030 года": Постановление Правительства Ярославской области от 13.02.2024 № 144-п/

2. Об утверждении стратегии развития беспилотной авиации РФ на период до 2030 года и на перспективу и плана мероприятий по реализации: распоряжение правительства от 21.06.2023г. № 1630-р/

3. Научно-производственный центр беспилотных авиационных систем Ярославской области: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://dron76.ru/>.

УДК 379.85

Человеческий капитал региона и система его социальной защиты: теоретические аспекты и практика Ярославской области

Новикова П.А., Сергеева Е.П.

*Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В современной экономике, характеризующейся цифровой трансформацией и переходом к новым технологическим формам,

человеческий капитал стал ключевым фактором конкурентоспособности территорий. Знания, навыки, здоровье и мотивация населения стали таким же ресурсом социально-экономического развития, как физический капитал или природные богатства. Однако для эффективной реализации этого ресурса требуется не только система образования или рынок труда, но и развитая система социальной защиты, способная поддерживать, сохранять и приумножать человеческий капитал на протяжении всей жизни человека.

В современной экономической науке категория "человеческий капитал" занимает центральное место при анализе источников экономического роста. Основоположники теории-Т. Шульц и Г. Беккер-определили человеческий капитал как совокупность знаний, навыков, способностей и мотиваций каждого человека, которая имеет экономическую ценность и способна приносить доход. В отличие от природных ресурсов или физического капитала, этот «капитал» неотделим от личности его владельца. В широком смысле человеческий капитал региона включает не только уровень образования сотрудников, но и состояние здоровья населения, культурные и моральные ценности, а также опыт, полученный на рабочем месте [1]. Важно проводить различие между понятиями "человеческий потенциал" и "человеческий капитал": последний — это способность, участвующая в экономическом и прибыльном обороте. Как отмечает А. М. Лушников, человеческий капитал — это результат инвестиций в социальную сферу, которые должны приносить прибыль [2].

Человеческий капитал необходимо рассматривать как стратегический ресурс социально-экономического развития региона по нескольким причинам. В контексте цифровой трансформации именно качество руководителей становится основным ограничителем или катализатором роста. Инвестиции в человеческий капитал имеют мультипликативный эффект: они повышают производительность, ускоряют инновации и улучшают качество жизни [3]. В отличие от истощенных природных ресурсов, человеческий капитал способен накапливаться и развиваться в процессе использования, но он подвержен моральному и физическому износу, что требует постоянных вложений в его поддержание и развитие. На региональном уровне асимметрия в развитии человеческого капитала напрямую приводит к неравенству в экономическом развитии территорий: регионы, проигравшие в «борьбе за умы», обречены на стагнацию, в то время как территории, привлекающие таланты, получают конкурентное преимущество [1].

Система социальной защиты населения региона — это совокупность экономических, правовых и социальных гарантий, установленных законом, а также органами управления, учреждениями и механизмами их реализации, действующими на территории конкретного субъекта Российской Федерации. Каждый регион строит свою собственную модель социальной защиты, учитывая свои социально-экономические проблемы, демографическую ситуацию и интересы нуждающихся категорий граждан [4].

Что касается человеческого капитала, то система социальной защиты играет жизненно важную роль: она не только поддерживает уровень жизни уязвимых групп, но и создает необходимые условия для нормального воспроизводства рабочей силы, сохранения капитала в области здравоохранения и т. д. Современные подходы рассматривают социальную защиту не как пассивные бюджетные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал. На региональном и муниципальном уровнях социальная защита обеспечивается комплексными программами, включающими социальную помощь семье и детям, помощь пожилым людям и инвалидам, меры поддержки малоимущих граждан, профилактику социальных сирот и неблагополучия в семье. Эти мероприятия финансируются из федерального, регионального и местного бюджетов.

Ключевой тенденцией последних лет является переход от патерналистской модели социальной защиты к активной социальной политике, ориентированной на человеческий капитал. Инструментами здесь являются социальный контракт, который помогает малоимущим гражданам открыть собственное дело, развивать личную подсобную экономику или переподготовку, превращая получателя помощи из иждивенца в экономически активного субъекта.

Анализ политики Ярославской области позволяет выявить конкретные факторы, повышающие ценность человеческого капитала, и определить, как региональная система социальной защиты адаптируется к новым вызовам. Эффективность использования человеческого капитала как ресурса зависит от ряда условий, которые активно развиваются в регионе. Важнейшими факторами являются качество образования и его связь с реальным сектором экономики. В Ярославской области реализуется комплексная программа профориентации молодежи при активном участии промышленных предприятий. Такие мероприятия, как отраслевая неделя, позволяют школьникам и студентам познакомиться с перспективами карьерного роста в регионе. Целевое обучение становится важным

инструментом: компании выплачивают стипендии студентам, чтобы гарантировать их последующее трудоустройство. Для привлечения талантливой молодежи медалисты, поступающие в ярославские вузы, получают единовременную выплату в размере 100 тысяч рублей.

Ценность человеческого капитала напрямую зависит от продолжительности жизни и трудоспособности населения. Повышение заработной платы в государственном секторе, особенно в секторе здравоохранения, позволяет привлекать квалифицированный персонал. Так, повышение зарплат врачам скорой помощи до 186 тысяч рублей привлекло в регион 60 специалистов из других субъектов Российской Федерации. Программы "подъемных" для врачей (до 2,5 млн рублей на трудоустройство в районах) способствуют сокращению дефицита кадров на периферии. Современный сотрудник учитывает не только уровень заработной платы, но и качество жизни. В Ярославле реализуются масштабные проекты благоустройства: создание пешеходных центров, парков, архитектурного освещения. Как отмечает губернатор М. Евраев, люди должны видеть, что в регионе интересно и комфортно жить, чтобы не уезжать в поисках лучшей доли.

На микроуровне опыт Ярославских организаций является примером эффективного инвестирования в человеческий капитал. Так, ГБУ "проектный институт" внедрило систему оплаты арендной платы для специалистов-нерезидентов. Это устраняет препятствия для переезда и позволяет привлечь лучших руководителей из других регионов, что делает Ярославль центром притяжения талантов. Динамика рынка труда также является фактором развития человеческого капитала. По итогам 2024 года Ярославская область вышла на 33-е место в рейтинге регионов по рынку труда. Рост среднемесячной заработной платы (более 71 тысячи рублей) при рекордно низком уровне безработицы (0,5%) создает условия для капитализации возможностей населения, то есть конвертации в реальные доходы.

Параллельно с инвестициями в человеческий капитал модернизируется система социальной поддержки региона. Система социальной защиты в области находится в процессе активной модернизации, направленной на повышение эффективности и доступности услуг. С 1 января 2026 года полномочия по социальной защите передаются с муниципального уровня на региональный. Целями реформы являются объединение ресурсов, внедрение принципа "одного окна", сокращение документооборота и цифровизация. Важно, чтобы органы социальной защиты сохраняли свою территорию, а работники сохраняли свою

занятость с перспективой повышения заработной платы. Сохраняется целенаправленный подход к оказанию помощи наиболее уязвимым группам.

Таким образом, человеческий капитал — это не только социальный фактор, но и полноценный экономический ресурс региона, а система социальной защиты — это не только механизм пассивной поддержки, но и институт, необходимый для его сохранения и развития. Активная социальная политика, в рамках которой социальные расходы рассматриваются как инвестиции, позволяет повысить эффективность использования человеческого капитала. На примере Ярославской области мы видим попытку построения полноценной экосистемы: с одной стороны, создаются условия для роста и притока качественного человеческого капитала за счет образования, высоких зарплат и комфортной городской среды, с другой стороны, система от управления городской экономикой и экономикой поддержка тех, кто нуждается в помощи, была модернизирована с упором на эффективность и адресность. А инвестиции в человеческий капитал стали приоритетом регионального развития для обеспечения устойчивости экономики.

Библиографический список

1. Матвеев В.В., Ильминская С.А., Ефименко И.С. Методические основы интегральной оценки факторов и уровня развития человеческого капитала региона // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 4 (103). С. 110-118.

2. Лушников А.М. «Человеческий капитал», «человеческий потенциал» и трудовое право: опыт междисциплинарного подхода // Российский журнал правовых исследований. 2024. Т. 11. № 1. С. 87-98.

3. Тухтарова Е.Х. Анализ факторов формирования человеческого капитала в регионах РФ // Human Progress. 2024. Т. 10. № 1. С. 7.

4. Козина Е.С. Система социальной защиты населения региона как социальный институт и объект социального управления // Система ценностей современного общества. 2009. № 8. С. 82-87.

УДК 379.85

Цифровой профиль предпринимателя: особенности государственного управления в РФ

Полевая К.К.

Научный руководитель: Райхлина А.В., канд. экон. наук, доцент

Малое и среднее предпринимательство традиционно выступает наиболее активным сектором российской экономики. Его масштабы можно отследить на государственной платформе МСП.РФ. По данным статистики, на 2026 год в стране действует 6,87 млн субъектов МСП, а количество самозанятых превысило отметку в 15,69 млн человек.

С развитием бизнеса меняются и подходы к его ведению. В рамках Федерального проекта «Государство для людей» был принят классифицированный стандарт «Государство для бизнеса», который в обязательном порядке должны применять органы государственной власти и местного самоуправления [1]. Данный стандарт, разработанный Минэкономразвития России в 2024 году, анонсировал принцип: теперь не предприниматель ищет поддержку, а государство в лице цифровых систем предлагает её. Воплощением этого принципа стала регистрация собственного Цифрового профиля бизнеса.

Цифровой профиль – это государственная инфраструктура на базе ЕСИА, объединяющая официальные данные о гражданах и организациях для предоставления госуслуг [2]. В 2026 году этот профиль аккумулирует сведения из более 25 ведомств через систему межведомственного электронного взаимодействия. Главное отличие от классической базы данных состоит в возможности субъекта распоряжаться своими данными: предоставлять и отзывать согласие на доступ к ним, уточнять информацию и ограничивать круг лиц, имеющих к ней доступ и т.д.

Суть цифрового профиля организации заключается в оптимизации бизнес-процессов и упрощении бизнеса к мерам поддержки [3]. Теперь услуги предоставляются с помощью цифровых инструментов на базе платформы МСП.РФ. Прямое цифровое взаимодействие предприятий с госорганами осуществляется в рамках Постановления Правительства от 21.12.2021 № 2371 [4].

Заявленный эксперимент, который продлится до 1 февраля 2031 года имеет определённую цель: повысить качество и доступность услуг, мер поддержки и сервисов для развития малого и среднего бизнеса. Его участниками являются Минэкономразвития, Минцифры, Минфин, ФНС, Роспатент, АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» и др.

В первую очередь, государство обеспечивает интересы предпринимателя. Ведь созданный в 2022 году Цифровой профиль обеспечивает [5]:

- автоматическую диагностику бизнеса по различным параметрам;
- доступность электронных документов и их дубликатов в режиме 24/7;
- автоматизированное взаимодействие с банками и надзорными органами (на основе согласия предпринимателя);
- отражение уровня цифровой трансформации предприятия.

Создание данной системы – не только помощь бизнесу, но и развитие цифрового государства. Интересы государства при внедрении Цифрового профиля выглядят следующим образом:

- обеспечение прозрачности сектора МСП;
- повышение качества данных в государственных информационных системах;
- исключение расхождения сведений в различных ведомствах;
- мониторинг и прогнозирование развития секторов экономики до 2031 года и в дальнейшей перспективе.

Таким образом, Цифровой профиль предпринимателя даёт государству основу для эффективного и сервисного госуправления, а предприниматель получает цифровую платформу, где все услуги подстраиваются под его потребности.

Библиографический список

1. Библиотека материалов – Государство для людей. URL: <https://государстводлялюдей.рф/library/>.

2. Попова С.С., Беденкова А.С. Цифровой профиль: определение и применение в государственном управлении // Вестник Московского университета. Серия 21. 2024. № 1. С. 98-120.

3. Цифровой профиль организации: что это и какие преимущества бизнесу даёт. URL: <https://rb.ru/stories/cifrovoj-profil-organizacii/>.

4. О проведении эксперимента по цифровой трансформации предоставления услуг, мер поддержки и сервисов в целях развития малого и среднего предпринимательства: Постановление Правительства РФ от 21.12.2021 № 2371.

5. Цифровой профиль предпринимателя. URL: https://мсп.рф/digital_profile.

Оценка инвестиционной привлекательности Республики Башкортостан

Солдатов К.В.

*Научный руководитель: Лаптев А.В., канд. социол. наук, доцент
Казанский инновационный университет*

Экономическое развитие регионов Российской Федерации напрямую зависит от их способности привлекать капитал. Однако существующие механизмы управления инвестиционной привлекательностью часто демонстрируют недостаточную эффективность, что ведет к хронически неравномерному распределению инвестиций между субъектами и замедлению темпов их роста. Управление инвестиционной привлекательностью региона направлено на создание условий, которые стимулируют привлечение капитала, способствуют развитию экономики и повышению качества жизни населения.

Инвестиционная привлекательность региона – это комплексная, интегральная характеристика территории, отражающая ее объективные предпосылки для привлечения капиталовложений, а также субъективное восприятие инвесторами уровня связанных с этим рисков и потенциальной доходности.

Ключевые компоненты и подходы к оценке инвестиционной привлекательности региона приведены в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые компоненты и подходы к оценке инвестиционной привлекательности региона

Компонент / Подход	Сущность	Примеры факторов
Инвестиционный потенциал	Совокупность объективных ресурсов и возможностей территории для формирования добавленной стоимости.	Природно-ресурсная база, развитость инфраструктуры, человеческий капитал.
Инвестиционный риск	Совокупность вероятных угроз, ведущих к потере вложенных средств или неполучению ожидаемой прибыли.	Политическая стабильность, экономические колебания, экологические угрозы.
Комплексный подход	Синтез различных аспектов, рассматривающий привлекательность как результат взаимодействия множества факторов.	Экономические, социальные, инфраструктурные и институциональные условия.
Институциональный подход	Фокусируется на качестве управления, прозрачности и стабильности правил ведения бизнеса в регионе.	Качество госуправления, защита прав собственности, бюрократические барьеры.

Республика Башкортостан является ключевым промышленным и аграрным регионом Приволжского федерального округа. Ее социально-экономические показатели формируют объективную основу для оценки инвестиционного климата. Республика Башкортостан имеет высокий инвестиционный потенциал благодаря сочетанию экономических факторов, развития инфраструктуры, законодательной базы и мер государственной поддержки [1].

Инвестиционный потенциал Республики Башкортостан представляет собой совокупность конкурентных преимуществ, определяющих возможности для привлечения капиталовложений. Его формируют ключевые факторы [4]:

1. Ресурсно-сырьевой потенциал (нефть, цветные металлы, сельхозпродукция).
2. Инфраструктурный потенциал (транспортные коридоры, аэропорт, логистика).
3. Человеческий капитал (научные центры, квалифицированные кадры).

Ключевые экономические показатели региона приведены в таблице 2. Высокий уровень развития экономики региона обусловлен крупными размерными характеристиками экономики: объём ВРП за 2024 год (далее – отчётный год), по оценке региона, составил 2,8 трлн рублей, что в сопоставимых ценах на 4,7% выше уровня предыдущего года.

Таблица 2. Ключевые экономические показатели региона [5]

Показатель	2022	2023	2024	2025
Валовый региональный продукт, млрд рублей	2217.1	2460.3	2791.4	3010.4
Индекс физического объема ВРП в постоянных ценах, %	101.0	104.7	104.7	103.6
ВРП на душу населения, тыс. руб.	542.8	604.3	688.7	744.3
темпы прироста	10.2%	11.3%	14.0%	8.1%
Уровень безработицы, %	3.4	2.3	1.8	2.0
Численность населения, тыс. чел.	4077.6	4064.4	4042.4	4047.1

В 2024 году валовой региональный продукт (ВРП) республики составил 2,8 трлн рублей, увеличившись на 4,7% по сравнению с 2023 годом. Объём валового регионального продукта (ВРП) Башкирии по итогам 2025 года, по оценке минэкономразвития республики, превысил 3 трлн рублей, что на 3,6% больше, чем в 2024 году.

Республика Башкортостан демонстрирует положительную динамику инвестиционного развития, обеспечивая рост объема инвестиций в основной капитал выше среднероссийских темпов.

По данным статистики, объем инвестиций в основной капитал в 2024 г. составил 783,8 млрд рублей, 109,7% к уровню 2023 г. [6]. По этому показателю регион занял 14 место в России и второе – в Приволжском федеральном округе. По данным правительства Башкирии, инвестиции преимущественно были направлены на такие сферы, как транспортировка и хранение, обрабатывающие производства и добыча полезных ископаемых. Их доля составила 33,6%, 20,2% и 15,1% объема инвестиций организаций республики соответственно.

Объем инвестиций в основной капитал в январе-сентябре 2025 г. составил 444,8 млрд рублей, 90,6% к уровню аналогичного периода 2024 г. [2].

По данным на 2025 год, инвестиционный портфель региона насчитывает более 2,4 тыс. инвестиционных проектов на сумму почти 1,3 трлн рублей. Самым крупным из них присвоен статус приоритетных и оказывается государственная поддержка [3].

Таким образом, инвестиционный потенциал Республики Башкортостан базируется на мощной сырьевой базе, развитой инфраструктуре и качественном человеческом капитале. Однако его реализацию сдерживает комплекс рисков, главными из которых являются зависимость от конъюнктуры сырьевых рынков, административные барьеры и экологические ограничения.

Комплексная оценка текущей инвестиционной привлекательности Республики Башкортостан, построенная на анализе потенциала и рисков, использует интегральный подход.

Текущая инвестиционная привлекательность Республики Башкортостан характеризуется прочным, но не сбалансированным фундаментом. Выявленные проблемные зоны задают направления для последующего анализа эффективности применяемых мер управления и разработки адресных рекомендаций по их корректировке.

В Республике Башкортостан реализуется комплекс мер по повышению инвестиционной привлекательности, которые можно структурировать по четырем направлениям:

- институционально-правовые (корпорация развития РБ, услуги «одного окна»);
- финансово-экономические (налоговые льготы, субсидии на кредиты и инфраструктуру);
- инфраструктурные (промышленные парки, ОЭЗ, подготовленные площадки);

– информационно-маркетинговые (инвестиционные форумы, официальный портал региона).

Таким образом, в регионе сформирован базовый комплекс мер привлечения инвестиций. Выявленные системные недостатки включают несбалансированность мер в территориальном и отраслевом разрезе, сохраняющиеся административные барьеры на стыке институтов и недостаточную проработанность пост-инвестиционного сопровождения проектов. Эти проблемные зоны задают четкие направления для корректировки механизма управления.

Библиографический список

1. Ахунов Р.Р. Экономическое развитие Республики Башкортостан: результаты, тенденции и вызовы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 2. С. 60–67.

2. Объем инвестиций в основной капитал Башкирии превысит 800 млрд рублей в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23522725>.

3. Инвестиционный портал Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: <https://www.investrb.ru/ru/investment/assistance/czpi/>.

4. Министерство экономического развития и инвестиционной политики Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.bashkortostan.ru/presscenter/news/730227/>.

5. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности Республики Башкортостан на уровне ruAA+, прогноз по рейтингу стабильный [Электронный ресурс]. URL: <https://raexpert.ru/releases/2025/sep11>.

6. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан. Инвестиции в основной капитал [Электронный ресурс]. URL: <https://02.rosstat.gov.ru/folder/26073>.

УДК 316.36

Государственная семейная политика: изменение ценностных оснований вступления в брак у россиян

Стрельцова О.В.

Научный руководитель: Труханович Д.С., старший преподаватель Южно-Российский институт управления-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону

Институт семьи на протяжении последних десятилетий находится в фокусе пристального внимания исследователей, политиков и широкой общественности. Это обусловлено его ключевой ролью в воспроизводстве населения, социализации подрастающих поколений и трансляции культурных норм и ценностей.

В российском контексте интерес к проблемам семьи дополнительно актуализирован государственной семейной политикой, направленной на сохранение и укрепление традиционных семейных ценностей, что нашло отражение в Указе Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» и проведении Года семьи в 2024 г.

При этом, основной показатель успешности семейной политики лежит не в демографической или экономической плоскости, а в культурной: семейная политика успешна только если семья и брак для членов общества является ценностью. [2]

Однако в российской практике к 2025 году мы можем наблюдать снижение ценности брака. Так, результаты опроса, проведенного в 2025 году социологической группы Russian Field, показывают, что «34% россиян, состоящих сейчас в романтических отношениях, не планируют вступать в брак, а 89% из тех, кто состоит в браке или в незарегистрированных отношениях, не намерены в ближайший год заводить детей» [3].

Ситуация обостряется еще и влиянием на институт брака современных цифровых технологий. Например, они создают новые риски для межличностной коммуникации и эмоциональной близости. Как отмечают Д.С. Труханович и В.В. Жукова, «наличие в интернете множества вариантов знакомства создает иллюзию многовариативности связей, что рушит представление о супружеских узах» [1].

В этих условиях важное значение приобретает анализ мотивов вступления россиян в брак, так как понимание тенденций их изменения может стать основой для новых и более действенных мер семейной политики в Российской Федерации.

На рисунке 1 представлены данные ВЦИОМ, которые фиксируют существенную трансформацию мотивационной структуры брачного выбора россиян за двадцатилетний период (2005–2025 гг.).

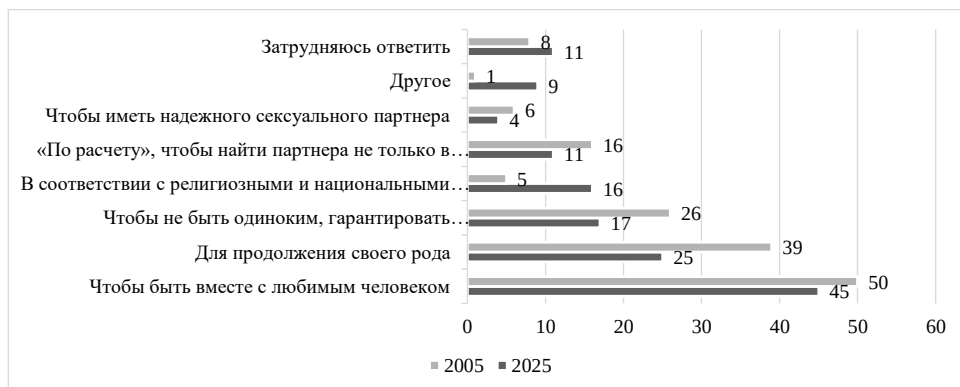


Рисунок 1. Мнение респондентов о причинах вступления в брак (по данным ВЦИОМ (2005г. и 2025 г.), % от всех опрошенных [4])

Сравнительный анализ позволяет нам выявить как устойчивые паттерны, так и значимые сдвиги в ценностных основаниях брачности в Российской Федерации, среди которых:

1. Доминирующим мотивом вступления в брак по-прежнему остается эмоциональная близость. На протяжении всего исследуемого периода ведущим мотивом вступления в брак остается стремление «быть вместе с любимым человеком». Несмотря на некоторое снижение доли респондентов, выбравших данный вариант (с 50% в 2005 г. до 45% в 2025 г.), этот мотив сохраняет лидирующие позиции, что свидетельствует о приоритете эмоционально-психологических оснований брака над инструментальными и социально-нормативными.

Однако на наш взгляд, указанное снижение может интерпретироваться как постепенная девальвация романтического компонента брачных отношений, когда наряду с любовью все большее значение приобретают иные факторы, что будет видно далее.

2. Рост традиционалистских и религиозных мотивов. Противоположная динамика наблюдается по позиции «В соответствии с религиозными и национальными традициями, потому что так принято». Доля респондентов, указывающих данную причину, выросла более чем в три раза – с 5% в 2005 г. до 16% в 2025 г. Этот рост, на наш взгляд, может быть обусловлен комплексом факторов: общим повышением роли религии в постсоветском обществе, целенаправленной государственной политикой по укреплению традиционных ценностей, а также реакцией на процессы глобализации и культурной унификации.

3. Снижение репродуктивной мотивации брака. Наиболее существенное сокращение произошло по позиции «Для продолжения своего рода»: доля респондентов, рассматривающих брак как институт, предназначенный для рождения и воспитания детей, снизилась с 39% до 25% (падение на 14%).

Подтверждают данную тенденцию и данные официальной статистики: с 2020 года в России вновь наметился рост доли детей, родившихся у женщин, не состоящих в зарегистрированном браке: в 2020 году она повысилась до 21,7%, в 2021 году - 22,0%, в 2022 году – 22,8%, в 2023 году – 23% [5].

По нашему мнению, такая тенденция вызывает обоснованную тревогу с точки зрения демографической безопасности, поскольку указывает на ослабление связи между брачностью и репродуктивным поведением в общественном сознании. Брак все реже воспринимается как необходимое условие и институциональная рамка для деторождения, что коррелирует с ростом числа внебрачных рождений и распространением сожительства как альтернативы официальному браку.

4. Снижение значимости «инструментальных» мотивов («брак по расчету», «брак ради карьеры», «брак чтобы не быть одиноким», «брак для наличия регулярного партнера»).

Так, доля респондентов, считающих значимым мотив «Чтобы не быть одиноким, гарантировать стабильную старость», сократилась с 26% до 17%. Это может свидетельствовать как о развитии альтернативных форм социальной поддержки и коммуникации (в том числе цифровых), так и о снижении ожиданий от брака как института социальной защиты.

Мотив «по расчету», предполагающий поиск партнера не только в семье, но и в карьере, бизнесе, также снизил свою значимость (с 16% в 2005 г. до 11% в 2025 г.). По нашему мнению, это связано с ростом экономической самостоятельности женщин и изменением моделей социально-экономического партнерства, которые все чаще реализуются вне брачных отношений.

Мотив «Чтобы иметь надежного сексуального партнера» остается на периферии брачных мотиваций, продолжая демонстрировать снижение своей значимости (с 6% в 2005 г. до 4% в 2025 г.). Это позволяет предположить, что в общественном сознании сексуальные отношения не рассматриваются как основная функция брака, либо что данная потребность успешно удовлетворяется вне брачных отношений.

Таким образом, трансформация статуса официального брака, рост числа сожительства, изменение мотивации вступления в брак сочетаются с

трансформацией внутрисемейной коммуникации под влиянием цифровых технологий, появлением новых рисков и возможностей. В этих условиях приоритетами семейной политики должны стать: повышение престижа официального брака, дающего реальные социально-экономические преимущества; внедрение концепций родительского и прародительского труда; калибровка информационных потоков, формирующих позитивный образ семьи; развитие цифровых компетенций семьи для гармоничной интеграции технологий в семейную жизнь; подготовка молодежи к семейной жизни через образовательные программы.

Библиографический список

1. Жукова В.В. Влияние цифровых технологий на семейные ценности: синтез традиций и инноваций / В.В. Жукова, Д.С. Труханович // Актуальные вопросы развития института семьи и сохранения семейных ценностей в контексте современной государственной политики: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 15 мая 2024 года. Ростов-на-Дону: РАНХиГС, 2024. С. 81-84.
2. Труханович Д.С. Семейные ценности в России: отношение к браку / Д.С. Труханович, Т.В. Петренко // Russian Economic Bulletin. 2019. Т. 2. № 6. С. 310-316.
3. В отношениях обнаружили брак [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7712466?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Finstory%2Ffc1d6ab8-29d4-5173-936c-14868eaccb38).
4. Семья и брак в России XXI века [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-i-brak-v-rossii-xxi-veka>.
5. Суммарная рождаемость остается на уровне 1,4 ребенка на женщину [Электронный ресурс]. URL: <https://www.demoscope.ru/weekly/barom.php>.

УДК 332.1

Актуальные проблемы составления долгосрочного бюджетного прогноза на муниципальном уровне (на примере Даниловского муниципального округа Ярославской области)

Хованская П.П.

*Научный руководитель: Логинова Т.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Актуальность исследования заключается в том, что составление долгосрочного бюджетного прогноза на муниципальном уровне – это стратегический инструмент управления, важный для устойчивого развития территории, а не просто формальная процедура.

Цель статьи – выявить проблемы составления долгосрочного бюджетного прогноза на муниципальном уровне.

Долгосрочный бюджетный прогноз на муниципальном уровне – это документ, который содержит сценарий основных параметров бюджета муниципалитета, показателей финансового обеспечения муниципальных программ на период их действия, а также основные подходы к формированию бюджетной политики на долгосрочный период [4, с. 81].

Долгосрочный бюджетный прогноз – это дорожная карта для целенаправленного развития муниципалитета, позволяющая сохранять финансовое здоровье и выполнять обязательства перед жителями. Он выступает стратегическим инструментом управления, а не формальной процедурой. Важность прогноза закреплена в Бюджетном кодексе (ст. 170.1): «он разрабатывается каждые три года на шесть и более лет на основе прогноза социально-экономического развития муниципалитета» [1].

Формирование долгосрочного бюджетного прогноза на муниципальном уровне обусловлено необходимостью оценки и планирования финансовых ресурсов для обеспечения устойчивого развития муниципалитета.

Даниловский муниципальный округ – административно-территориальная единица в Ярославской области Российской Федерации. Административный центр – город Данилов. Он включает одно городское поселение и три сельских поселения.

В ходе анализа формирования доходной части бюджета Даниловского муниципального округа за 2022-2025 годы [2] в статье сформулированы аргументы в пользу необходимости долгосрочного бюджетного прогноза:

1) упреждающее управление снижением доходной части бюджета: в 2025 году по сравнению с 2022 годом совокупные доходы снизились на 21,4% (281,1 млн. руб.). Рост собственных доходов (на 28,1 млн. руб.) не компенсирует сокращение трансфертов (на 309,2 млн. руб.). В таких условиях управление бюджетом затрудняется. Долгосрочный прогноз – это единственный инструмент, позволяющий смоделировать последствия продолжающегося сокращения доходов, и заранее, плавно адаптировать

расходные обязательства, избегая резких, болезненных для населения секвестров, в последний момент;

2) стратегическое планирование в условиях смены финансовой модели: происходит кардинальная перестройка структуры доходной части бюджета - доля собственных доходов в 2025 году по сравнению с 2022 годом выросла с 8,0% до 12,8%. Муниципалитет переходит от «дотационного выживания» к «самостоятельному развитию». Для устойчивости новой модели нужен прогноз: достаточно ли роста доходной базы для покрытия расходов и на какие цели (текущие или инвестиционные) направлять медленно растущие доходы;

3) постановка реальных целей по наращиванию собственного потенциала: темпы роста собственных доходов замедляются (с 11,5% в 2024 году до 7,9% в 2025 году), но остаются положительными. Прогноз помогает поставить количественную цель для экономики муниципального округа – конкретный темп прироста собственных доходов в год при текущей динамике трансфертов;

4) под угрозой находятся проекты строительства ФОКа, дорог и развития агротуризма. Долгосрочный прогноз обосновывает приоритеты инвестиций: он показывает, что проект агротуризма (как будущий источник доходов) можно профинансировать за счёт перераспределения ресурсов или через государственно-частное партнёрство – даже при сокращении бюджета.

В ходе анализа формирования расходной части бюджета Даниловского муниципального округа за 2022-2025 годы [2] сформулированы аргументы в пользу необходимости долгосрочного бюджетного прогноза:

1) стратегическая адаптация. В 2025 г. расходы снизились на 266,0 млн. руб. по сравнению с 2022 г. – вынужденная мера из-за сокращения трансфертов. Прогноз превращает спонтанное урезание в планомерную адаптацию: с общественным обсуждением определяет приоритеты сокращений и защиты программ, имеет минимальные социальные издержки;

2) реальная сбалансированность. К 2025 г. бюджет формально сбалансирован (дефицит ликвидирован), но за счёт сокращения расходов на 266,0 млн. руб. Прогноз показывает, не достигнут ли баланс ценой ущерба инфраструктуре и социальному капиталу (например, заморозка капремонта);

3) защита инвестиций. Есть риск заморозки или затягивания инвестпроектов (ФОК, дороги). Инвестиционные статьи – самые уязвимые при сокращениях. Прогноз служит механизмом их защиты [3, с. 76];

4) общественная приемлемость. Сокращение на 266 млн. руб. угрожает социальным обязательствам и провоцирует напряжённость (ЖКХ, образование, культура). Прогноз позволяет заранее обсудить приоритеты с жителями и повысить доверие к власти.

Рассмотренные аргументы убедительно доказывают необходимость разработки долгосрочного прогноза. Вместе с тем, при его составлении муниципалитет неизбежно сталкивается с серьёзными проблемами, это:

1) проблема фундаментальной внешней непредсказуемости: объем и структура межбюджетных трансфертов, составляющих основную часть доходов бюджета муниципального округа, находится вне зоны контроля и прогнозирования муниципалитета;

2) проблема «слепых зон» в собственной доходной базе: отсутствует детальная прогнозная аналитика по местной экономике; колебания доходов могут быть вызваны неучтёнными факторами (например, сельскохозяйственными циклами);

3) значительная часть бюджета (законодательно установленные выплаты, заработная плата государственных служащих и т.п.) фактически является негибкой в краткосрочной и среднесрочной перспективе. В этой связи свобода для маневра и стратегического перераспределения денежных средств ограничена;

4) проблема учета отложенных расходов: сложно количественно оценить будущие затраты, порождённые текущей экономией (ремонт, кадровые потери); в прогнозах учитываются лишь явные обязательства;

5) проблема дефицита методологии и компетенций сотрудников аппарата управления муниципальным округом: для разработки качественного прогноза необходимы навыки финансового моделирования, макроэкономического анализа и работы с данными. В большинстве муниципалитетов этим занимаются сотрудники, перегруженные текущей работой, по упрощённым методикам;

6) проблема восприятия долгосрочного бюджетного прогноза как формального документа: зачастую прогноз составляется как формальный отчет для вышестоящих инстанций, но не используется как инструмент для принятия управленческих решений, корректировки муниципальных программ и диалога с общественностью.

Для решения указанных проблем необходим диалог с региональными властями о долгосрочном взаимодействии, инвестиции в аналитические компетенции сотрудников администрации и публичное обсуждение прогноза с жителями. Для объективного прогнозирования следует применить метод аналитического выравнивания (трендовый анализ). На

основании данных о формировании бюджета автором было выведено уравнения тренда доходов и расходов бюджета Даниловского муниципального образования:

динамика собственных доходов описывается параболой 2-го порядка, уравнением $y(t) = 1800,8 \times t^2 - 7242922,2 \times t + 7289972022,2$. Динамика безвозмездных поступлений описывается линейной зависимостью, уравнением $y(t) = -128398,8 \times t + 1469935,6$. Динамика расходов описывается линейной зависимостью, уравнением $y(t) = -126514,6 \times t + 1550744,5$.

Прогноз доходов и расходов, а также сальдо бюджета Даниловского муниципального округа представлены на рисунке 1.

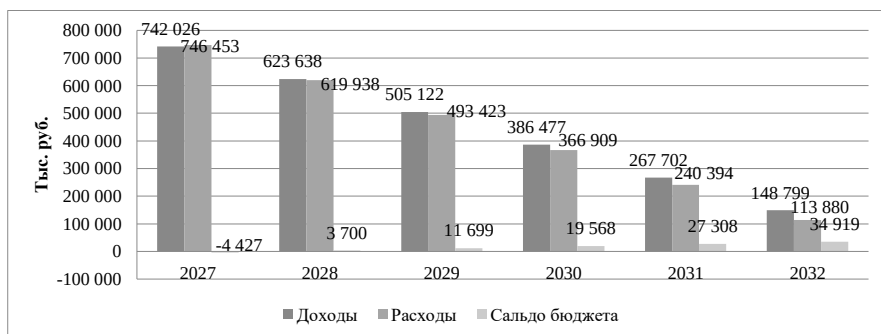


Рисунок 1. Прогноз основных показателей бюджета Даниловского муниципального округа на период 2027-2032 годы

Представленный трендовый прогноз можно использовать как научно обоснованную отправную точку для дальнейшего обсуждения и бюджетного планирования в Даниловском муниципальном округе.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025).
2. Решение Земского собрания Даниловского муниципального округа от 29.10.2025 № 62 «Об утверждении Положения о бюджетном процессе в Даниловском муниципальном округе Ярославской области».
3. Белогорцева Х.В. Бюджетное право России: учебник. М.: ИНФРА-М, 2023. 404 с.
4. Белогорцева Х.В. Бюджетное устройство России: монография. М.: ИНФРА-М, 2024. 176 с.

Механизмы привлечения молодёжи в муниципальную службу: пробелы современной кадровой стратегии

Шумилина Н.С.

*Научный руководитель: Посохова М.А., канд. социол. наук, доцент
Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС*

Муниципальная служба представляет собой важнейший институт публичной власти, обеспечивающий непосредственную связь между населением и государством через повседневное решение задач жизнедеятельности на местном уровне, что делает вопрос обеспечения муниципалитетов квалифицированными кадрами одной из первоочередных задач современной системы управления. Однако в последние годы органы местного самоуправления столкнулись с серьёзным кадровым вызовом: молодёжь не рассматривает муниципалитеты как привлекательного работодателя, что обусловлено целым рядом факторов — от невысокого уровня оплаты труда и бюрократизированности процесса до отсутствия ощущения быстрой карьерной реализации и амбициозных задач, что в итоге ведет к старению кадрового состава и дефициту свежих управленческих идей на местах. Президент Российской Федерации В.В. Путин обозначил повышение привлекательности муниципальной службы как одну из первоочередных задач системы государственного управления, подчеркнув, что именно с представителями местного самоуправления, которые находятся ближе всех к людям, граждане связывают свои надежды на перемены к лучшему: «Именно поэтому работа на муниципальном уровне – это и огромная ответственность, и настоящее призвание и, подчеркну, – важнейшая для государства, для нашего общества» [4].

Активная тенденция привлечения молодых кадров в систему государственного и муниципального управления продиктована необходимостью повышения эффективности управленческой деятельности, которая сегодня сталкивается с вызовами цифровизации, реформирования и множеством социально-экономических, демографических и экологических рисков. В этом контексте молодые специалисты обладают рядом стратегических преимуществ перед старшим поколением: они открыты для всего нового и не скованы устоявшимися шаблонами, выступают генераторами современных идей, а также

благодаря свободному владению техническими средствами не испытывают проблем с освоением инноваций, что делает их деятельность особенно продуктивной в условиях постоянных изменений. Таким образом, перспективность привлечения молодых профессионалов обусловлена их ключевыми компетенциями: высокой адаптивностью к современным технологиям, энергичностью, креативностью мышления и способностью оперативно реагировать на актуальные общественные тенденции.

Ключевым инструментом реализации кадровой политики и подготовки молодых профессионалов выступает образовательное направление «Государственное и муниципальное управление», которое реализуют около 300 вузов по всей стране. Однако практический опыт обнажает серьёзную проблему: несмотря на масштабы подготовки, многие выпускники в итоге строят карьеру в сферах, никак не связанных с управленческими процессами в органах власти, что свидетельствует о разрыве между полученным образованием и реальным местом работы. Также по данным экспертов, около 40% выпускников данного направления увольняются в первый год работы, при этом 80% из них – по собственной инициативе [3].

На основе анализа российских и зарубежных исследований можно выделить комплекс ключевых мотивов, по которым молодые специалисты отказываются от карьеры в муниципальном управлении. Прежде всего, срабатывает фактор воспринимаемой непрестижности: работа в муниципалитете в общественном сознании прочно ассоциируется с бюрократической рутинной, бумажной работой и отсутствием инновационной составляющей, что формирует у молодежи убеждение, что эта сфера не способна дать им пространство для профессионального роста и творческой самореализации. Этот образ усугубляется материальным фактором — неудовлетворительным уровнем оплаты труда, где стартовые зарплаты на муниципальной службе значительно уступают коммерческому сектору, особенно в динамично развивающихся сферах ИТ, финансов и юриспруденции, создавая непреодолимый разрыв в доходах на начальном этапе карьеры. Также барьером выступает несоответствие условий труда современным ожиданиям: зарубежные и российские исследования фиксируют, что гибридный график, гибкий рабочий день и корпоративные программы благополучия уже стали базовыми ожиданиями поколений Y и Z, тогда как муниципальная служба зачастую предлагает жестко регламентированный режим и устаревшие подходы к организации рабочих мест. Вдобавок, молодых специалистов

отпугивает неясность карьерных перспектив: отсутствие прозрачных и быстрых траекторий должностного роста не позволяет им строить долгосрочные планы, что контрастирует с динамикой бизнес-структур. Дополнительным демотиватором выступает архаичность процедур отбора: в условиях, когда бизнес готов принять на работу за несколько дней, многоступенчатые и бюрократизированные конкурсные процедуры в муниципалитетах, способные растягиваться на недели и даже месяцы, отсеивают наиболее востребованных и мобильных соискателей.

Чтобы привлечь молодежь и повысить эффективность управления на местах, важно внедрять современные методы мотивации и развития сотрудников. Практика показывает, что наиболее эффективно работают три группы инструментов: федеральные программы стажировок, институт наставничества и внедрение ключевых показателей эффективности (KPI) для руководства. Рассмотрим наиболее эффективные инструменты, применяемые в регионах России.

Молодежь ценит возможность приобретения практических навыков и профессионального опыта перед официальным трудоустройством. Студенческие стажировки позволяют молодым специалистам ознакомиться с особенностями муниципальной службы, оценить свою готовность и заинтересованность в работе на благо региона. Базовым инструментом профориентации и отбора молодых кадров стала Всероссийская программа «ГосСтарт», реализуемая Росмолодежью совместно с Минтрудом и Минобрнауки. Ключевым звеном здесь является направление «ГосСтарт.Стажировки», которое служит "точкой входа" для молодежи на государственную и муниципальную службу. Так, например, правительство Вологодской области регулярно проводит конкурс среди студентов на участие в летней практике в структурах местной власти. Это позволяет студентам лучше понимать специфику муниципального управления и способствует привлечению перспективных кадров.

Вторым ключевым инструментом является развитие института наставничества, который вышел на новый системный уровень с запуском в октябре 2025 года общероссийского проекта «Муниципальный наставник» от ВАРМСУ. Инициатива направлена на создание тандемов, где опытные главы муниципалитетов и «ветераны службы» передают знания «новичкам» [1]. Проект уникален тем, что в основе обучения лежит не теория, а практический опыт. Практически повсеместно в субъектах РФ внедряются программы наставничества. Так, администрация Приморского края разработала систему поддержки молодых муниципальных служащих,

включающую обучение и консультации опытных работников органов местного самоуправления.

Третий инструмент — внедрение ключевых показателей эффективности (KPI), которые напрямую связывают работу руководителей с результатами по привлечению молодежи. Так, например, с апреля 2025 года в Курганской области для глав округов введен новый KPI — количество привлеченных на работу молодых специалистов. Причина — вывод правительственной комиссии о неготовности текущего кадрового состава к инновациям. Механизм реализации включает: личные встречи глав со студентами старших курсов Курганского госуниверситета и РАНХиГС, предложение работы в администрациях с акцентом на возможность карьеры в родном регионе и стимулирование конкуренции, т.е. опытные сотрудники вынуждены активнее адаптироваться к современным требованиям, чтобы не проигрывать молодежи.

Важно отметить что, на практике три описанных инструмента должны работать не изолированно, а в тесной связке, образуя целостный механизм кадрового обновления: стажировка выступает «входными воротами», позволяя кандидату попасть в систему и продемонстрировать свой потенциал; затем в дело вступает наставник, который помогает новичку адаптироваться, освоить специфику работы и закрепиться на месте; а KPI для руководства создают административные стимулы, гарантируя, что поиск и удержание талантов становится для глав не просто задачей, а обязательным приоритетом.

Современная система муниципальной службы до сих пор нуждается в молодых и инициативных кадрах, и, как показал форум «Малая Родина — Сила России» 2025 года, позитивные сдвиги уже наметились: интерес молодежи к работе в органах местного самоуправления заметно возрос, что привело к увеличению числа молодых специалистов. Однако для закрепления этой тенденции и эффективного «воспитания новых поколений» важно понимать специфику современной молодежной политики, которая, как подчеркивалось на форуме, — это не про одного человека, а про содружество всех сил, работающих сообща для достижения общего результата [2].

Библиографический список

1. ВАРМСУ запустила проект «Муниципальный наставник» для поддержки кадров для местной власти [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2025/10/23/varmsu-zapustila-proekt-munitsipalnyy-nastavnik-dlya-podderzhki-kadrov-v-mestnoy-vlasti/>.

2. Муниципальная служба стала популярной среди молодежи в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://vz.ru/news/2025/4/21/1327427.html>
3. Труд и занятость в России. Стат. сб. / Росстат. Т. 78 М., 2025. 172 с.
4. Церемония вручения Всероссийской муниципальной премии «Служение» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента России. URL: <http://special.kremlin.ru/catalog/keywords/86/events/76735>.

УДК 656.072

Транспортная экосистема Казани: путь к совершенству

Эберле М.С.

*Научный руководитель: Лаптев А.В., канд. социол. наук, доцент
Казанский инновационный университет*

В современных условиях развитие системы транспортного обслуживания становится одним из приоритетных направлений совершенствования городского хозяйства Казани. Актуальность темы обусловлена тем, что качество организации перевозок напрямую влияет на социально-экономическое развитие города и уровень жизни его жителей. Ежедневно общественным транспортом пользуются сотни тысяч горожан, при этом транспортная система сталкивается с рядом серьёзных вызовов, требующих комплексного решения [1].

Оптимизация маршрутной сети учитывает современные потребности населения. Внедряется система брутто-контрактов, развивается интеллектуальная транспортная система. Повышается привлекательность профессии водителя через целевое обучение и льготную ипотеку [4].

По данным за 2025 год, транспортная система города демонстрирует следующие показатели. Общественный транспорт перевёз 226,3 млн пассажиров, что на 2% меньше показателя предыдущего года. Снижение связано с банкротством частных перевозчиков и острым кадровым дефицитом.

Пассажиропоток распределяется следующим образом: автобусы перевозят 64% пассажиров, метро — 18%, троллейбусы — 11%, трамваи — 7%. Средний возраст автобусного парка составляет 5,9 лет, троллейбусов — 7,8 лет, трамваев — 7,5 лет.



Рисунок 1. Динамика пассажиропотока в городе Казань за 2020-2025 гг. [2]

Кадровый дефицит составляет 325 водителей и 387 кондукторов. Средняя зарплата водителей существенно ниже зарплат в грузоперевозках [3].

Основные причины кадрового дефицита кроются в нескольких ключевых факторах. Прежде всего, это недостаточная привлекательность профессии водителя общественного транспорта. Заработная плата специалистов существенно отстает от доходов в сфере грузовых перевозок, что создает значительный переток квалифицированных кадров. Дополнительным негативным фактором выступает недостаточная социальная защищенность работников и неблагоприятные условия труда.

Последствия кадрового дефицита проявляются комплексно. Наблюдается сокращение количества рейсов общественного транспорта, что напрямую влияет на доступность транспортных услуг для населения. Существенно возрастает нагрузка на действующих сотрудников, что приводит к профессиональному выгоранию и дальнейшему оттоку кадров. В результате снижается общее качество транспортных услуг и эффективность работы всей системы.

Для решения данной проблемы рекомендуется внедрить технологические инновации: бескондукторная система оплаты, которая позволит оптимизировать штат и повысить эффективность работы. Использование искусственного интеллекта для оптимизации маршрутов поможет снизить нагрузку на водителей. Также необходимо предоставить бесплатное переобучение, жилья, индексация зарплат для водителей общественного транспорта, чтобы повысить привлекательность профессии.

Реализация предложенных мер создаст основу для формирования устойчивой и эффективной системы транспортного обслуживания, способной удовлетворять потребности жителей и гостей города в качественных транспортных услугах. Это, в свою очередь, будет

способствовать социально-экономическому развитию Казани и повышению качества жизни горожан.

Библиографический список

1. Колик А.В. Управление транспортными системами: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2025.

2. Министерство транспорта и дорожного хозяйства Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <https://mindortrans.tatarstan.ru>.

3. Официальный сайт Госавтоинспекции [Электронный ресурс]. URL: <https://gosavtoinspekciya.rf/r/16>.

4. Стратегия развития транспортного комплекса Республики Татарстан на 2025-2027 годы с перспективой до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <https://mindortrans.tatarstan.ru/strategiya-razvitiya-transportnogo-kompleksa.htm>.

Секция 4. Информационные технологии и экономико-математические методы в цифровизации и информатизации современной экономики и управления

УДК 323.657

Автоматизированное формирование и внедрение учетной политики в цифровых системах учета

Авдачёнок А.В.

*Научный руководитель: Журова И.В., канд. экон. наук, доцент
Белорусская государственная сельскохозяйственная академия*

Учетная политика — ключевой инструмент управления, определяющий показатели деятельности, налоговую нагрузку и ценообразование компании. Ее формирование и корректировка регулируются Законом Республики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности» и Национальным стандартом «Учетная политика организации, изменения в учетных оценках, ошибки», которые устанавливают правила, обязательные к учету.

Учетная политика - совокупность способов организации и ведения бухгалтерского учета, используемых организацией – первичного наблюдения, стоимости измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

В условиях цифровизации бухгалтерского учета в организации учетная политика перестает быть формальным архивным документом, предъявляемым лишь по требованию контролирующих органов. Согласно Закону Республики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности», основой ведения учета является системность и достоверность, что в современных реалиях достижимо через глубокую автоматизацию, при правильной настройке исключая возможность ошибки. Цифровое оформление учетной политики подразумевает создание интерактивного регламента, который не просто описывает правила, а физически управляет алгоритмами в учетной системе, исключая произвольное толкование норм персоналом.

Переход к цифровой форме учетной политики приносит организации несколько важных стратегических преимуществ.

1. Стандартизация и точность:

- внедрение цифровых шаблонов обеспечивает единообразное применение методов и практик. Это помогает избежать разночтений и ошибочных интерпретаций учетных процедур;

- заложенные в программный код алгоритмы позволяют автоматически применять установленные правила, что снижает человеческий фактор и вероятность ошибок.

Автоматизация обновлений:

- в случае изменений в законодательстве достаточно внести коррективы в цифровой шаблон учетной политики. После обновления все связанные процессы и документы автоматически адаптируются, что ускоряет реагирование на новые требования.

Повышение эффективности и экономии времени:

- отсутствие необходимости пересматривать и вручную обновлять бумажную форму учетной политики;

- быстрый доступ к актуализированной учетной политике и другим регламентам.

Цифровая версия учетной политики также значительно упрощается процесс внешнего аудита и налогового контроля. Контролирующие органы получают доступ к структурированным данным и цифровым алгоритмам, что сокращает время проверок и повышает уровень доверия к отчетности. Кроме того, цифровизация позволяет формировать аналитические проекции: руководство может в реальном времени видеть, как смена того или иного элемента учетной политики (например, метода оценки незавершенного производства) повлияет на итоговую прибыль и налоговую нагрузку.

Процесс внедрения цифровой учетной политики начинается с настройки параметров методологических решений. На данном этапе опыт и профессиональные суждения бухгалтера преобразуются в программные настройки и параметры системы. Всякий пункт, предусмотренный в традиционном положении, получает соответствующий программный триггер или алгоритм. Например, выбор метода списания материалов — по методу ЛИФО или по средней цене — фиксируется в системе как жесткая константа, применимая ко всем складским операциям.

Дополнительно, этот этап включает:

- анализ существующих учетных процедур с целью выявления ключевых методов и правил, которые необходимо автоматизировать.

- моделирование бизнес-процессов согласно выбранной методологии учета.

- настройку правил и условий, при которых система автоматически выполняет определенные действия (например, автоматическое начисление амортизации, расчет запасов или налоговых обязательств).

- обеспечение гибкости и возможности последующих изменений для быстрого редактирования настроек при изменениях в законодательстве или в бизнес-практике.

Подготовка бухгалтеров и управленческого персонала к работе с новой системой и пониманию, как настройки влияют на учетные данные.

Это помогает обеспечить не только точную автоматизацию процессов, но и возможность быстро адаптироваться к изменениям и сохранять контроль над учетной политикой в цифровой среде.

Таким образом, процесс формирования организацией учетной политики является трудоемким процессом, требующим четкого соблюдения всех необходимых этапов. Внедрение цифрового оформления превращает учетную политику в действенный инструмент управления, обеспечивающий безупречное соответствие законодательству и высокую оперативность принятия управленческих решений.

Библиографический список

1. О бухгалтерском учете и отчетности: Закон Респ. Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-З: в ред. от 11 окт. 2022 г. № 210-З.

2. Об электронном документе и электронной цифровой подписи: Закон Респ. Беларусь от 28.12.2009 № 113-З: в ред. от 14 окт. 2022 г. № 213-З.

УДК 334.02:006.065

Цифровизация промышленных предприятий на основе SMART-стандартов в условиях развития современной экономики

Басов А.А., Ляпунов А.А.

*Научный руководитель: Шастина Е.М., старший преподаватель
Ярославский государственный технический университет*

В современных условиях роль цифровизации увеличивается с каждым годом, проникая все больше в каждую сферу жизни. Производственный сектор не стал исключением. Цифровизация дает закономерное решение актуальных вопросов стандартизации, касающихся усложнения производственных процессов. Постоянный рост требований вынуждает производителей использовать все большее количество стандартов, которые сами по себе становятся все более сложными и объемными.

Широкое использование стандартов в сочетании с интегрированной цифровизацией производственных процессов повышает эффективность деятельности предприятия и делает продукцию более качественной, безопасной и надежной, уменьшая риск возникновения ошибок.

В классическом понимании, согласно Федеральному закону от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации»: «стандарт – это документ по стандартизации, который разработан участником или участниками работ по стандартизации, в отношении которого проведена экспертиза в техническом комитете по стандартизации или проектом технического комитета по стандартизации и в котором для всеобщего применения устанавливаются общие характеристики объекта стандартизации, а также правила и общие принципы в отношении объекта стандартизации» [1].

Но из-за необходимости идти в ногу со временем и отвечать требованиям шестого технологического уклада, нацеленного на использование больших данных и внедрение систем искусственного интеллекта, появляются «умные» или SMART-стандарты.

Под «умным» стандартом понимается такое цифровое представление документов по стандартизации, в котором стандартизирована логическая структура и смысловое содержание стандарта. Кроме того, стандарт является объектом некоторой общей системы SMART-стандартизации в рамках предприятия и имеет смысловую связь с другими документами [2].

Наиболее точное определение SMART-стандарта дали разработчики из АО «Кодекс»: «SMART-стандарт – это электронный документ по стандартизации, содержащий нормативные требования к объектам стандартизации, который является объектом информационной системы документов по стандартизации и представляется в виде контейнера неструктурированных и структурированных данных. Он позволяет посредством обработки программными средствами воспроизводить человекочитаемое содержание документа и сервисы по работе с содержанием, а также совокупность машиночитаемых и машинопонимаемых данных для передачи и обработки в различных информационных системах» [3].

Аббревиатура SMART расшифровывается как Standards Machine Applicable, Readable and Transferable - «стандарты, применимые для машин, читаемые машинами и передаваемые на машины». Расширим понятие, дав более подробные пояснения.

Машиночитаемость означает, что компьютер может не просто отобразить текст, но и распознать его структуру. Это позволяет автоматически находить и извлекать нужную информацию.

Свойство машиноинтерпретируемости дает системе возможность понимать смысл данных. Появляется возможность отличить требование от рекомендации и установить логические связи между разными частями документа или даже разными стандартами.

Машиноприменимость информации из стандартов означает, что она может быть напрямую использована другими программами для выполнения задач, благодаря автоматической проверке проекта на соответствие нормам, настройки оборудования, расчета параметров или проведения оценки соответствия без участия человека [3].

Таким образом, «умный» стандарт – это совокупность данных, содержащихся в документе по стандартизации, которая позволяет сделать его машинопонимаемым, то есть наряду с возможностью чтения человеком предоставляет возможность обработки и использования информационными и киберфизическими системами, минуя человека [3]. То есть это цифровые стандарты с некой совокупностью «умных» сервисов, которые имеют человекочитаемый компонент, но могут передаваться и пониматься машинами без его участия.

Выше вышесказанное является ключевым отличием SMART-стандартов от обычных стандартов, нацеленных исключительно на обработку текста и интерпретацию данных человеком. «Умные» стандарты – это не просто стандарты в цифровом формате, они являются изменением в способе использования стандартов, позволяя ускорить бизнес при меньших затратах. Представляя собой важный инструмент, благодаря которому можно реализовать цифровую модернизацию промышленности и общества.

Важно отметить, что «умный» стандарт будущего – это не просто документ, а полноценная закодированная информационная система. Это означает переход от содержания, ориентированного на документы, к данным, подлежащим машинному использованию. В целом SMART-стандартизация направлена на разработку и обеспечение использования машиночитаемых стандартов, которые предназначены для установления требований к процессам промышленного производства и иным объектам на формализованном языке (в закодированном формате).

Однако вопросы, касающиеся данной темы невозможно полно и целю рассмотреть без уделения внимания проблеме внедрения данных решений

на практике. Использование SMART-стандартов с точки зрения авторов статьи стоит рассматривать поэтапно:

1. Наиболее ожидаемым решением станет создание единого сервера всех существующих национальных и межгосударственных стандартов для облегчения поиска и снижения существующей нагрузки на инженеров среднего звена при работе с бумажными стандартами. Средний и малый бизнес на данном этапе не будет затронут, ожидая отточенных практик и решений. Важно рассматривать внедрение SMART-стандартов как постепенный процесс, требующий значительных временных затрат на крупных предприятиях.

2. Для унификации требований на национальном уровне необходимо создать единый массив семантически обогащенных стандартов. Разработкой и внедрением этой базы занимаются такие организации как консорциум АО «Кодекс» при поддержке справочных систем «ТехЭксперт». Пилотное внедрение должно стартовать на крупнейших цифровизированных предприятиях и корпорациях (ОАО «РЖД», Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Ростех», предприятия оборонно-промышленного комплекса, крупные производители продуктов питания), чтобы отточить практики для последующего применения.

3. Далее стоит разработать понятный интерфейс единого сервера для персонала с целью сокращения влияния человеческого фактора на производстве. Цель - сделать из кадров лишь финальную точку в принятии решения при производстве. Нужны не графики, не формулы и не расчеты, а понятное простое решение: «зеленый - хорошо, красный - брак».

4. Следующий этап - обучение. Нужно обучить персонал использовать среду исполнения протоколов, заложенных в SMART-стандартах и требований к продукции и услугам, по-новому заполнять базу данных параметров произведенной продукции, чтобы избавиться от необходимости в больших затратах времени квалифицированного сотрудника.

Как пример внедрения SMART-стандартов, можно привести пилотный проект Акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» – это национальный оператор магистральной железнодорожной сети Казахстана. Благодаря цифровым инструментам участники проекта смогли оценить возможности быстрой ориентации по тексту документа с помощью интерактивного оглавления, в режиме одного окна ознакомиться с историей документа, сравнить несколько его версий и выявить в них различия с помощью визуальных маркеров, посмотреть список документов, на который ссылается текущий, и проверить их

актуальность. По итогам реализации данного проекта в 2024 году было принято решение продолжить разработки в данном направлении [4].

Исходя из сказанного выше, можно сделать вывод, что за SMART-стандартами перспективное будущее. Их внедрение приведет к снижению затрат на разработку и сокращению времени выхода продукции на рынок. Они станут цифровым инструментом для повышения производительности труда, одновременно сокращая производственные циклы и сводя к минимуму количество ошибок в процессах, исключая человеческий фактор при интерпретации требований. Вместо того, чтобы вручную искать нужные стандарты и сверять с ними чертежи, работа специалиста будет вестись в SMART-сервисе, где автоматически будут учитываться требования к материалам, допускам и безопасности уже заложенных в смарт-стандартах, делая стандартизацию невидимой, но обязательной.

Библиографический список

1. ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» от 29.06.2015 № 162-ФЗ (последняя редакция).
2. VI научно-практическая конференция «АтомСтройСтандарт-2025»: Цифровые технологии в стандартизации: умные (SMART) стандарты и их применение. Доклад С.Г. Тихомирова [Электронный ресурс]. URL: <https://cntd.ru/smart-standards>.
3. ПНСТ 864-2023 «Предварительный национальный стандарт российской федерации. Умные (smart) стандарты. общие положения». М.: Стандартиформ, 2023. 16 с.
4. Опыт применения SMART-стандартов на предприятии железнодорожной отрасли Казахстана [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zakon.kz/stati/6462893-opyt-primeneniya-SMART-standartov-na-predpriyatii-zheleznodorozhnoy-otrasli-kazakhstana.html>.

УДК 338.43:004.8(476)

Использование технологий искусственного интеллекта в развитии белорусского агропромышленного комплекса

Белькевич В.С.

Научный руководитель: Старовойтова Т.Ф., канд. экон. наук, доцент Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Сельское хозяйство является базовой отраслью мировой экономики, поскольку обеспечивает продовольственную безопасность и снабжает

сырьем перерабатывающие производства. Его стабильное развитие напрямую влияет на социально-экономическое положение страны и уровень жизни населения. Однако в современных условиях аграрный сектор сталкивается с рядом серьезных вызовов: ростом численности населения, изменением климата и ограниченностью природных и трудовых ресурсов. В этих условиях особое значение приобретает повышение эффективности производства при одновременном сокращении издержек и потерь.

Одним из ключевых инструментов решения данных задач становятся технологии искусственного интеллекта. Их внедрение способствует более рациональному использованию ресурсов и формированию инновационной, устойчивой модели развития сельского хозяйства.

Искусственный интеллект – это технология, которая дает возможность машинам обучаться на основе данных, анализировать информацию и принимать решения с минимальным вмешательством человека, что позволяет сельскохозяйственным предприятиям принимать своевременные обоснованные решения, снижая неопределенность производственных ситуаций и улучшая управление хозяйством [3].

В Республике Беларусь развитие и внедрение технологий искусственного интеллекта, включая их применение в агропромышленном комплексе и пищевой промышленности, закреплено на нормативно-правовом уровне. Согласно Указу Президента Республики Беларусь «О приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2026–2030 годы» от 1 апреля 2025 г. № 135, искусственный интеллект отнесён к числу первоочередных направлений научного и инновационного развития страны.

В Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2040 года искусственный интеллект рассматривается как сквозная технология, призванная охватить практически все сферы экономики, включая агропромышленный комплекс.

Особенность белорусского подхода заключается в ориентации на формирование собственного технологического суверенитета. Ключевую роль в этом процессе играют организации Национальной академии наук Беларуси, прежде всего Объединенный институт проблем информатики и профильные научно-практические центры. Их разработки направлены не только на внедрение ИИ, но и на создание отечественной инфраструктуры работы с большими данными, алгоритмами машинного обучения и интеллектуальными системами управления.

Одним из показательных примеров применения ИИ в сельском хозяйстве является автоматизированная сортировка плодов. Конвейерные линии на основе технологий технического зрения и нейронных сетей заменяют субъективную оценку человека. Обучение на тысячах изображений дефектных яблок позволяет системе распознавать болезни и механические повреждения с точностью до 80%. При этом отечественные решения отличаются более низкой стоимостью и расширенной функциональностью, сочетая сортировку по размеру и качеству.

Другим важным направлением является развитие роботизированных платформ точного земледелия. Платформа «Смоўж» обеспечивает переход от сплошного к точечному применению средств защиты растений на основе анализа визуальных данных. Использование глубокого обучения, навигационных систем и компьютерного зрения снижает участие человека, уменьшает экологическую нагрузку и повышает точность агротехнологических операций.

Значимую роль играют и системы прогнозирования болезней сельскохозяйственных культур, основанные на анализе спутниковых и метеоданных. Они позволяют оценивать риски и формировать рекомендации с учетом конкретных условий хозяйства, снижая зависимость от квалификации персонала и экономические потери.

В животноводстве ИИ применяется для идентификации и мониторинга состояния животных, формируя цифровые профили и обеспечивая раннее выявление заболеваний. В перспективе такие решения становятся основой «умной фермы», объединяющей роботизацию и интеллектуальное управление процессами. В целом ИИ преобразует большие массивы аграрных данных в обоснованные управленческие решения, повышая эффективность и устойчивость отрасли.

В совокупности представленные примеры свидетельствуют о системном характере внедрения искусственного интеллекта в агропромышленный комплекс Республики Беларусь (табл. 1).

Проблематика применения искусственного интеллекта в аграрном секторе связана с совокупностью технологических, организационных, кадровых и институциональных ограничений. К ключевым из них относятся фрагментарность и неоднородность агроданных, высокая стоимость и сложность внедрения ИИ-решений, дефицит специалистов с междисциплинарными компетенциями, ограниченная интерпретируемость алгоритмов машинного обучения, а также экологические и социальные риски цифровизации.

Таблица 1. Применяемые технологии искусственного интеллекта в сельском хозяйстве и их основные характеристики

Технология ИИ	Область применения	Основные функции	Ключевые характеристики и эффекты
Компьютерное зрение и нейронные сети	Сортировка плодов (яблоки)	Выявление дефектов, классификация по качеству и диаметру	Точность до 80%, автоматизация ручного труда, снижение субъективности оценки
Машинное обучение	Прогнозирование урожайности и болезней	Анализ больших массивов данных, выявление закономерностей	Повышение точности планирования, снижение рисков потерь
Глубокие нейронные сети	Роботизированные агроплатформы («Смоуж»)	Навигация, анализ состояния растений	Точечное внесение пестицидов, экологическая безопасность
Анализ спутниковых данных	Прогнозирование болезней культур	Оценка метеоусловий и фаз развития болезней	Заблаговременное принятие решений, снижение ущерба
Интеллектуальные рекомендательные системы	Поддержка принятия решений агрономами	Подбор средств защиты и агроприемов	Унификация качества решений независимо от опыта персонала
IoT и интеллектуальная аналитика	Сбор агроданных	Очистка, классификация и интерпретация данных	Формирование цифровых карт полей, точное земледелие
ИИ-системы мониторинга животных	Животноводство	Контроль здоровья и продуктивности	Ранняя диагностика заболеваний, повышение удоев
Роботизация с элементами ИИ	Доение, кормление, микроклимат	Автономное выполнение операций	Снижение трудозатрат, повышение эффективности ферм
Алгоритмы компьютерного зрения	Дроны аэрофотосъемка и	Выявление проблемных зон на полях	Быстрый мониторинг больших площадей

Источник: составлено автором по данным [1; 4]

Реальные пути преодоления обозначенных проблем заключаются в формировании единых цифровых агроплатформ и национальных баз данных, развитии стандартизации и расширении инфраструктуры сбора информации, внедрении отечественных и модульных ИИ-решений, адаптированных к локальным условиям хозяйствования. Существенную роль играют развитие систем поддержки принятия решений и интеллектуальных ассистентов, подготовка кадров высшей квалификации, интеграция науки, образования и производства, а также ориентация ИИ на принципы устойчивого и экологически безопасного развития.

Таким образом, искусственный интеллект является ключевым фактором технологической трансформации агропромышленного комплекса, повышая эффективность, устойчивость и адаптивность производства в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов. Белорусский опыт демонстрирует системный подход к внедрению ИИ на основе развития отечественных разработок, технологического суверенитета и интеграции науки, образования и производства.

Библиографический список

1. Время искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. URL: <https://belta.by/regions/view/vremja-iskusstvennogo-intellekta-belorusskie-uchenye-predlagajut-agrarijam-robotov-i-ustrojstva-na-611844-2024/>.

2. ИИ в сельском хозяйстве: автоматическая сортировка яблок и бесплатный мониторинг полей [Электронный ресурс]. URL: <https://1prof.by/news/ekonomika-i-biznes/ii-v-selskom-hozyajstve-avtomaticheskaya-sortirovka-yablok-i-besplatnyj-monitoring-polej/>.

3. Искусственный интеллект в сельском хозяйстве [Электронный ресурс]. URL: <https://direct.farm/post/iskusstvennyy-intellekt-v-selskom-khozyaystve-27772>.

4. Карниций К.Д. Особенности и перспективы развития интеллектуальных технологий в сельском хозяйстве в условиях цифровой трансформации экономики Республики Беларусь // Теория и практика современной науки. 2021. № 8. С. 40–42.

УДК 004.9:338

Статистический анализ динамики численности населения Ярославской области как индикатора социально-демографических процессов

Беляев Ф.А.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях современных социально-экономических изменений ключевым индикатором развития региона выступает динамика численности населения, отражающая совокупное влияние рождаемости, смертности и миграционных процессов.

Мониторинг демографической ситуации способствует своевременному выявлению проблемных зон, корректировке региональной политики и планированию бюджетных расходов. После 2020 года демографические процессы в России претерпели изменения в связи с пандемией COVID-19 и последующими социально-экономическими трансформациями [1], что актуализирует анализ долгосрочных тенденций. По данным официальной статистики [2], за последние годы наблюдается устойчивое сокращение численности населения Ярославской области.

Цель настоящего исследования — провести статистический анализ динамики численности населения Ярославской области за 2012–2025 гг., построить трендовую модель и оценить перспективы развития демографической ситуации в регионе.

Демографические процессы формируют основу для стратегического планирования развития региона, определяя потребность в социальной инфраструктуре, трудовых ресурсах и бюджетных расходах. Их анализ требует комплексного подхода, поскольку на динамику численности влияют как естественное движение населения, так и миграционные потоки, а эффективное управление регионом невозможно без достоверных демографических прогнозов [3].

Ярославская область относится к числу регионов Центральной России с длительной тенденцией депопуляции. Детальный анализ подтверждает, что на сокращение численности влияют как превышение смертности над рождаемостью, так и миграционный отток, особенно среди молодёжи. Тенденция к усилению дифференциации муниципальных образований по демографическим показателям также отмечается в исследованиях [4]. Уже в 2014–2015 гг. наблюдалось ускорение естественной убыли, хотя основными сдерживающими факторами оставались экономическая нестабильность и нехватка рабочих мест. Таким образом, регион переживает сложный демографический переход, требующий статистической оценки его динамики. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 1.

Для анализа динамики численности населения применялись стандартные методы анализа временных рядов. На основе ежегодных данных за 2012–2025 гг. были рассчитаны цепные и базисные показатели динамики, позволяющие оценить интенсивность изменений.

Для выявления основной тенденции выполнено сглаживание ряда с помощью трёхлетней скользящей средней, а также проведено аналитическое выравнивание по линейной функции методом наименьших квадратов. Качество модели оценивалось через среднее квадратическое

отклонение и коэффициент вариации. Прогноз получен подстановкой соответствующего значения условного времени t в уравнение тренда.

Таблица 1. Анализ временного ряда численности населения в Ярославской области 2012-2025 гг.

Год	Численность населения в Ярославской области, чел	Абсолютные приросты		Темпы роста		Темпы прироста, %		Абсолютное содержание 1% прироста, процентов организаций
		Цеп.	Баз.	Цеп.	Баз.	Цеп.	Баз.	
2012	1271030	-	-	-	-	-	-	-
2013	1271672	642	642	1,001	1,001	0,051	0,051	12710,3
...	...	...	...	...	...	...	...	...
2018	1265684	-5052	-5346	0,996	0,996	-0,398	-0,421	12707,36
...	...	...	...	...	...	...	...	...
2022	1205637	-8013	-65393	0,993	0,949	-0,660	-5,145	12136,5
2023	1194605	-11032	-76425	0,991	0,940	-0,915	-6,013	12056,37
2024	1187558	-7047	-83472	0,994	0,934	-0,590	-6,567	11946,05
2025	1180174	-7384	-90856	0,994	0,929	-0,622	-7,148	11875,58

За период 2012–2025 гг. численность населения Ярославской области сократилась с 1271030 до 1180174 человек, то есть на 90 856 человек (на 7,15%). Максимальное снижение (-53975 чел.) пришлось на 2020 г. — следствие пандемийных потерь, а некоторый рост 2021 г. (+8013 чел.) связан с частичной компенсацией миграционным притоком.

Таблица 2 отражает линейный тренд развития численности населения в Ярославской области, а именно: $\hat{y}_t = 1238\,664 - 7505t$ (среднегодовое сокращение 7505 чел.). Модель обладает высоким качеством: среднее квадратическое отклонение от тренда составляет 7 505 чел., а коэффициент вариации — 1,2%, что значительно ниже порогового значения 33% и подтверждает адекватность модели для прогнозирования. Прогноз на 2026 г. — 1178624 чел., что отражает продолжение тенденции сокращения населения.

Полученные результаты согласуются с общими тенденциями развития Центрального федерального округа: большинство регионов демонстрируют естественную убыль и миграционный отток, причём Ярославская область сохраняет позиции в числе регионов со средними темпами сокращения [3; 4].

Таблица 2. Статистический анализ динамики численности населения в Ярославской области 2012-2025 гг.

Год	Численность населения в Ярославской области, чел	Средняя скользящая трёхлетняя	t	t ²	y*t	$\bar{y}^*t$	$(y-\bar{y}t)^2$
2012	1271030	-	-7	49	-8897210	1291202	406911745
2013	1271672	1271489	-6	36	-7630032	1283697	144592895
...	...	...	...	...	...	...	...
2018	1265684	1265344	-1	1	-1265684	1246170	380803862
...	...	...	...	...	...	...	...
2022	1205637	1204631	4	16	4822548	1208643	9035607
2023	1194605	1195933	5	25	5973025	1201138	42674256
2024	1187558	1187445	6	36	7125348	1193632	36895645
2025	1180174	-	7	49	8261218	1186127	35435870
Итог:	17341302	-	-	280	-2101505	17341302	2631242820

Отобразим графически процесс развития численности населения Ярославской области за период 2012-2025 гг. в рисунке 1.

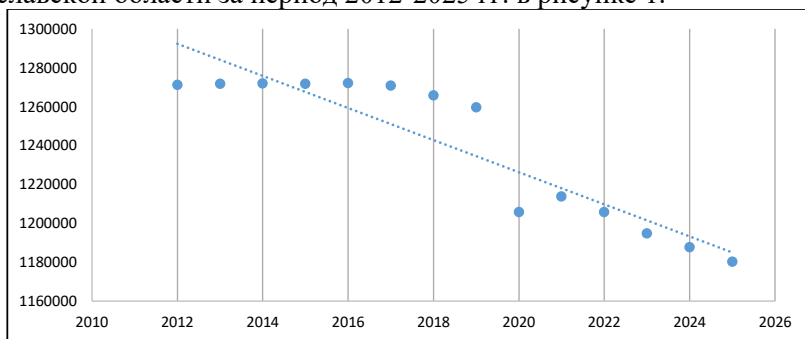


Рисунок 1. Линия тренда численности населения в Ярославской области за 2012-2025 гг.

Таким образом, численность населения выступает значимым индикатором социально-демографического благополучия региона и основой для планирования региональной политики. Ярославская область демонстрирует устойчивую тенденцию депопуляции, обусловленную как естественными причинами, так и миграционными процессами. Вместе с тем сохраняются проблемы дифференциации муниципальных образований, качества жизни и привлекательности региона для молодёжи, требующие дальнейших исследований. Перспективными направлениями

являются анализ факторов, влияющих на рождаемость и миграцию, разработка адаптированных мер демографической политики и оценка влияния социально-экономических факторов на численность населения. Предложенная методика анализа динамики может служить инструментом мониторинга демографической ситуации на региональном уровне.

Библиографический список

1. Короленко А.В. Влияние смертности от коронавирусной инфекции на продолжительность жизни населения регионов России // Проблемы развития территории. 2022. Т. 26, № 3. С. 56–74.
2. Федеральная служба государственной статистики (Росстат): официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
3. Демография: учебник и практикум для вузов / под общ. ред. М.В. Карманова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2026. 327 с.
4. Калабихина И.Е., Мокренский Д.Н. Динамика численности населения муниципальных образований центральной России // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2017. № 6. С. 97–124.

УДК 004.85

Предобработка данных как ключевой этап построения моделей машинного обучения

Бучин Г.Е.

*Научный руководитель: Никитина Т.П., канд. техн. наук, доцент
Ярославский государственный технический университет*

В задачах машинного обучения качество построенной модели напрямую зависит от качества данных, на которых она обучается. Даже самый сложный алгоритм не сможет показать высокую точность, если входные данные содержат ошибки, пропуски, выбросы или представлены в неудобном для анализа виде. На практике именно предобработка данных занимает значительную часть времени разработки модели и во многом определяет её итоговую эффективность [1].

Предобработка данных представляет собой совокупность методов и процедур, направленных на преобразование исходного набора наблюдений в форму, обеспечивающую корректное и эффективное обучение алгоритмов. Она включает очистку данных, обработку пропущенных значений, масштабирование признаков, кодирование категориальных переменных, отбор информативных характеристик и

проектирование новых признаков. Целью предобработки данных является повышение информативности данных и устранение факторов, способных исказить обучение модели [2].

Подготовка данных начинается с их очистки, в ходе которой выявляются и устраняются технические и логические ошибки. Удаляются дублирующиеся записи, корректируются несогласованные значения, анализируются экстремальные наблюдения. Выбросы могут определяться с использованием статистических критериев, основанных на отклонении значения признака от его среднего уровня более чем на несколько стандартных отклонений [3]. Применение подобных методов позволяет формализовать процедуру обнаружения аномалий и снизить влияние субъективных оценок.

Подготовка данных начинается с их очистки, в ходе которой выявляются и устраняются технические и логические ошибки. На данном этапе удаляются дублирующиеся записи, корректируются несогласованные значения, анализируются экстремальные наблюдения. Наличие аномальных значений может приводить к смещению статистических характеристик выборки и снижению обобщающей способности модели. Выбросы могут определяться с использованием статистических критериев [3]. Одним из распространённых способов выявления выбросов является использование z-оценки, вычисляемой по формуле:

$$z_i = \frac{x_i - \mu}{\sigma},$$

где x_i – значение признака, μ – его среднее значение, σ – стандартное отклонение. При $|z_i| > 3$ наблюдение может рассматриваться как потенциальный выброс [3]. Использование подобных критериев позволяет формализовать процедуру обнаружения аномалий и снизить влияние субъективных оценок.

Существенное значение имеет обработка пропущенных значений. Пропуски могут возникать вследствие технических сбоев, ошибок ввода или особенностей процесса сбора информации. При незначительной доле пропусков возможно удаление соответствующих наблюдений. В большинстве случаев применяется импутация – замена отсутствующих значений средними, медианными или иными статистическими оценками. Более сложные методы восстановления значений основаны на построении регрессионных моделей и позволяют учитывать взаимосвязи между признаками [1].

Значительную роль в подготовке данных играет масштабирование признаков. Многие алгоритмы машинного обучения чувствительны к

различиям в диапазонах значений входных переменных. Признаки, измеряемые в больших числовых масштабах, могут оказывать непропорциональное влияние на процесс оптимизации. Для устранения данного эффекта применяются процедуры стандартизации и нормализации. Стандартизация предполагает приведение признаков к распределению с нулевым средним значением и единичным стандартным отклонением. Нормализация ограничивает значения заданным диапазоном, как правило от 0 до 1. Дополнительно могут использоваться нелинейные преобразования, например логарифмирование, позволяющее снизить асимметрию распределения и влияние экстремальных значений [2].

Поскольку большинство алгоритмов функционирует в числовом пространстве признаков, категориальные переменные требуют специального преобразования. На практике широко используется бинарное кодирование, при котором каждая категория представляется отдельным индикаторным признаком. Такой подход позволяет сохранить номинальный характер переменной и избежать искусственного определения порядка между категориями. В случае наличия естественной иерархии возможно применение порядкового кодирования [4].

Для повышения эффективности модели важную роль играет отбор признаков. Избыточные и нерелевантные переменные увеличивают размерность пространства, усложняют интерпретацию результатов и повышают риск переобучения. Одним из статистических критериев оценки линейной связи между признаком и целевой переменной является коэффициент корреляции Пирсона:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}},$$

где x_i – значение признака, y_i – значение целевой переменной, $\bar{x}$, $\bar{y}$ – их средние значения. Значения коэффициента, близкие к нулю, указывают на слабую линейную зависимость [3].

Наряду с отбором признаков существенное значение имеет их проектирование. Создание новых переменных на основе исходных данных позволяет выявить скрытые зависимости, которые не всегда обнаруживаются автоматически алгоритмами обучения. Формирование агрегированных показателей, построение взаимодействий между признаками, выделение временных характеристик и преобразование текстовой информации в числовые представления повышают информативность пространства признаков. Особую роль играет использование экспертных знаний предметной области, позволяющее

формировать признаки, отражающие реальные причинно-следственные связи.

Завершающим этапом подготовки является корректное разделение выборки на обучающую и тестовую части. Все параметры преобразований должны определяться исключительно на обучающей выборке, после чего применяться к тестовым данным. Несоблюдение данного принципа приводит к утечке информации и искажению оценки качества модели [1].

Таким образом, предобработка данных представляет собой комплексный процесс, направленный на формирование информативного и структурированного набора признаков. Методы предобработки данных обеспечивают повышение точности и устойчивости моделей машинного обучения. Практический опыт подтверждает, что системный подход к подготовке данных зачастую оказывает более существенное влияние на итоговый результат, чем выбор конкретного алгоритма.

Библиографический список

1. Бринк Хенрик, Ричардс Джозеф., Феверолф Марк. Машинное обучение. СПб: Питер, 2017.
2. Бураков А. Машинное обучение без лишних слов. СПб: Питер, 2020.
3. Воронцов К.В. Математические методы обучения по прецедентам (теория обучения машин).
4. Андреас Мюллер, Сара Гвидо. Введение в машинное обучение с помощью Python. М.: Вильямс, 2017.

УДК 330.4:004.8

Использование нейронных сетей для прогнозирования экономических индикаторов в условиях неопределенности

Гмырин М.А.

*Научный руководитель: Арсентьев Д.А., канд. тех. наук, доцент
Московский Политех*

В современных условиях прогнозирование ключевых макроэкономических индикаторов (темпы роста ВВП, инфляция, безработица, валютные курсы, цены на сырьё) приобретает стратегическое значение. Оно позволяет органам власти, центральным банкам, корпорациям и инвесторам принимать обоснованные решения по монетарной и фискальной политике, инвестициям и управлению рисками.

Традиционные эконометрические модели (ARIMA, VAR и др.) эффективны в стабильных условиях, но плохо справляются с высокой неопределённостью: геополитическими конфликтами, торговыми войнами, климатическими шоками и последствиями пандемий. Эти факторы вызывают нелинейные структурные разрывы. По данным IMF и OECD, в 2025 году индексы экономической политики неопределённости (EPU) достигли рекордных значений, что привело к замедлению глобального роста ВВП до 2,9–3,2% и росту волатильности на рынках. Линейные модели предполагают стационарность и слабо учитывают внезапные изменения [1].

Цель статьи — исследовать возможности и ограничения нейронных сетей для прогнозирования экономических индикаторов в условиях неопределённости.

Результаты углубят понимание потенциала нейронных сетей как инструмента цифровизации экономического анализа и обозначат направления исследований гибридных и объяснимых моделей.

Традиционные методы (ARIMA, SARIMA, VAR, DSGE) интерпретируемы и эффективны в стабильных процессах, но ограничены линейностью, чувствительностью к спецификации и слабой адаптацией к шокам

В России и развивающихся экономиках нейросети также показывают преимущество в прогнозировании инфляции и ВВП, особенно с большими данными [2].

Пробелы: низкая интерпретируемость, переобучение на редких кризисах, отсутствие теории в архитектуре. Рекомендуются гибриды, объяснимый ИИ (SHAP, LIME) и ансамблевые методы

Современная литература фиксирует переход к гибридным моделям. LSTM и модификации становятся предпочтительными в неопределённости, но требуют решения вопросов робастности и интерпретируемости. Исследование продолжает эту линию, применяя LSTM с оценкой неопределённости к российским индикаторам в посткризисный период.

Для прогнозирования выбрана архитектура LSTM — эффективная для временных рядов благодаря захвату долгосрочных зависимостей и преодолению проблемы исчезающего градиента.

Данные — официальные ряды 2005–2025 гг. из Росстата, Банка России, IMF, Всемирного банка и EPU Index. Целевые переменные: рост ВВП (квартально), инфляция ИПЦ (ежемесячно), курс рубль/доллар,

индекс промпроизводства. Экзогенные признаки: цены нефти Brent, ключевая ставка, доходы населения, лаги и EPU [3].

Мы взяли официальные данные по экономике России и мира за 2005–2025 годы: рост ВВП, инфляцию, курс рубль/доллар и промышленное производство. Источники — Росстат, Банк России, МВФ, Всемирный банк и индекс неопределённости EPU.

Данные сначала почистили: пропуски заполнили плавно, слишком «скачущие» ряды сделали спокойнее с помощью логарифма или разностей, все числа привели к диапазону от 0 до 1. Потом разбили на кусочки по 12–24 предыдущих месяца или квартала, чтобы предсказывать, что будет через 1, 3 или 6 шагов вперёд.

Для прогноза использовали нейросеть LSTM — она хорошо запоминает, что было давно, и понимает длинные последовательности. Сделали два слоя: первый на 100 нейронов, второй на 50, потом ещё небольшой слой и один выход с прогнозом. Обучали её обычным способом, следили, чтобы не переобучалась.

Чтобы понять, насколько прогнозу можно верить, запускали его много раз с небольшими случайными изменениями (Monte Carlo Dropout — 100 раз) и обучали 20 разных моделей. Так получали не одно число, а диапазон — например, «скорее всего будет от ... до ... с вероятностью 90%».

Сравнивали с обычными моделями: ARIMA, SARIMAX, Prophet и простой нейросетью без памяти. Данные разделили: 80% на обучение (до 2020 года), 20% на проверку (2021–2025, включая тяжёлые 2022–2023 годы).

Проверяли качество по ошибкам (RMSE, MAPE), правильно ли угадали направление изменения и насколько часто реальность попадала в предсказанный диапазон.

Все расчёты выполнены в среде Python 3.10+ с использованием библиотек pandas, numpy, tensorflow/keras, scikit-learn и matplotlib. Полученная методология позволяет не только формировать точечные прогнозы, но и давать количественную оценку степени неопределённости, что особенно важно при принятии решений в условиях структурных сдвигов, внешних шоков и нестационарности экономических процессов.

Результаты на сложном периоде 2021–2025 годов получились такие: LSTM сильно лучше обычных моделей.

Для роста ВВП ошибка была примерно 1,2% (у ARIMA — 3,4%), в процентах — 0,9% против 2,8%. Направление изменения угадывали в 78% случаев на квартал вперёд.

Инфляция — ошибка около 0,9 процентного пункта (против 2,1), в процентах — 4,2% против 9,8%.

Курс рубль/доллар — ошибка около 3,8 рубля (против 7,9). В кризис 2022 года 84–89% реальных значений попадали в диапазон LSTM, а у обычных моделей — только 62–71%.

Преимущество усиливается в волатильные периоды (60–75% снижения ошибок vs 20–35% в стабильные). LSTM быстрее адаптируется к скачкам, ARIMA запаздывает.

Чувствительность умеренная; критичен размер окна — уменьшение снижает точность на 25–40%.

Результаты подтверждают превосходство нейросетей при неопределённости, согласуясь с исследованиями 2020–2025 гг. по развивающимся рынкам. LSTM даёт низкие ошибки и надёжные оценки неопределённости — перспективный инструмент в структурных разрывах.

Результаты подтверждают преимущество LSTM над традиционными моделями при высокой неопределённости: снижение ошибок на 50–75% в турбулентные периоды за счёт нелинейных зависимостей и долгосрочных паттернов.

Ключевой плюс — количественная оценка неопределённости с приемлемым покрытием интервалов в кризисах. Это полезно для стресс-сценариев, политики ЦБ и риск-менеджмента корпораций.

Ограничения: «чёрный ящик» (низкая интерпретируемость), зависимость от данных (риск недооценки редких событий), вычислительная сложность.

Выводы согласуются с литературой по развивающимся рынкам: преимущество в волатильности, но в стабильные периоды разрыв меньше — целесообразны гибриды (LSTM + эконометрика, SHAP/LIME) [4].

Практически — вклад в цифровизацию: от систем поддержки решений Банка России до корпоративного риск-менеджмента. Перспективы: гибридные модели, альтернативные данные (сентимент, спутники), объяснимые архитектуры.

Исследование подтвердило эффективность LSTM для прогнозирования в неопределённости: снижение ошибок на 50–75% в 2022–2025 гг. по сравнению с ARIMA/SARIMAX/Prophet. LSTM лучше захватывает нелинейности и внешние факторы — важно для ВВП, инфляции, курсов.

Особо ценна оценка неопределённости с надёжным покрытием интервалов — инструмент для политики, риск-менеджмента и планирования.

Ограничения: зависимость от данных, интерпретируемость, сложность вычислений, недооценка экстремальных событий.

Нужны гибриды (глубокое обучение + теория) и объяснимый ИИ.

Нейронные сети — ключевой инструмент цифровизации экономики в эпоху неопределённости. Дальнейшие направления: гибридные модели с теорией, альтернативные данные высокой частоты, робастные архитектуры, реальное время в системах поддержки решений.

Реализация повысит точность и устойчивость управления экономикой в быстроменяющихся условиях.

Библиографический список

1. Сидоров А.А., Петрова Е.В. Применение рекуррентных нейронных сетей LSTM для прогнозирования макроэкономических показателей в условиях высокой волатильности (на примере российской экономики) // Вестник экономической науки. 2024. № 3. С. 45–58.

2. Иванов П.С., Козлова М.А. Прогнозирование инфляции в России с использованием глубоких нейронных сетей: сравнение LSTM и трансформеров // Финансы и кредит. 2023. Т. 29. № 12. С. 2780–2798.

3. Ким Д.В., Смирнов А.Н. Моделирование экономической неопределённости с помощью байесовских нейронных сетей и ансамблевых методов // Экономический анализ: теория и практика. 2025. № 1. С. 112–130.

4. Лим Б., Зорен С. Прогнозирование временных рядов с помощью глубокого обучения: обзор // Вопросы статистики. 2022. № 5. С. 34–52.

УДК 004.02

Использование ситуационных задач на занятиях по информационным технологиям

Голощанов Д.П.

*Научный руководитель: Бабкина А.А., старший преподаватель
Уральский государственный аграрный университет*

Современное профессиональное образование требует подготовки специалистов, способных эффективно применять информационные технологии (ИТ) в реальной деятельности. Традиционные методы обучения, основанные на выполнении шаблонных заданий, не всегда формируют такое умение. В связи с этим актуальным становится

внедрение активных методов обучения, в частности метода ситуационных задач (кейс-метода).

Ситуационная задача — это учебное задание, моделирующее проблемную ситуацию из будущей профессиональной деятельности. Ее цель - научить студента анализировать данные, формулировать проблему и выбирать оптимальные средства ИТ для ее решения [2, с. 114]. В отличие от стандартного упражнения, ситуационная задача содержит элемент неопределенности и требует самостоятельного поиска.

Применение таких задач на занятиях по ИТ решает важные дидактические задачи. Во-первых, повышается мотивация за счет практической значимости работы. Во-вторых, развиваются аналитические способности и навыки командной работы. В-третьих, формируется профессиональная компетентность специалиста [5, с. 202].

Для эффективного использования ситуационных задач их можно классифицировать по уровням сложности (табл. 1).

Таблица 1. Классификация ситуационных задач в курсе ИТ

Уровень	Тип задачи	Краткая характеристика	Пример
1	Задачи-иллюстрации	Демонстрируют применение технологии в типовой ситуации.	Создание шаблона коммерческого предложения в текстовом редакторе.
2	Задачи-упражнения	Требуют применения известного алгоритма в новых условиях.	Модификация базы данных путем добавления новых полей и связей.
3	Оценочные задачи	Предполагают выбор оптимального инструментария из нескольких вариантов.	Выбор формата сжатия данных для передачи по каналу с низкой пропускной способностью.
4	Проблемные задачи	Моделируют полный цикл работы: от постановки проблемы до внедрения.	Разработка веб-интерфейса для опроса клиентов малого предприятия.

Работа с задачей строится в три этапа: постановка проблемы, самостоятельный поиск решения (индивидуально или в группах) и презентация результатов с коллективным обсуждением. Например, при изучении электронных таблиц студентам может быть предложено подготовить аналитический отчет по продажам с прогнозом, при этом исходные данные содержат ошибки, которые нужно обнаружить самостоятельно.

Практика показывает, что наибольшую сложность для студентов представляет не техническая сторона, а именно аналитический этап: определение значимых показателей и способов визуализации данных. Это

позволяет перейти от изучения интерфейса программы к формированию профессионального мышления.

Таким образом, использование ситуационных задач соответствует компетентностной модели образования. Перенос акцента с запоминания информации на решение профессиональных проблем средствами ИТ готовит специалиста к динамичным условиям современного рынка труда.

Библиографический список

1. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. М.: Педагогика, 2019. 192 с.
2. Захарова И.Г. Информационные технологии в образовании: учебное пособие. М.: Академия, 2021. 338 с.
3. Панфилова А.П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение. М.: Академия, 2020. 192 с.
4. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. М.: Народное образование, 2018. 256 с.
5. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2020. 365 с.

УДК 332.055

Динамика затрат на прикладные научные исследования в Ярославской области

Голякова А.Р.

*Научный руководитель.: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Успех экономики региона во многом зависит от уровня прикладных исследований, которые ведут к технологическому прогрессу и росту конкурентоспособности производств. Ярославская область традиционно отличается высоким уровнем прикладных научных исследований благодаря наличию крупных вузов и научно-исследовательских институтов. Однако для развития высокотехнологичных отраслей сегодня критически важен анализ динамики финансирования науки, так как именно инвестиции открывают путь инновациям.

Исследование динамики затрат на прикладные научные исследования позволяет выявить тенденции изменения объемов финансирования,

оценить эффективность распределения ресурсов и определить направления дальнейшего развития научной сферы региона.

Цель данного исследования – статистический анализ динамики затрат на прикладные научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 гг. и построение модели развития и на его основе прогноза на 2025–2027 гг. [3].

Основные задачи исследования: провести анализ динамики затрат, выявить основную тенденцию и сделать прогноз на 2025–2027 гг.

Основой исследования выступают официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) из таблицы «Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки по видам затрат и видам работ (В Ярославской области) (в фактически действовавших ценах; миллионов рублей)» [5].

Для анализа динамики затрат на прикладные научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 воспользуемся расчетом основных показателей рядов динамики, а именно абсолютных, относительных и средних (табл. 1) [1].

Таблица 1. Основные показатели динамики затрат на прикладные научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 гг.

Год	Размер затрат на прикладные науч. исследования млн. руб.	Абсолютный прирост, млн. руб.		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абс.содерж. 1% прирост, млн. руб.
		Цепные	Базисные	Цепные	Базисные	Цепные	Базисные	
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
2015	430,2	-	-	-	-	-	-	-
2016	483,7	53,5	53,5	1,124	1,124	12,436	12,436	4,302
2017	733,1	249,4	302,9	1,516	1,704	51,561	70,409	4,837
2018	650,7	-82,4	220,5	0,888	1,513	-11,24	51,255	7,331
2019	428,6	-222,1	-1,6	0,659	0,996	-34,132	-0,372	6,507
2020	418,2	-10,4	-12	0,976	0,972	-2,427	-2,789	4,286
2021	676,5	258,3	246,3	1,618	1,573	61,767	57,252	4,182
2022	613,3	-63,2	183,1	0,907	1,426	-9,342	42,562	6,765
2023	823,4	210,1	393,2	1,343	1,914	34,257	91,399	6,133
2024	1152,7	329,3	722,5	1,400	2,679	39,993	167,945	8,234

Выполненные расчеты в таблице 1, показывают, что в Ярославской области за период 2015–2024 гг. размер затрат на прикладные научные исследования в целом увеличился на 722,5 млн. рублей, что составляет 167,94 %. Причем размер затрат на прикладные научные исследования

региона в среднем ежегодно увеличивался на 11,57%, что составило 80,278 млн. руб. Среднегодовой уровень затрат в данном периоде составил 641,04 млн. руб. Значение 1% прироста изменяется во времени не равномерно, а именно: увеличивается с 2015 по 2018 гг. соответственно с 4,302 млн. руб. на один процент прироста до 7,331 млн. руб. на один процент прироста; снижается с 2019 по 2021 гг. с 6,507 млн. руб. на 1% прироста до 4,182 млн. руб. на 1% прироста; в 2024 г. составил 8,234 млн. руб. на 1% прироста, что составляет разницу в 2 раза [4].

Одной из ключевых задач статистического анализа является выявление общей тенденции развития явления во времени. Временные ряды подвержены воздействию разнообразных факторов, оказывающих различное влияние на их динамику. Визуальный анализ не всегда позволяет однозначно установить наличие восходящей или нисходящей тенденции. Для выявления и моделирования тренда часто требуется применение специализированных статистических инструментов [2]. Для этого следует обратиться к таблице 2.

Таблица 2. Тенденция развития динамики затрат на прикладные научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 гг.

Год	Размер затрат, млн. руб.	t	y*t	t^2	y-yt	(y-yt)^2	Y(t)
2015	430,2	-9	-3871,8	81	16,844	283,708	413,356
2016	483,7	-7	-3385,9	49	19,747	389,955	463,953
2017	733,1	-5	-3665,5	25	218,551	47764,500	514,549
2018	650,7	-3	-1952,1	9	85,555	7319,580	565,146
2019	428,6	-1	-428,6	1	-187,142	35022,060	615,742
2020	418,2	1	418,2	1	-248,139	61572,558	666,338
2021	676,5	3	2029,5	9	-40,435	1634,952	716,935
2022	613,3	5	3066,5	25	-154,231	23787,173	767,531
2023	823,4	7	5763,8	49	5,273	27,802	818,127
2024	1152,7	9	10374,3	81	283,976	80642,575	868,724

Исходя из метода аналитического выравнивания по прямой (таблица 2), уравнение прямой – уравнения тенденции размера затрат на прикладные научные исследования Ярославской области выглядит следующим образом: $\bar{y}_t = 641,04 + 25,29818 * t$.

Оценка надежности моделей показала, что коэффициент вариации для Ярославской области (28,3%) не превышает 33%, что свидетельствует о достоверности прогнозов.

Прогноз с использованием построенной модели признается достоверным, рассчитаем прогнозные значения затрат Ярославской области на 2025 – 2027 гг.:

$$- \bar{y}_{2025} = 641,04 + 25,298 * 11 = 919,318 \text{ млн. руб.}$$

$$- \bar{y}_{2026} = 641,04 + 25,298 * 13 = 969,914 \text{ млн. руб.}$$

$$- \bar{y}_{2027} = 641,04 + 25,298 * 15 = 1020,51 \text{ млн. руб.}$$

Итак, расчеты показали, что затраты на прикладные научные исследования Ярославской области в 2025 г. составят 919,318 млн. руб., 2026 г. – 969,914 млн. руб., в 2027 г. – 1020,51 млн. руб.

Уравнение тренда демонстрирует, что средний уровень динамики затрат на прикладные научные исследования в Ярославской области ежегодно увеличивался в среднем на 25,3 млн. рублей.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что расходы на прикладные научные исследования служат одним из ключевых показателей высокого уровня экономического и научно-технического развития. Статистический анализ тенденций развития данного показателя в Ярославской области за 2015–2024 гг. выявил устойчивый рост этих затрат, несмотря на экономические трудности, что свидетельствует об активном научном и экономическом развитии региона.

Библиографический список

1. Батракова Л.Г. Социально-экономическая статистика: учебник. Москва: Логос, 2020. 480 с.
2. Шубат О.М., Блинов Д.В. Исследование рядов динамики в экономике и менеджменте: учебный электронный текстовый ресурс. Екатеринбург: УрФУ, 2018. 67 с.
3. Кравченко А.И. Методология и методы социологических исследований: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2026. 659 с.
4. Рой О.М. Исследования социально-экономических и политических процессов: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2026. 331 с.
5. Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки по видам затрат и видам работ (по Российской Федерации; по субъектам Российской Федерации) // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_6.xls.

Применение алгоритмов машинного обучения для оптимизации маршрутизации на железнодорожном транспорте

Мерданов Б., Мерданова Г., Кочмурадов Ш., Туркменистан

Научный руководитель: Гылыджов Г., преподаватель

Туркменский сельскохозяйственный институт

Эффективность грузовых перевозок критически важна для национальной экономики. Традиционные методы маршрутизации, основанные на жестких графиках, часто не справляются с непредвиденными ситуациями, такими как задержки на сортировочных станциях или внеплановые ремонтные работы. Внедрение искусственного интеллекта открывает путь к созданию по-настоящему адаптивных транспортных систем.

Для решения задачи динамической маршрутизации (определение наилучшего пути для каждого поезда в режиме реального времени) был выбран подход обучения с подкреплением (RL). Среда RL представляет собой цифровую копию реальной железнодорожной сети, а "агент" принимает решения (ускорение, замедление, выбор альтернативного пути) с целью максимизации долгосрочной "награды" (например, минимизация совокупных задержек в сети). Ключевой компонент – функция награды, которая строго штрафует за нарушение расписания и неэффективное использование локомотивов.

Модель обучалась на исторических данных о движении поездов за два года. После этапа обучения, модель была протестирована в симуляционной среде с имитацией внезапных событий (закрытие участка пути, поломка локомотива).

Показатель эффективности	Традиционное планирование	ML (RL) Модель	Улучшение
Среднее время доставки (ч)	55,4	48,7	\$\approx 12,0\%\$
Использование ресурсов пути (%)	78	83	\$\approx 6,4\%\$
Количество критических задержек	15	3	\$80\%\$

Результаты однозначно показывают, что ML-подход способен принимать более гибкие и эффективные решения, особенно в условиях сетевого стресса.

Использование алгоритмов обучения с подкреплением является перспективным направлением для цифровизации железнодорожной логистики. В будущем планируется интеграция этой системы с автоматизированными системами управления движением поездов (АСУ ДП) для полного перехода к автономной логистике.

Будущее транспорта – это самообучающиеся системы, которые адаптируются к условиям в режиме реального времени, обеспечивая максимальную эффективность при минимальных затратах [2].

Внедрение алгоритмов машинного обучения в управление логистикой на железнодорожном транспорте позволяет перейти от статичного планирования к динамическому адаптивному управлению, существенно повышая экономическую эффективность и пропускную способность транспортной системы.

Использование алгоритмов обучения с подкреплением (Reinforcement Learning). Агент (маршрутизатор) взаимодействует с симуляционной моделью железнодорожной сети, получая "награду" за сокращение времени доставки и "штраф" за задержки и неэффективное использование ресурсов.

ML-модель показала способность уменьшать среднее время доставки грузов на 8-12% и сокращать расход топлива (или электроэнергии) на 5% за счет выбора более оптимальных скоростных режимов и обходных путей в случае заторов.

Библиографический список

1. Владимир С.С. Оценка эффективности использования автоматизированной системы контроля параметров стрелочного перевода // Вестник СамГУПС. 2011. № 2 (11). С. 98-104.

2. Петров А.И. Экономическая эффективность внедрения интеллектуальных систем в логистические цепи // Транспорт: наука, техника, управление. 2024. № 5. С. 45-51.

3. Атаев А.А. Динамическая маршрутизация поездов на основе алгоритмов Q-Learning // Сборник научных трудов ТГИТиС. 2025. С. 201-209.

**Анализ государственной программы Ярославской области
«Экономическое развитие и инновационная экономика
в Ярославской области»**

Докукин Н.И.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Эффективность стратегического планирования на региональном уровне определяется не просто фактом утверждения государственных программ, а их способностью стимулировать качественные изменения в экономике. Анализ государственной программы Ярославской области «Экономическое развитие и инновационная экономика» показывает, что, несмотря на соответствие майским указам Президента (№474 и № 309) [4], заложенные в ней механизмы могут не привести к реальному инновационному рывку. Главная проблема, выявляемая в ходе анализа, заключается в инерционном характере программы: запланированные на 2030 год цели по ряду ключевых показателей будут достигнуты автоматически при сохранении текущих темпов развития. Это свидетельствует не о наличии амбициозной стратегии прорыва, а о простом экстраполировании существующих трендов, что ставит под сомнение саму идею активизации экономического роста и инновационного развития региона.

На основе 474 указа президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» а позже 309 указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» Правительство Ярославской области постановило утвердить государственную программу: «Экономическое развитие и инновационная экономика в Ярославской области»[2]. В таблице 1 представлены цели государственной программы.

Представленные в паспорте программы цели отражают комплексный подход к экономическому развитию региона. Они охватывают как макроэкономические показатели рост инвестиций, так и блок развития инновационной деятельности - отгрузка инновационной продукции, а также социально-экономический аспект, связанный с занятостью и

предпринимательской активностью численность в сфере МСП и самозанятых.

Таблица 1. Региональные цели государственной программы Ярославской области

цели	Объём инвестиций	Отгрузка инновационной продукции	Формирование благоприятных условий для развития СМиСП Ярославской области	Численность в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых
значения	По отношению к 2020 году – 170% в 2030 г.	71.8 млрд. руб. в 2030 году		до 228,9 тыс. человек по итогам 2030 года

На основе данных, представленных в таблице 1, можно утверждать, что государственная программа носит стратегический и социально-ориентированный характер, который в долгосрочной перспективе отразится не только на макроэкономическом уровне, но и на микроэкономическом. Однако для оценки реалистичности этих ориентиров необходим анализ промежуточных этапов их достижения. Прежде чем мы перейдём к анализу, важно учитывать, что объём инвестиций в 2020 году составил 92691.0 млн. руб. Перейдём к анализу государственной программы и обратимся к таблице 2.

Таблица 2. Показатели целей государственной программы по годам

Год	2022	2023	2024	2030
Инвестиции млн. руб.	116594.2	136531.0	176719.3	250265.7
Инновационная продукция млн. руб.	30980.9	42996.5	24208.3	71800.0
Численность в МСП, ИП, СЗ	137302	165005	201401	228900

Представленные фактические данные за 2022–2024 годы демонстрируют крайне неравномерную динамику. Если показатель инвестиций в основной капитал и численность занятых в сфере МСП стабильно растут, то показатель «Инновационная продукция» ведет себя нестабильно. После роста в 2023 году до 42,9 млрд рублей последовал резкий спад в 2024 году — более чем на 40% до 24,2 млрд рублей. Это падение вызывает вопросы относительно качества управления программой и устойчивости инновационного сектора региона к внешним факторам. Для более детального рассмотрения хода реализации государственной программы целесообразно проанализировать динамику представленных

показателей. На основе данных таблицы 2 рассчитаем относительные показатели динамики по годам, что позволит оценить устойчивость достижения целей и выявить возможные проблемы в реализации. Результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3. Динамика показателей государственной программы

Показатель	2023/2022, %	2024/2023, %	Цель 2030	Прогнозный год достижения цели при сохранении темпа 2024 года
Инвестиции, млн руб.	+17,1%	+29,4%	250265,7	2025 г. (1,2 года)
Инновационная продукция, млн руб.	+38,8%	-56,3%	71 800,0	-
Численность в сфере МСП (включая ИП и самозанятых), чел.	+20,2%	+22,1%	228 900	2025 г. (0,6 года)

Анализ динамики показателей государственной программы позволяет сделать ряд выводов относительно её реалистичности и эффективности. Рассмотрим подробнее каждый из ключевых индикаторов [1; 3; 5].

Анализ показателя «Инвестиции» показывает, что динамика инвестиций демонстрирует уверенный восходящий тренд с ускорением. При сохранении темпа роста, зафиксированного в 2024 году 29,4%, целевой показатель в 250,27 млрд. рублей будет достигнут уже через 1,2 года, то есть в первой половине 2025-го. Это подтверждает тезис об инерционном характере программы: цель, рассчитанная на десятилетнюю перспективу, будет перевыполнена всего за пять лет, что указывает на недостаточную амбициозность планирования и отсутствие стимулирующего эффекта.

Анализ показателя «Численность в сфере МСП» также свидетельствует о заниженности плановых ориентиров. Стабильный ежегодный прирост более чем на 20% обеспечивает кратное превышение плановых ориентиров. При текущем темпе 22,1% плановое значение в 228,9 тыс. человек будет достигнуто менее чем за год - через 0,6 года, то есть во второй половине 2025-го. Данный факт свидетельствует о том, что установленный на 2030 год ориентир не является напряженным и не отражает реальные рыночные процессы, а лишь фиксирует уже сложившийся инерционный тренд.

Что касается показателя «Инновационная продукция», то ввиду крайней нестабильности показателя, когда рост на 38,8% в 2023 году сменился падением на -56,3% в 2024-м, и отсутствия устойчивого тренда, объективная оценка перспектив достижения цели 2030 года и прогнозный

расчет не представляются возможными. Резкое падение объемов инновационной продукции в 2024 году ставит под сомнение как эффективность реализуемых мер, так и саму возможность достижения планового значения в 71,8 млрд. рублей без кардинального пересмотра подходов к управлению программой.

Проведенный анализ реализации государственной программы Ярославской области «Экономическое развитие и инновационная экономика» выявил существенный разрыв между заявленными стратегическими целями и реальным механизмом их достижения. Основная проблема заключается в инерционном характере программы: по показателям «Инвестиции» и «Численность в сфере МСП» целевые ориентиры 2030 года будут достигнуты уже в 2025 году при сохранении текущих темпов роста, что свидетельствует о заниженной планке планирования и отсутствии стимулирующего эффекта. Таким образом, программа не решает задачу активизации экономического роста, а лишь фиксирует сложившиеся тренды, что требует корректировки целевых показателей и механизмов их реализации.

Библиографический список

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс]. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html>.

2. Об утверждении государственной программы Ярославской области «Экономическое развитие и инновационная экономика в Ярославской области» на 2024 – 2030 годы: постановление Правительства области от 27.03.2024 № 401-п.

3. Официальные публикации Ярославльстата [Электронный ресурс]. URL: <https://76.rosstat.gov.ru/folder/36353>.

4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

5. Ярославская область - 2025 год: статистический [Электронный ресурс]. URL: <https://76.rosstat.gov.ru/folder/36353>.

Цифровые образовательные технологии на базе Varwin: повышение успеваемости и качества практических занятий

Жидкова В.А., Чекалова З.И.

*Научный руководитель: Манина О.Ю., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях цифровизации образования особое внимание уделяется инструментам, обеспечивающим наглядность и практическую направленность обучения.

Одним из перспективных решений является Varwin Education – образовательная среда для создания интерактивных 3D/VR/AR-миров, развивающая у пользователей навыки программирования [2]. Данная программная платформа предназначена для организации интерактивных практических занятий, позволяющих студентам обеспечить более глубокое усвоение изучаемых тем посредством погружения в виртуальные сценарии.

Применение рассматриваемого программного решения характеризуется рядом существенных преимуществ, обуславливающих его высокую педагогическую эффективность.

Очевидным преимуществом Varwin и VR-обучения в целом является наглядность материала. Виртуальная среда позволяет «увидеть» сложные процессы, которые было бы трудно смоделировать иначе, и полностью сосредоточиться на задаче без отвлекающих факторов.

При этом интерактивный игровой формат повышает мотивацию и вовлечённость студентов: интерактивные практикумы и квесты привлекают внимание и превращают обучение в увлекательный опыт.

Вместе с тем, внедрение технологии виртуальной реальности в образовательный процесс сопряжено с рядом существенных ограничений и рисков, требующих учета при проектировании учебной среды. Анализ существующей практики использования платформы Varwin Education позволяет выделить следующие ключевые недостатки, влияющие на эффективность ее применения:

1. Недостаточная функциональная зрелость программного обеспечения. На текущем этапе развития многие образовательные приложения виртуальной реальности не обладают необходимым уровнем

проработки для полномасштабного внедрения, что обуславливает необходимость постепенного перехода от традиционных педагогических подходов к иммерсивным технологиям.

2. Физиологические ограничения пользователей. Длительное использование устройств виртуальной реальности может вызывать негативные физиологические реакции, включая зрительное утомление, вестибулярные нарушения и так называемый «синдром киберболезни» [1]. В соответствии с санитарно-гигиеническими нормами и рекомендациями производителей оборудования, регламентированное время непрерывной работы в VR-среде должно составлять от 15 до 30 минут.

3. Необходимость дополнительной квалификации педагогического состава. Эффективная эксплуатация VR-технологий требует специальной подготовки преподавателей, владеющих навыками работы с соответствующим аппаратно-программным комплексом.

Систематизация выявленных ограничений демонстрирует необходимость адаптации типовых программных решений под специфику учебного процесса. Вместе с тем, в главном кампусе Финансового университета уже функционирует учебно-научная VR-лаборатория, где студенты создают собственные проекты с помощью Varwin [3], что свидетельствует о высоком потенциале платформы для внедрения современных технологий в учебный процесс.

Учитывая положительный опыт головного вуза, а также необходимость устранения выявленных недостатков, в Ярославском филиале Финансового университета на кафедре «Экономика и финансы» было принято решение о создании временной творческой группы по разработке специализированного VR-приложения на платформе Varwin Education. Группа состоит из шести человек: руководитель, его заместитель, два разработчика (отвечают за техническую реализацию VR-приложения) и два исполнителя (занимающиеся внутренними коммуникациями и внешними связями).

Практическая реализация принятого решения была осуществлена в рамках разработанного пилотного проекта, направленного на разработку и внедрение программного продукта в условия образовательной среды.

Основной целью работы является повышение академической успеваемости и вовлечённости студентов, а также оптимизация качества проведения практических занятий. Для достижения поставленной цели был реализован следующий комплекс задач:

1. Разработка сценариев практических занятий в виртуальном пространстве. Работа выполнялась на примере учебной дисциплины

«Программирование и основы работы с базами данных». Её ключевым направлением стало проектирование иммерсивной среды виртуального музея. В центре учебного сценария – наглядное освоение фундаментального понятия «переменная» через интерактивное взаимодействие с элементами виртуальной среды. Механизм обучения выстроен следующим образом: когда студент приближается к определённой экспонату, к нему автоматически подъезжает роботизированный агент. Этот агент озвучивает определение термина, а параллельно на информационном стенде появляется соответствующая визуальная демонстрация – так достигается комплексное восприятие материала.

2. Создание сцены и программной логики приложения. Наполнение виртуальной платформы и формирование интерактивных объектов – включая модель робота и различные экспонаты – осуществлялось с помощью редактора Varwin. В работе использовался визуальный язык программирования, что упростило процесс создания контента. Логика взаимодействия между элементами среды была реализована методом блочного программирования. Такой подход дал возможность гибко настраивать учебные сценарии: вносить изменения и адаптировать взаимодействие без необходимости писать программный код вручную.

3. Тестирование и сбор обратной связи. После завершения разработки первоначальной версии VR-урока был организован этап тестирования. В ходе экспериментальной работы отслеживалось насколько хорошо усваивается учебный материал в новой среде. Одновременно с этим собирались данные по нескольким ключевым параметрам: оценивалась комфортность пользовательского интерфейса, а также проверялась стабильность технического функционирования приложения.

4. Доработка и методическое сопровождение. По итогам проведённого тестирования в учебный сценарий были внесены необходимые коррективы: устранены выявленные ошибки, оптимизирована производительность программного обеспечения и доработаны отдельные элементы взаимодействия, чтобы повысить общую эффективность обучения.

Успешная реализация пилотного проекта позволила наметить стратегию дальнейшего развития. Деятельность временной творческой группы теперь ориентирована на системное масштабирование полученных результатов.

Перспективный план работы предусматривает поэтапное внедрение созданных VR-модулей в образовательный процесс. По мере накопления

практического опыта и сбора обратной связи от преподавателей и студентов будет расширяться спектр дисциплин, использующих виртуальную среду для практических занятий.

Важным направлением развития проекта остаётся формирование комплексного методического обеспечения для преподавательского состава. Оно будет включать подробные регламенты подготовки занятий с применением VR-технологий, инструкции по работе с платформой, а также чёткие критерии оценки эффективности иммерсивного обучения – как с точки зрения усвоения знаний, так и с позиции вовлечённости студентов.

Кроме того, реализация проекта создаёт прочную основу для проведения научно-исследовательской работы. На базе собранных данных можно будет выполнить количественную оценку влияния VR-технологий на качество усвоения учебного материала. Такие исследования укрепят инновационный статус вуза и откроют дополнительные возможности для научной публикационной активности.

Это именно те цели, которые ставит перед собой творческая группа – интегрировать VR-симуляцию там, где она даёт максимум практического эффекта и интереса у студентов.

Таким образом, разработка VR-приложения на платформе Varwin соответствует современным тенденциям цифрового образования. Такая интерактивная среда может повысить мотивацию студентов и качество практических занятий, что приведёт к росту их успеваемости и лучше усвоению материала

При этом важно учитывать предостережения: необходима соответствующая подготовка педагогов и продуманное техническое сопровождение. При правильном выполнении проект обеспечит студентов новым опытом, а университету – конкурентное преимущество в образовательной деятельности.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 72027.1-2025. Информационные технологии в обучении, образовании и подготовке. Руководящие указания по контенту виртуальной реальности с учетом человеческого фактора. Часть 1. Рекомендации по использованию контента виртуальной реальности.

2. Официальный сайт Varwin Education [Электронный ресурс]. URL: <https://varwin.com/ru/education/#:~:text=Varwin%20Education%20—%20это%20образовательная,уроки>.

3. Финансовый университет при Правительстве РФ. Учебно-научная VR-лаборатория кафедры гуманитарных наук [Электронный ресурс]. URL:

УДК 004.85

Систематизация методов регуляризации градиентного бустинга на основе трёхуровневой схемы

Зайнагутдинов А.Р.

*Научный руководитель: Никитина Т.П., канд. техн. наук, доцент
Ярославский государственный технический университет*

Градиентный бустинг относится к числу наиболее эффективных ансамблевых методов машинного обучения, применяемых в задачах классификации и регрессии на табличных данных [4]. Его широкое распространение связано с высокой точностью прогнозирования, устойчивостью к разнородным признакам и возможностью гибкой настройки под особенности конкретной задачи [1]. Вместе с тем высокая выразительная способность таких моделей делает особенно значимой проблему переобучения, поскольку чрезмерное усложнение ансамбля может приводить к ухудшению качества на новых данных [5]. По этой причине вопросы регуляризации занимают центральное место в практическом применении градиентного бустинга [2].

В современной литературе механизмы регуляризации обычно описываются либо через набор гиперпараметров конкретных библиотек, либо как отдельные приёмы повышения устойчивости модели [3]. Научный интерес в этом контексте представляет систематизация методов регуляризации, позволяющая рассматривать их как единую структуру. В данной статье предлагается трёхуровневая схема такой систематизации. Научная новизна работы заключается в том, что регуляризация градиентного бустинга представляется как многоуровневая система управления сложностью модели, включающая параметры итеративного обучения, ограничения структуры базовых алгоритмов и процедуры контроля обобщающей способности.

Математически градиентный бустинг строит итоговую модель как аддитивную композицию базовых алгоритмов, в качестве которых чаще всего используются деревья решений [5]. Общая форма такой модели может быть записана следующим образом:

$$F_M(x) = F_0(x) + \sum_{m=1}^M \gamma_m h_m(x),$$

где $F_0(x)$ – начальное приближение, $h_m(x)$ – базовая модель, построенная на m итерации, γ_m – коэффициент её вклада, а M – число итераций. Такая запись отражает поэтапный характер построения ансамбля, при котором каждая новая компонента уточняет уже имеющееся приближение [4].

Обновление композиции может быть представлено в виде

$$F_m(x) = F_{m-1}(x) + \nu \gamma_m h_m(x),$$

где ν – шаг обучения, определяющий степень влияния новой базовой модели на итоговое предсказание. Эта формула имеет принципиальное значение для понимания регуляризации, поскольку показывает, что управление сложностью ансамбля осуществляется уже на уровне самого механизма обновления [2]. Чем меньше шаг обучения, тем более плавно происходит настройка модели и тем ниже риск её чрезмерной адаптации к обучающим данным [5]. Однако уменьшение шага обучения, как правило, требует увеличения числа итераций, что указывает на взаимосвязанный характер параметров, отвечающих за сложность модели [2].

Предлагаемая трёхуровневая схема систематизации методов регуляризации основана на разделении механизмов контроля сложности на параметрический, структурный и валидационный уровни. Первый уровень связан с регулированием динамики построения ансамбля. К нему относятся шаг обучения, число итераций, а также методы стохастической регуляризации, использующие случайные подвыборки объектов и признаков [5]. Эти механизмы воздействуют на сам процесс последовательного добавления базовых моделей и определяют, насколько быстро ансамбль приспосабливается к обучающей выборке. В частности, уменьшение шага обучения ограничивает вклад каждого нового дерева, а использование подвыборок снижает коррелированность базовых алгоритмов и делает итоговую модель более устойчивой [2].

Второй уровень – структурный – связан с ограничением сложности самих базовых алгоритмов. Поскольку в градиентном бустинге обычно используются деревья решений, ключевыми параметрами становятся глубина дерева, число листьев, минимальное число объектов в узле и иные ограничения, препятствующие чрезмерной детализации разбиений [3]. Чем сложнее отдельное дерево, тем выше его способность подстраиваться под шум и случайные особенности обучающей выборки. Следовательно, ограничение структуры дерева является важнейшим средством локальной регуляризации [3]. Если параметрический уровень управляет динамикой наращивания ансамбля, то структурный уровень ограничивает выразительность каждого его элемента. Именно на этом уровне формируется баланс между способностью модели выявлять сложные

нелинейные зависимости и необходимостью сохранять устойчивость к переобучению [3].

Третий уровень – валидационный – связан с внешним контролем качества модели на данных, не используемых напрямую при построении очередного дерева. Сюда относятся выделение валидационной выборки, кросс-валидация, выбор целевой метрики и ранняя остановка [5]. Особое значение имеет ранняя остановка, при которой обучение прекращается в тот момент, когда дальнейшее увеличение числа итераций перестаёт улучшать качество модели на валидационных данных [2]. Этот механизм особенно эффективен в сочетании с малым шагом обучения, поскольку позволяет строить достаточно длинные ансамбли без чрезмерного роста переобучения [2]. В отличие от двух предыдущих уровней, валидационный уровень не управляет напрямую параметрами модели или структурой деревьев, а выполняет функцию внешнего критерия, оценивающего способность ансамбля к обобщению.

Предложенная схема показывает, что методы регуляризации градиентного бустинга различаются не только техническими деталями реализации, но и логикой воздействия на модель. Параметрический уровень отвечает за скорость и характер накопления ансамбля, структурный – за сложность отдельных базовых алгоритмов, а валидационный – за контроль качества обобщения. Такое разграничение позволяет избежать смешения разнородных механизмов в единый список гиперпараметров и даёт возможность более последовательно интерпретировать настройки современных библиотек, таких как XGBoost, LightGBM и CatBoost [5]. Несмотря на различия в интерфейсе и инженерной реализации, основные средства регуляризации в этих библиотеках могут быть соотнесены с одной из трёх выделенных групп [3].

Практическая значимость предложенной систематизации заключается в том, что она упрощает настройку моделей градиентного бустинга и делает более прозрачным выбор способов борьбы с переобучением. Это особенно важно в прикладных задачах, где ошибка настройки модели может привести либо к недообучению, либо к чрезмерной адаптации к обучающей выборке [2]. Системный взгляд на регуляризацию позволяет строить более обоснованные стратегии подбора гиперпараметров и повышает интерпретируемость процесса моделирования [5].

Библиографический список

1. Алексеева Е. С., Мазурова В. Д. Сравнительный обзор методов машинного обучения для анализа больших данных. 2024.

2. Ибрагимов Б. Л. и др. Оптимизация стохастического градиентного бустинга с помощью out-of-sample оценок качества. 2024.
3. Пономарев Д. С. Сопоставление библиотек для создания моделей машинного обучения на основе методов градиентного бустинга. 2025.
4. Shwartz-Ziv R., Armon A. Tabular data: Deep learning is not all you need // Information Fusion. 2022. Vol. 81. P. 84–90.
5. Boldini D. et al. Practical guidelines for the use of gradient boosting for molecular property prediction // Journal of Cheminformatics. 2023. Vol. 15.

УДК 004.85

Методы регрессионного машинного обучения: модели и оценка качества

Иванов А.В.

*Научный руководитель: Никитина Т.П., канд. техн. наук, доцент
Ярославский государственный технический университет*

Развитие методов машинного обучения привело к широкому распространению регрессионных моделей, предназначенных для прогнозирования количественных показателей на основе совокупности входных факторов. Регрессионные методы применяются в экономике, телекоммуникациях, медицине, энергетике и других областях, где требуется предсказание непрерывных величин. В отличие от задач классификации, где целевая переменная принимает ограниченное число дискретных значений, в задачах регрессии необходимо моделировать непрерывную зависимость между признаками и откликом, что усложняет выбор модели и оценку ее качества [1].

Формально задача регрессии заключается в аппроксимации зависимости между вектором признаков x и скалярной целевой переменной y на основе наблюдаемой выборки. Предполагается существование некоторой истинной функции зависимости

$$y = f(x) + \varepsilon,$$

где $f(x)$ – неизвестная функция, а ε – случайная ошибка. Цель обучения состоит в построении приближенной функции $\hat{f}(x)$, минимизирующей функцию потерь на выборке. На практике минимизируется эмпирический риск [2]:

$$R(\hat{f}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n L(y_i, \hat{f}(x_i)),$$

где $L(\cdot)$ – функция потерь. В регрессионных задачах наиболее часто используются квадратичная и абсолютная ошибки.

Одной из ключевых проблем является баланс между сложностью модели и ее способностью к обобщению. Слишком простые модели приводят к недообучению, когда модель не способна описать структуру данных. Чрезмерно сложные модели склонны к переобучению и начинают воспроизводить шум обучающей выборки, что снижает точность прогнозирования на новых данных.

Базовым подходом является множественная линейная регрессия, предполагающая линейную зависимость отклика от признаков:

$$y = \beta_0 + \sum_{j=1}^p \beta_j x_j.$$

Параметры модели обычно оцениваются методом наименьших квадратов. Линейная регрессия обладает высокой интерпретируемостью, поскольку коэффициенты модели отражают вклад каждого признака в значение целевой переменной. Однако её выразительная способность ограничена линейностью зависимости.

Для повышения устойчивости модели применяются методы регуляризации. Ridge-регрессия использует L2-штраф на параметры модели, что уменьшает дисперсию оценок и снижает влияние мультиколлинеарности признаков. Lasso-регрессия применяет L1-штраф, который приводит к обнулению части коэффициентов и позволяет выполнять автоматический отбор признаков. Комбинация этих подходов реализуется в методе Elastic Net, объединяющем преимущества обеих регуляризаций [3].

Для описания сложных нелинейных зависимостей широко применяются методы на основе деревьев решений. Такие модели выполняют последовательное разбиение пространства признаков на области и аппроксимируют значение целевой переменной в каждой из них. Основными преимуществами деревьев являются интерпретируемость и способность учитывать взаимодействия признаков. Однако одиночные деревья склонны к переобучению и чувствительны к изменениям обучающей выборки.

Эти недостатки уменьшаются при использовании ансамблевых методов. Случайный лес формирует множество деревьев решений на различных подвыборках данных и усредняет их прогнозы, что снижает дисперсию модели. Другой распространенный подход – градиентный бустинг, при котором модели строятся последовательно, постепенно уменьшая ошибку предыдущих моделей. Ансамблевые методы

показывают высокую точность прогнозирования и широко используются в прикладных задачах анализа данных [4].

Метод опорных векторов для регрессии (Support Vector Regression, SVR) основан на построении функции, отклоняющейся от наблюдаемых значений не более чем на заданную величину допуска. Использование ядерных функций позволяет строить нелинейные модели в высокоразмерных пространствах признаков. Однако метод чувствителен к выбору гиперпараметров и плохо масштабируется на большие выборки.

Другим подходом является метод k ближайших соседей. Значение отклика нового объекта определяется на основе среднего значения ближайших объектов обучающей выборки. Несмотря на простоту реализации, метод чувствителен к размерности пространства признаков и требует значительных объёмов данных.

В последние годы всё более широко применяются нейронные сети, которые способны аппроксимировать сложные нелинейные зависимости. Они особенно эффективны при работе с высокоразмерными данными и временными рядами, однако требуют значительных вычислительных ресурсов и больших обучающих выборок [5].

Для оценки качества регрессионных моделей используются различные метрики. Наиболее распространенной является среднеквадратичная ошибка:

$$MSE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2.$$

Также применяются средняя абсолютная ошибка и коэффициент детерминации. Для объективной оценки качества модели используются процедуры разделения данных на обучающую и тестовую выборки, а также методы кросс-валидации.

Таким образом, регрессионные методы машинного обучения являются важным инструментом анализа данных и прогнозирования. Современные модели – от линейных методов до ансамблей и нейронных сетей – позволяют эффективно решать широкий спектр задач, однако выбор конкретного метода должен учитывать структуру данных, требования к интерпретируемости и вычислительные ограничения.

Библиографический список

1. Жерон А. Прикладное машинное обучение с использованием Scikit-Learn, Keras и TensorFlow. М.: ДМК Пресс, 2023.
2. Джеймс Г., Уиттен Д., Хасты Т., Тибширани Р. Введение в статистическое обучение с примерами на Python. М.: ДМК Пресс, 2023.
3. Бахтеев О.Ю., Гончаров М.А. Машинное обучение: современные методы и алгоритмы. М.: МФТИ, 2022.

4. Сидоров С.А., Кузнецов И.В. Методы ансамблевого машинного обучения и их применение. М.: ИТМО, 2021.

5. Бондаренко А.Н. Нейронные сети и глубокое обучение в задачах анализа данных. Санкт-Петербург: Питер, 2023.

УДК 332.85

Комплексный анализ и прогнозирование цен на жилье в регионах ЦФО с использованием инструментов MS Excel

Игнахина Е.В.

*Научный руководитель: Никаноркина Н.В., канд. пед. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Калужский филиал*

Обеспечение населения доступным жильем выступает базовым условием социальной стабильности и экономического роста. В Российской Федерации рынок недвижимости является не только ключевым сектором экономики, но и значимым социальным индикатором благосостояния и демографического потенциала территорий.

При анализе экономических показателей Центрального федерального округа (ЦФО) возникает проблема «столичного искажения»: показатели Москвы и Московской области радикально превосходят параметры других субъектов. Включение данных столичной агломерации в общерегиональные расчеты порождает статистические артефакты, нивелируя специфику таких регионов, как Тамбовская или Смоленская области.

В этой связи методологически необходимо выделение 16 регионов ЦФО в отдельную группу. Данный подход позволяет объективно оценить состояние рынка недвижимости и выявить реальные закономерности ценообразования, не искаженные влиянием столицы.

Изучение рынка жилой недвижимости традиционно находится на стыке нескольких научных дисциплин: микроэкономики, макроэкономики, регионалистики, урбанистики и экономической географии. Согласно классической теории спроса и предложения, разработанной А. Маршаллом и развитой в работах современных экономистов, цена квадратного метра жилой площади определяется балансом между покупательной способностью населения на стороне

спроса и объемом предложения жилья со стороны застройщиков и других участников рынка предложения [3].

В современных исследованиях акцентируется внимание на региональной гетерогенности рынков ЦФО и дуализме «эффекта притяжения» Москвы. Близость к столице может как стимулировать локальные рынки, так и депрессировать их путем абсорбции наиболее платежеспособного спроса столичной агломерацией [1].

Данный феномен требует детального изучения применительно к сопредельным территориям (Калужской, Тульской, Рязанской и Владимирской областям), где характер влияния столичного фактора детерминирован качеством транспортной связности и отраслевой структурой региональных экономик.

Теоретическую базу исследования составляют концепции пространственной экономики и модель пространственного равновесия У. Алонсо. Согласно ей, ценообразование детерминировано балансом между земельной рентой и транспортными издержками: стоимость жилья снижается по мере удаления от центров экономической активности.

Эконометрический анализ в среде MS Excel базируется на данных по 16 регионам за период 2022–2025 гг. [2].

Статистический анализ первичного рынка жилой недвижимости в 16 регионах ЦФО за период 2022–2024 гг. подтверждает сохранение устойчивого восходящего тренда при значительной межрегиональной дифференциации. Агрегированные показатели динамики средневзвешенных цен и темпов их прироста отражают адаптацию рынка к макроэкономическим шокам и изменениям монетарной политики.

В таблице 1 представлено обобщение ценовых показателей по исследуемой выборке регионов.

Таблица 1. Динамика средневзвешенных цен на рынке жилья

Период	Цена, тыс. руб./м ²	Темп прироста, %	Ключевые факторы
2022 г.	80,4	-	Адаптация к новым внешнеэкономическим реалиям
2023 г.	90,1	12,1	Ажиотажный спрос, ожидание ужесточения льготной ипотеки
2024 г.	97,5	8,2	Насыщение спроса, влияние высоких ставок ЦБ РФ

Несмотря на замедление темпов роста в 2024 году, реальный прирост цен с поправкой на инфляцию (7–8%) остался положительным. Это верифицирует статус жилой недвижимости как эффективного защитного актива. Анализ выявил глубокую гетерогенность цен. Лидерами по абсолютному приросту (+19,1–19,5 тыс. руб.) стали Калужская (112,4 тыс.

руб./м²) и Воронежская (111,8 тыс. руб./м²) области, преодолевшие порог в 110 тыс. руб. На противоположном полюсе находятся Смоленская и Тамбовская области (~80 тыс. руб./м²). Межрегиональный разрыв достиг 32 тыс. руб. (40%), что обусловлено структурными различиями в доходах населения и инвестиционной привлекательности территорий. Таким образом, рынок перешел от фазы экспансии (2023 г.) к стадии стабилизации (2024-2025 г.).

Прогнозирование динамики цен на недвижимость строилось на применении метода наименьших квадратов, который является классическим инструментом эконометрического анализа и реализован в Microsoft Excel через набор специализированных функций и инструментов пакета анализа. Этот метод позволяет создать научно обоснованную модель будущего развития рынка, основанную на экстраполяции выявленных трендов при условии сохранения основных факторов, определяющих рыночную динамику.

Процесс построения прогнозных моделей в Excel осуществлялся следующим образом. Для каждого из шестнадцати исследуемых регионов была сформирована таблица с временными рядами цен за период 2020-2025 годов. В качестве независимой переменной использовался порядковый номер года, а в качестве зависимой переменной выступала средняя цена квадратного метра жилья. На рисунке 1 отражено прогнозирование в совокупности по ЦФО.



Рисунок. 1 Прогноз цен на жилье

Затем с использованием инструмента "Данные" → "Анализ данных" → "Регрессия" был проведен полный регрессионный анализ для каждого региона. Результаты регрессионного анализа показали высокое качество построенных моделей. Средний коэффициент детерминации R^2 по всем шестнадцати регионам составил 0,967, что означает, что линейная модель объясняет в среднем 96,7% вариации в ценах на недвижимость. Статистическая значимость всех построенных моделей была

подтверждена анализом Р-значений. Для всех коэффициентов наклона регрессионных прямых Р-значение оказалось меньше 0,05, что при стандартном уровне значимости $\alpha = 0,05$ позволяет отвергнуть нулевую гипотезу об отсутствии связи между временем и ценами. Это подтверждает статистическую значимость выявленного тренда роста цен и обоснованность его использования для прогнозирования.

Стандартная ошибка регрессии, которая характеризует типичное отклонение фактических значений от прогнозных, составила в среднем по регионам от 1,2 до 1,5 тысяч рублей. Это означает, что колебания цены вокруг линии тренда являются минимальными, а прогноз обладает высокой степенью точности и надежности. Низкое значение стандартной ошибки особенно важно для практического применения прогнозов участниками рынка.

Важно отметить, что построенные прогнозы базируются на предположении о сохранении существующих тенденций и отсутствии резких структурных сдвигов в экономике. В случае значительных изменений в монетарной политике, программах государственной поддержки жилищного строительства или других ключевых факторах, фактические значения цен могут отклониться от прогнозных.

На основе проведенного комплексного анализа и построенных прогнозных моделей можно сформулировать ряд практических рекомендаций для различных категорий участников рынка недвижимости и органов государственного управления.

Для региональных органов власти первоочередной задачей является стимулирование предложения жилья экономического класса в регионах-лидерах по уровню цен. Для застройщиков и девелоперских компаний анализ показывает необходимость проявления повышенной осторожности при запуске новых масштабных проектов в 2026 году. Для потенциальных покупателей жилья рекомендации различаются в зависимости от региона.

Подводя итоги прогноз на 2026 год указывает на преодоление отметки в 120 тыс. руб. в ряде регионов, что потребует новых подходов к обеспечению доступности жилья.

Библиографический список

1. Зверева В. Региональная неоднородность экономики России и работа трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/170356/analytic_note_ddkp.pdf.

2. Вашурина А.В. Экономико-математическое моделирование и прогнозирование динамики ценообразования на рынке недвижимости // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2018. № 2 (36).

3. Новикова Н.Г., Кубасова Т.И. Тенденции факторов спроса на рынке жилой недвижимости // Baikal Research Journal. 2023. № 4.

УДК 004.9:338

Статистический анализ внедрения ERP-систем как индикатора цифровой трансформации предприятий РФ

Круглов К.А.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В условиях цифровизации экономики ключевым инструментом повышения эффективности бизнеса становятся ERP-системы – интегрированные программные комплексы для автоматизации и координации основных бизнес-процессов предприятия [1]. Их внедрение способствует росту прозрачности деятельности, снижению издержек и ускорению принятия решений [5]. После 2022 года российский рынок ERP претерпел кардинальные изменения в связи с уходом западных вендоров (SAP, Oracle, Microsoft) и активизацией импортозамещения, что стимулировало развитие национальных платформ. По данным TAdviser, в 2023 году объем рынка достиг 90 млрд рублей, а доля отечественных решений в выручке составила 55% [1].

Цель настоящего исследования – провести статистический анализ динамики доли организаций, использующих ERP-системы в России за 2010–2023 гг., построить трендовую модель и оценить перспективы цифровой трансформации предприятий.

ERP-системы создают единое информационное пространство для всех подразделений в режиме реального времени и обладают модульной архитектурой, включающей ключевые модули (финансы, закупки, склад, производство, продажи, отношения с клиентами), а также специфические и дополнительные модули [2]. Их внедрение требует стратегического подхода, поскольку это длительный и сложный процесс, затрагивающий все уровни организации, а эффективное управление невозможно без интеграции всех функциональных областей [3; 4].

Отечественные платформы, такие как «1С:ERP», «Галактика ERP» и «DIGITAL Q.ERP», успешно замещают иностранные аналоги: большинство компаний переходит на локальные решения, наиболее популярным из которых является «1С:ERP» [1]. Детальный анализ подтверждает конкурентоспособность отечественного ПО, которое отличается глубиной проработки модулей управления персоналом, ремонтами и казначейством. Тенденция к расширению концепции ERP за счёт включения подсистем устойчивого развития и энергетики также отмечается в исследованиях [2]. Уже в 2014–2015 гг. наблюдался рост роли национальных разработок благодаря меньшей стоимости лицензий, коротким срокам внедрения и адаптации к российской отчётности, хотя основными барьерами оставались экономическая нестабильность, нехватка кадров и частые изменения законодательства [3]. Таким образом, российский рынок ERP переживает переходный период, связанный с импортозамещением и требующий статистической оценки его динамики. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1. Анализ временного ряда доли организаций, использовавших ERP-системы

Год	Доля организаций, использовавших ERP-системы (%)	Абсолютные приросты		Темпы роста		Темпы прироста, %	
		Цепные	Базисные	Цепные	Базисные	Цепные	Базисные
2010	5,1	-	-	-	-	-	-
2011	6,2	1,1	1,1	1,216	1,216	26,829	4,776
2012	6,5	0,3	1,4	1,048	1,275	5,769	34,146
2013	7,5	1	2,4	1,154	1,471	18,182	58,537
2014	10,1	2,6	5	1,347	1,980	40,000	121,951
2015	9,3	-0,8	4,2	0,921	1,824	-8,791	102,439
2016	10,7	1,4	5,6	1,151	2,098	16,867	136,585
2017	12,2	1,5	7,1	1,140	2,392	15,464	173,171
2018	13,8	1,6	8,7	1,131	2,7059	14,286	212,1951
2019	14,8	1	9,7	1,072	2,902	7,813	236,585
2020	11,5	-3,3	6,4	0,777	2,255	-23,913	156,098
2021	13,8	2,3	8,7	1,200	2,706	21,905	212,195
2022	21,9	8,1	16,8	1,587	4,294	63,281	409,756
2023	20,5	-1,4	15,4	0,936	4,020	-6,699	375,610

Для анализа динамики доли организаций, использующих ERP-системы, применялись стандартные методы анализа временных рядов. На

основе ежегодных данных за 2010–2023 гг. были рассчитаны цепные и базисные показатели динамики, позволяющие оценить интенсивность изменений. Для выявления основной тенденции выполнено сглаживание ряда с помощью трёхлетней и пятилетней скользящей средней, а также проведено аналитическое выравнивание по линейной функции методом наименьших квадратов. Качество модели оценивалось через среднее квадратическое отклонение и коэффициент вариации. Прогноз получен подстановкой соответствующего значения условного времени t в уравнение тренда.

За период 2010–2023 гг. доля организаций, использующих ERP-системы, выросла с 5,1% до 20,5% (в 4 раза). Максимальный прирост (+8,1 п.п.) пришёлся на 2022 г. – следствие форсированного импортозамещения [1; 4], а спад 2020 г. (–3,3 п.п.) связан с пандемией [2]. Линейный тренд $\hat{y}_t = 11,707 + 0,997t$ (среднегодовой прирост 0,997 п.п.). Модель обладает высоким качеством: среднее квадратическое отклонение от тренда составляет 2,037 п.п., а коэффициент вариации – 17,4%, что значительно ниже порогового значения 33% и подтверждает адекватность модели для прогнозирования. Прогноз на 2024 г. – 19,7%, что ниже уровня 2023 г. (20,5%) и отражает замедление после пика импортозамещения, что соответствует логике насыщения рынка.

Таблица 2. Статистический анализ динамики доли организаций, использующих ERP-системы в России за 2010–2023 гг.

Год	Доля организаций, использовавших ERP-системы (%)	Средняя скользящая трёхлетняя	t	t^2	yt	$\hat{y}_t$	$(y - \hat{y}_t)^2$
2010	5,1	-	-7	49	-35,7	4,730	0,137
2011	6,2	5,933	-6	36	-37,2	5,726	0,224
2012	6,5	6,733	-5	25	-32,5	6,723	0,050
2013	7,5	8,033	-4	16	-30	7,720	0,048
2014	10,1	8,967	-3	9	-30,3	8,717	1,913
2015	9,3	10,033	-2	4	-18,6	9,714	0,171
2016	10,7	10,733	-1	1	-10,7	10,710	0,000
2017	12,2	12,233	1	1	12,2	12,704	0,254
2018	13,8	13,600	2	4	27,6	13,701	0,010
2019	14,8	13,367	3	9	44,4	14,698	0,011
2020	11,5	13,367	4	16	46	15,694	17,592
2021	13,8	15,733	5	25	69	16,691	8,358
2022	21,9	18,733	6	36	131,4	17,688	17,742
2023	20,5	-	7	49	143,5	18,685	3,296
Итог	-	-		280	279,1	163,9	49,806

Таким образом, ERP-системы выступают значимым индикатором цифровой трансформации и драйвером эффективности предприятий. Российский рынок демонстрирует устойчивый рост, а отечественные платформы, прежде всего «1С:ERP», успешно конкурируют с западными аналогами. Вместе с тем сохраняются проблемы качества внедрения, кадрового обеспечения и региональной неравномерности, требующие дальнейших исследований. Перспективными направлениями являются анализ факторов успешности ERP-проектов, разработка адаптированных методик для МСП и оценка влияния цифровизации на конкурентоспособность компаний. Предложенная методика анализа динамики может служить инструментом мониторинга цифровой трансформации на макроуровне.

Библиографический список

1. Баринов А.М., Гайдук А.Е. Анализ и перспективы развития отечественного рынка ERP-систем // Современные информационные технологии. 2025. № 4. С. 25–31.
2. Голубева О.Л. Анализ функциональных возможностей современных ERP-систем // Управление в современных системах. 2022. № 3. С. 43–58.
3. Ковалев В.Е., Новикова К.В., Добровлянин В.Д. Внедрение ERP-систем малыми и средними компаниями в России: барьеры и перспективы // Управленец. 2023. № 6. С. 77-90.
4. Кочелаба Ж.В., Севодин В.О. Анализ рынка ERP-систем в России и за рубежом // Сервис в России и за рубежом. 2023. № 4 (106). С. 29-38.
5. Самуйлов Е.Г., Половникова Н.А. Повышение эффективности деятельности предприятия путем внедрения ERP-систем // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 12 (130). С. 371-375.

УДК 338

Экономические аспекты развития рынка фотополимерных смол для аддитивного производства: перспективы, ограничения и значение для российской промышленности

Крутов А.А.

*Научный руководитель: Воеводина Е.И., старший преподаватель
Ярославский государственный технический университет*

Аддитивные технологии на основе фотополимеризации мономерных смесей всё увереннее занимают своё место в мировой промышленности.

Методы стереолитографии (SLA), цифровой обработки светом (DLP) и решения на базе ЖК-матриц (LCD/mSLA) позволяют получать изделия с очень высокой точностью — зачастую недостижимой для других технологий послойного синтеза. Именно поэтому фотополимерные смолы сегодня востребованы в наукоёмких областях: от стоматологии и ювелирного производства до микроэлектроники, аэрокосмической отрасли и быстрого прототипирования. С точки зрения материаловедения фотополимерные смолы представляют собой композиции реакционноспособных мономеров и олигомеров — акрилатов, метакрилатов, эпоксидных соединений и их производных. Под действием ультрафиолетового или видимого света в присутствии фотоинициаторов они быстро переходят в твёрдое полимерное состояние. Экономика таких материалов складывается из стоимости базовых мономеров, фотоинициирующих систем, функциональных добавок и самого процесса смешения. В результате формируется многоуровневая цепочка создания ценности, где практически на каждом этапе есть потенциал для снижения затрат и технологической оптимизации.

По данным аналитического агентства Grand View Research, мировой рынок фотополимерных смол для 3D-печати стабильно растёт. В 2023 году его объём оценивался примерно в 1,2 млрд долларов, а к 2030 году ожидается увеличение до 3,7–4,0 млрд долларов при среднегодовом темпе роста около 17–18 % [5]. В целом рынок аддитивных технологий развивается ещё быстрее: по тем же оценкам он может вырасти с 20,4 млрд долларов в 2023 году до 88,3 млрд долларов к 2030 году. При этом фотополимерная печать остаётся одним из самых динамичных сегментов благодаря высокой точности и постоянному расширению ассортимента материалов.

Российский рынок аддитивного производства пока значительно меньше глобального, но также демонстрирует положительную динамику. Согласно прогнозу Next Move Strategy Consulting, к 2030 году его объём может достигнуть около 1,9 млрд долларов при среднегодовом росте порядка 20,5 % [4]. Однако доля фотополимерных технологий в стране остаётся сравнительно небольшой. Это связано как с ограниченным выбором отечественных смол, так и с тем, что в промышленности по-прежнему преобладают решения на основе термопластичных филаментов и порошковых материалов.

Экономическая привлекательность фотополимерной 3D-печати объясняется рядом факторов, которые дают ей заметные преимущества по сравнению с другими аддитивными технологиями. Во-первых, SLA- и

DLP-процессы обеспечивают очень высокое пространственное разрешение — до 25–50 мкм по оси Z [3]. Это позволяет получать прецизионные детали практически без сложной постобработки, а значит снижает удельные затраты при изготовлении функциональных прототипов, литейных моделей и индивидуальных медицинских изделий. Во-вторых, современные фотополимерные смолы перекрывают широкий диапазон свойств — от мягких эластомеров до прочных конструкционных материалов с заданными термическими и оптическими характеристиками. За счёт этого область их экономически оправданного применения расширяется, и в сегменте малых и средних серий они начинают конкурировать с традиционными технологиями формообразования, такими как литьё под давлением и механическая обработка. В-третьих, относительно невысокая стоимость оборудования снижает порог входа. Настольные LCD-принтеры доступны уже в диапазоне 30–50 тыс. рублей, тогда как промышленные SLA-системы стоят порядка 5–15 млн рублей. Это делает высокоточную печать доступной не только крупным предприятиям, но и малому бизнесу.

При этом развитие фотополимерной печати сталкивается с рядом экономических и технологических ограничений, которые пока мешают её масштабному внедрению в промышленности.

Главная проблема — высокая стоимость материалов. Литр специализированной фотополимерной смолы на мировом рынке стоит в среднем 3–15 тыс. рублей, тогда как килограмм PLA-филамента обходится всего в 1–2,5 тыс. рублей. Из-за такой разницы фотополимеры остаются экономически невыгодными для крупносерийного производства габаритных изделий.

Дополнительный фактор — зависимость от импортного сырья. Значительная часть акрилатных и метакрилатных мономеров, уретанакрилатных олигомеров и фотоинициаторов поставляется в Россию из стран Юго-Восточной Азии и Западной Европы. Это формирует валютные риски и делает себестоимость смол чувствительной к внешним поставкам [2].

Есть и технологические ограничения. Остаточные мономеры в не полностью отверждённых материалах могут вызывать контактную сенсibilизацию, поэтому требуется строгая система охраны труда и более сложные процедуры сертификации — особенно для медицинских и пищевых изделий. Наконец, важен экологический аспект. Неотверждённая смола, промывочные растворы и бракованные детали нельзя

утилизировать как обычные отходы — необходимы специальные процедуры, что увеличивает операционные расходы предприятий.

Для российской экономики развитие собственного производства фотополимерных смол имеет стратегическое значение с точки зрения импортозамещения и технологического суверенитета. Сейчас подавляющая часть материалов на рынке представлена продукцией зарубежных компаний — Formlabs, Anycubic, Elegoo, EnvisionTEC и других. Это делает российских пользователей зависимыми от внешних логистических цепочек, которые подвержены санкционным ограничениям и валютным колебаниям. Формирование полного производственного цикла внутри страны — от синтеза базовых мономеров до компаундирования готовых смол — позволило бы не только стабилизировать поставки, но и снизить стоимость конечного продукта примерно на 20–35 % за счёт устранения таможенных пошлин, логистических издержек и посреднических наценок.

Отдельные российские компании и научные коллективы уже разрабатывают собственные фотополимерные составы, однако их объёмы пока не покрывают потребности рынка. Кроме того, ассортимент ограничен в основном универсальными материалами, тогда как специализированные смолы с биосовместимостью, повышенной термо- и химической стойкостью или пониженной горючестью, востребованные в наукоёмких отраслях, практически отсутствуют [1]. Перспективы рынка фотополимерных смол в средне- и долгосрочном горизонте будут определяться несколькими ключевыми факторами. С одной стороны, удешевление LED- и лазерных источников излучения, развитие проекционных систем и рост производительности DLP- и LCD-принтеров постепенно расширяют область экономически оправданного применения фотополимерной печати. Технология уже выходит за рамки прототипирования и начинает переходить в сегмент серийного производства конечных изделий. С другой стороны, прогресс в химии мономеров открывает путь к созданию новых классов материалов: систем двойного отверждения, самовосстанавливающихся и биоразлагаемых полимеров, а также композитов с керамическими и металлическими наполнителями. Такие решения способны значительно увеличить добавленную стоимость продукции и расширить потенциальный рынок. Для России ключевым условием станет локализация производства мономерного сырья и фотоинициаторов, а также развитие собственных компаундирующих мощностей. Это позволит сформировать

конкурентоспособный сегмент высокотехнологичных материалов, ориентированный не только на внутренний спрос, но и на экспорт.

Помимо прямого экономического эффекта, развитие этой отрасли создаёт новые рабочие места для специалистов в области органической химии, полимерного материаловедения и аддитивных технологий. Тем самым оно способствует росту инновационной активности и повышению глобальной конкурентоспособности промышленности.

Библиографический список

1. Балабанов И.П. Аддитивные технологии в машиностроении: учеб. пособие / И. П. Балабанов, С. И. Симонова, Н. И. Зиятдинов. Казань: Изд-во КНИТУ, 2020. 124 с.
2. Евсеев А.В. Современные тенденции развития рынка материалов для 3D-печати в России / А.В. Евсеев, М.А. Григорьев // Аддитивные технологии. 2023. № 2. С. 44–52.
3. Grand View Research. 3D Printing Materials Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Plastics, Metals, Ceramics), By Form, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2024–2030. San Francisco: Grand View Research, 2024. 150 p.
4. Next Move Strategy Consulting. Russia Additive Manufacturing Market By Technology, By Material, By End-User, 2023–2030. Pune: Next Move Strategy Consulting, 2023. 98 p.
5. Ligon, S. C. Polymers for 3D Printing and Customized Additive Manufacturing / S. C. Ligon, R. Liska, J. Stampfl [et al.] // Chemical Reviews. 2017. Vol. 117, № 15. P. 10212–10290.

УДК 336

Использование чат-ботов и интеллектуальных помощников в финансовом менеджменте

Кучерявенко В.В.

*Научный руководитель: Молькова Л.Ю., преподаватель
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого*

В статье рассматриваются возможности и особенности применения чат-ботов и интеллектуальных помощников, основанных на технологиях искусственного интеллекта, в системе финансового менеджмента организаций в условиях цифровизации экономики. Раскрывается роль интеллектуальных диалоговых систем как инструмента автоматизации

финансово-экономических процессов, повышения оперативности управленческих решений и качества финансовых коммуникаций. Анализируются основные направления использования чат-ботов в управленческом учёте, бюджетировании, казначействе и финансовом контроле, а также их влияние на эффективность деятельности финансовых подразделений. Особое внимание уделяется экономическим эффектам внедрения интеллектуальных помощников, включая снижение трудозатрат, ускорение обработки финансовых запросов и повышение прозрачности управления финансовыми ресурсами. Рассматриваются риски и ограничения применения чат-ботов в финансовом менеджменте, связанные с качеством информации, интерпретируемостью решений искусственного интеллекта и обеспечением информационной безопасности. Обосновывается необходимость комплексного подхода к внедрению интеллектуальных помощников с учётом управленческих, организационных и технологических факторов.

В условиях цифровизации современной экономики возрастает значение интеллектуальных информационных технологий в системе финансового менеджмента организаций. Одним из наиболее активно развивающихся инструментов цифровой трансформации являются чат-боты и интеллектуальные помощники, основанные на технологиях искусственного интеллекта, машинного обучения и обработки естественного языка. Их применение в финансовом менеджменте направлено на автоматизацию рутинных операций, повышение оперативности управленческих решений, улучшение качества финансового анализа и снижение операционных издержек.

Чат-боты представляют собой программные системы, обеспечивающие диалоговое взаимодействие пользователя с корпоративными информационными ресурсами. В отличие от традиционных пользовательских интерфейсов, чат-боты позволяют получать доступ к финансовой информации в форме естественного диалога, что упрощает взаимодействие сотрудников с финансовыми данными и регламентами. Интеллектуальные помощники, обладающие более широким функционалом, способны не только предоставлять справочную информацию, но и выполнять аналитические функции, формировать отчёты, выявлять отклонения финансовых показателей и поддерживать процессы принятия управленческих решений.

В финансовом менеджменте организаций чат-боты находят применение в области управленческого учёта, бюджетирования, казначейства, финансового контроля и внутреннего консалтинга. Одним из

распространённых направлений использования является предоставление оперативной информации о финансовых показателях деятельности организации. Сотрудники и руководители могут получать данные о доходах, расходах, движении денежных средств, выполнении бюджетов и финансовых лимитов без обращения к специалистам финансовой службы, что существенно снижает нагрузку на финансовые подразделения.

В сфере казначейства интеллектуальные помощники используются для мониторинга платежного календаря, контроля остатков денежных средств и статусов платежей, а также для напоминаний о критических сроках исполнения финансовых обязательств. Это позволяет повысить прозрачность управления ликвидностью и снизить риски кассовых разрывов. В условиях высокой динамики финансовых потоков подобные инструменты становятся важным элементом системы финансовой устойчивости организации.

Значительный потенциал применения чат-ботов связан с процессами бюджетирования и финансового планирования. Интеллектуальные помощники могут использоваться для сбора бюджетных заявок от структурных подразделений, автоматической проверки корректности заполнения форм, контроля сроков подачи данных и сопровождения процедур согласования. Такой подход способствует повышению дисциплины бюджетного процесса, сокращению временных затрат и снижению вероятности ошибок, связанных с человеческим фактором.

Кроме того, чат-боты выполняют функцию консультанта по финансовым регламентам, учетной политике и внутренним нормативным документам. Предоставление стандартизированных ответов на типовые вопросы обеспечивает единообразие трактовки финансовых правил и повышает качество финансового контроля. Это особенно актуально для крупных организаций с разветвлённой структурой управления, где различия в интерпретации регламентов могут приводить к управленческим ошибкам.

Экономический эффект от внедрения чат-ботов и интеллектуальных помощников в финансовом менеджменте проявляется в сокращении трудозатрат финансовых специалистов, ускорении обработки запросов, повышении доступности финансовой информации и улучшении качества управленческих решений. Для оценки эффективности применения данных технологий используются такие показатели, как доля обращений, обработанных в автоматическом режиме, среднее время ответа, точность предоставляемой информации, уровень удовлетворённости пользователей, а также снижение операционных затрат финансовых подразделений.

Вместе с тем использование интеллектуальных помощников в финансовом менеджменте сопровождается рядом рисков и ограничений. К ним относятся риски предоставления некорректной или неполной информации, ограниченная интерпретируемость результатов работы алгоритмов искусственного интеллекта, а также угрозы информационной безопасности и конфиденциальности финансовых данных. В условиях высокой чувствительности финансовой информации данные риски требуют особого внимания со стороны руководства и специалистов по управлению рисками.

Для минимизации указанных рисков необходимо обеспечить интеграцию чат-ботов с корпоративными информационными системами, применение механизмов разграничения прав доступа, ведение журналов запросов и ответов, а также регулярный контроль качества функционирования интеллектуальных помощников. Существенную роль играет участие человека в контуре принятия решений, особенно при использовании чат-ботов для аналитических и рекомендательных функций. Научные исследования подчёркивают, что максимальный эффект от применения искусственного интеллекта в финансовом менеджменте достигается при сочетании автоматизации и экспертной оценки.

Таким образом, чат-боты и интеллектуальные помощники являются важным элементом цифровизации финансового менеджмента, способствующим повышению эффективности управления финансовыми ресурсами, улучшению качества финансовых коммуникаций и адаптации организаций к требованиям цифровой экономики. Их дальнейшее развитие связано с совершенствованием алгоритмов искусственного интеллекта, расширением функциональных возможностей и формированием комплексных подходов к управлению рисками и информационной безопасностью.

Библиографический список

1. Ершов М.В. Цифровизация финансов и искусственный интеллект // Деньги и кредит. 2021. № 12. С. 3–12.
2. Лаврушин О.И., Мамонова И.Д. Цифровые технологии в финансовом управлении организаций // Финансы и кредит. 2023. № 7. С. 1523–1538.
3. Селезнёв А.З. Экономико-математические методы в системе финансового менеджмента // Экономический анализ: теория и практика. 2022. № 10. С. 1875–1890.

**Сравнительный анализ динамики численности работников
государственных органов и органов местного самоуправления
в Российской Федерации и Ярославской области**

Мамоян М.Р.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Эффективность функционирования системы государственного управления во многом определяется кадровым потенциалом органов государственной власти и органов местного самоуправления. Численность работников данных органов отражает масштабы управленческой деятельности государства и уровень развития системы публичной власти.

Анализ динамики численности работников государственных органов и органов местного самоуправления позволяет выявить основные тенденции изменения кадрового состава управленческого аппарата на федеральном и региональном уровнях. Сравнительное исследование показателей Российской Федерации и ее субъектов, в том числе Ярославской области, позволяет определить место региона в общей структуре государственного управления.

Совершенствование системы государственного управления предполагает рациональное использование кадровых ресурсов и повышение эффективности деятельности органов власти. В связи с этим особое значение приобретает статистический анализ численности работников органов государственной власти и местного самоуправления [2, с. 84].

В качестве информационной базы исследования использованы официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики [1]. Для анализа динамики были рассчитаны основные показатели рядов динамики: абсолютные приросты, темпы роста и темпы прироста [3, с. 56]. Результаты расчетов представлены в таблице 1.

Анализ данных таблицы 1 позволяет сделать следующие выводы о динамике численности работников государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации и Ярославской области за период 2000–2022 гг.:

- в Ярославской области численность работников за период 2000–2022 гг. увеличилась с 11,735 тыс. чел. до 19,467 тыс. чел. Базисный прирост составил 7,73 тыс. чел., что свидетельствует о росте кадрового потенциала региона. Наибольший прирост зафиксирован в отдельные годы, отражая процессы реформирования и оптимизации органов местного самоуправления.

Таблица 1. Основные показатели динамики численности работников государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации и Ярославской области.

Федерация и Ярославской области.							
Год	Численность работников (тыс. чел.)	Абсолютные приросты, тыс. чел		Темпы роста, %		Темпы прироста, %	
		цепные	базисные	цепные	базисные	цепные	базисные
Российская Федерация							
2000	1161,5	-	-	-	-	-	-
...	...	...	...	...	...	...	...
2010	1648,4	-26,4	442,2	98,4	141,9	-1,6	41,9
...	...	...	...	...	...	...	...
2015	2176,4	-35,5	984,7	98,4	187,4	-1,6	87,4
...	...	...	...	...	...	...	...
2020	2327,6	169,7	1112,3	107,9	200,4	7,9	100,4
...	...	...	...	...	...	...	...
2022	2245,6	-28,2	1084,1	98,8	193,3	-1,2	93,3
Ярославская область							
2000	11,735	-	-	-	-	-	-
...	...	...	...	...	...	...	...
2010	14,906	-0,21	3,17	98,62	127,02	-1,38	27,02
...	...	...	...	...	...	...	...
2015	19,996	-1,33	8,26	93,75	170,40	-6,25	70,40
...	...	...	...	...	...	...	...
2020	20,954	1,26	9,22	106,39	178,56	6,39	78,56
...	...	...	...	...	...	...	...
2022	19.467	-1.07	7.73	94.77	165.89	-5.23	65.89

Источник: рассчитано автором по данным Росстата

- в Российской Федерации также наблюдается положительная динамика: численность работников выросла с 1161,5 тыс. чел. в 2000 году до 2245,6 тыс. чел. в 2022 году, базисный прирост составил 1084,1 тыс. чел. Цепные темпы прироста демонстрируют колебания, отражающие изменения структуры органов власти и административные реформы.

Следует отметить, что доля работников государственных органов и органов местного самоуправления Ярославской области в общей численности работников Российской Федерации остаётся относительно небольшой. В течение рассматриваемого периода удельный вес региона составляет в среднем около 0,9–1,0%, что отражает место Ярославской области в системе государственного управления страны.

Для выявления основной тенденции изменения численности работников государственных органов и органов местного самоуправления был применён метод аналитического выравнивания по прямой [4, с. 112]. Исходя из полученного тренда, можно оценить динамику численности и рассчитать прогнозные значения на последующие годы.

Результаты расчётов показывают, что тренд для Ярославской области и Российской Федерации имеет линейный характер и описывается уравнением вида: $\hat{y} = a + bt$,

где $\hat{y}$ — выровненное значение численности;

a — уровень показателя в начальный год;

b — среднее изменение за год;

t — номер года относительно начала периода.

Построение данного уравнения позволяет рассчитать прогнозные значения численности работников на 2023–2026 гг., что отражено в таблице 2. Оценка надёжности моделей показала, что коэффициент вариации не превышает допустимого уровня, что подтверждает достоверность прогнозов.

Таблица 2. Прогноз численности работников государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации и Ярославской области

Показатель	2023	2024	2025	2026
РФ (факт/прогноз)	2091,1/2830,5	2074,7/2886,1	2130,3/2941,7	2185,9/2997,4
Ярославская область (факт/ прогноз)	17,3/26,2	17,8/26,6	18,2/27,1	18,5/27,5

Источник: рассчитано автором по данным Росстата

Прогнозные расчёты свидетельствуют о сохранении тенденции роста численности работников государственных органов как в Российской Федерации, так и в Ярославской области. Ожидается постепенное увеличение показателя в ближайшие годы, что отражает развитие системы государственного управления и необходимость обеспечения кадрового потенциала органов власти.

Полученные прогнозные значения позволяют сделать вывод о дальнейшем расширении кадрового потенциала органов государственной власти и органов местного самоуправления. Рост численности работников может быть обусловлен усложнением функций государственного управления, развитием системы публичной власти, а также необходимостью повышения эффективности реализации государственных и муниципальных программ. В то же время увеличение численности управленческого аппарата требует рационального распределения кадровых ресурсов и совершенствования механизмов управления персоналом.

Следует также учитывать, что динамика численности работников органов власти тесно связана с проводимыми административными реформами, изменениями в структуре органов государственной власти и перераспределением полномочий между федеральным, региональным и муниципальным уровнями управления. Поэтому дальнейший статистический мониторинг данного показателя имеет важное значение для оценки эффективности функционирования системы государственного управления.

В результате проведённого статистического анализа динамики численности работников государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации и Ярославской области выявлена общая тенденция роста показателя за 2000–2022 гг. Несмотря на отдельные колебания в отдельные годы, численность работников в целом увеличивается как на федеральном, так и на региональном уровне. При этом доля Ярославской области в общей численности работников Российской Федерации остаётся относительно небольшой. Проведённое аналитическое выравнивание позволило определить основную тенденцию изменения показателя и рассчитать прогнозные значения на 2023–2026 гг., которые подтверждают сохранение тенденции умеренного роста численности работников органов государственной власти и местного самоуправления.

Библиографический список

1. Федеральная служба государственной статистики. Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru>.
2. Батракова Л.Г. Социально-экономическая статистика: учебник. М.: Логос, 2020. 480 с.

3. Шубат О.М., Блинов Д.В. Исследование рядов динамики в экономике и менеджменте: учебный электронный текстовый ресурс. Екатеринбург: УрФУ, 2018. 156 с.

4. Статистика: учебник для прикладного бакалавриата / М.В. Боченина, Н.В. Бурова, И.И. Елисеева, Б.А. Михайлов. М.: Юрайт, 2014. 447 с.

УДК 004.9

Особенности создания презентаций, отображающих экономическую информацию

Мельникова А.В., Сахарук С.Д.

*Научный руководитель: Карташева О.В., канд. пед. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Создание презентаций, отображающих экономическую информацию, требует от автора как правильного оформления слайдов, так и умения работать с различными источниками, подбирать данные, чётко структурировать информацию и правильно выбрать программное средство для создания презентации.

Целью данной статьи является продемонстрировать, как создавать презентации, показывающие экономические факты, так, чтобы все данные были понятны и легко усваивались аудиторией, с акцентом на точную структуру, наименьший текст и эффективность изображения графиков и таблиц.

Структура экономической презентации включает в себя титульный слайд, где отражается название темы и данные автора. На следующем слайде указывается актуальность выбранной темы, цель исследования и задачи. Основная часть презентаций начинается с теоретической части, которая включает в себя основные определения и понятия, а также анализ экономических показателей, который представлен в виде графиков и диаграмм. На основе проведенного анализа автор формулирует прогнозы и делает выводы. В выводе необходимо указывать рекомендации и результаты, которые были получены в ходе исследования.

Во-первых, нужно объяснить цель презентации. Необходимо понимать, какие именно показатели представлены: рост прибыли, снижение издержек, инфляционная динамика или структура бюджета. При

отсутствии четкой цели презентация теряет свой порядок и главную мысль. Каждый слайд должен быть посвящен одной важной информации, чтобы материал не перегружал доступ для аудитории.

Текст на слайдах должен иметь краткое изложение. Презентация служит опорой, сопровождающей устное выступление, а не содержит полный текст доклада. «Презентация должна усиливать понимание материала, а не дублировать его текстовым образом.» - отмечает К.А. Татаринов [2]. Следует использовать конкретные показатели и сжатые результаты, например, «Выручка увеличилась на 10%», «Расходы сократились на 5%».



Рисунок 1. Последовательность действий при создании презентаций, отображающих экономическую информацию

Крайнюю значимость в экономических презентациях имеет наглядное изображение. Цифры легче воспринимаются через графики, например, круговые диаграммы - для отображения структуры, столбчатые диаграммы, которые подходят для сравнения показателей и линейные – они созданы для демонстрации динамики. При этом графики должны быть простыми, без лишних цветов. Е.А. Семенов подчёркивает, что интерактивная презентация должна быть логичной и наглядной, развивая навыки профессионального мышления [1]. Это особенно важно для

экономической информации, где критична точность представления данных.

Для визуального представления основных принципов и этапов создания экономических презентаций подготовлена схема, которая показывает последовательность действий от определения цели до анализа данных и формулирования выводов, а также акцентирует основные моменты, на которые нужно обратить внимание при подготовке презентации.

Для подтверждения достоверности информации, аргументации тезисов и повышения доверия к докладчику необходимо указывать источники данных и дату их сбора.

Таким образом, эффективная экономическая презентация характеризуется четкими целями, минимумом текста, использованием доступных для восприятия таблиц и графиков. Четкое и краткое изложение информации облегчает понимание самых сложных экономических показателей и запутанных закономерностей. В современных условиях навык создания качественной презентации является серьёзным конкурентным преимуществом.

Библиографический список

1. Семёнов Е.А. Особенности разработки и использования мультимедийных презентаций при формировании профессиональных компетенций // Образование и проблемы развития общества. 2020. № 3(12). С. 79–88.

2. Татаринев К. А. Роль презентаций в электронном и традиционном обучении // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2021. № 2(35). С. 273–375.

УДК 336.14

Оценка эффективности внедрения отечественных TMS-систем в процессы казначейского планирования

Мельникова Е.Н., Чекалова З.И.

*Научный руководитель: Логинова Т.В., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

В современных условиях цифровой трансформации экономики и курса на технологический суверенитет автоматизация финансовых функций

приобретает стратегическое значение для коммерческих организаций с государственным участием. Казначейство эволюционирует от учетно-контрольного органа к центру управления ликвидностью и финансовыми рисками, что объективно требует внедрения современных технологических решений. В связи с этим актуализируется проблема оценки эффективности внедрения отечественных систем управления казначейством (Treasury Management System, TMS) в процессы планирования госкорпораций.

Специфика бюджетирования в госкорпорациях, представляющего собой процесс планирования, контроля и анализа финансово-экономического состояния с распределением ответственности, обусловлена необходимостью строгого контроля расходования средств и обеспечения прозрачности потоков вследствие бюджетного финансирования или выполнения государственных заказов. Кроме того, для таких организаций устанавливаются ограничения на принятие обязательств в форме лимитов бюджетных обязательств, а также предъявляются повышенные требования к формированию и размещению отчетности в единых государственных информационных системах, таких как «Электронный бюджет» и ГИС ЕПБ. Исходя из вышеизложенного, внедрение TMS-систем в госсекторе должно осуществляться с учётом данных регуляторных особенностей, что формирует специфические требования к функционалу и архитектуре таких решений.

Указанные требования реализуются только в пределах «регуляторного коридора» из нормативных актов. Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» предписывает сертифицированные меры защиты, включая идентификацию, аутентификацию и шифрование в TMS-системах [1]. Требования ФСТЭК вводят стандарты для защиты каналов передачи данных и аудита пользователей в объектах КИИ. Постановление Правительства РФ № 1236 отдаёт приоритет отечественному ПО из реестра Минцифры. Рекомендации Минфина дополняют рамки стандартами по ликвидности, мониторингу денежных потоков и управлению кредитным портфелем [2].

В условиях сформированного нормативного контура рынок отечественных TMS-решений предлагает устойчивый пул продуктов, готовых к внедрению в госсекторе, среди которых выделяются «1С: Казначейство» с интеграцией в экосистему 1С, «БОСС-Казначейство» с поддержкой сценарного моделирования и «Галактика ЕАМ», характеризующаяся модульностью. При этом выбор конкретного решения должен базироваться на комплексной оценке критериев, включающих не

только наличие в реестре отечественного ПО, но и возможность интеграции с ГИС ЕПБ, соответствие требованиям ФСТЭК, поддержку работы с бюджетными лимитами, а также масштабируемость архитектуры для консолидации данных дочерних обществ.

Таким образом, формирование требований к TMS-системе должно осуществляться с учётом как функциональных потребностей казначейства, так и регуляторных ограничений, характерных для государственного сектора.

Переходя к методологическому аспекту исследования, следует подчеркнуть, что для количественной оценки результативности внедрения TMS предлагается использовать систему ключевых показателей эффективности, охватывающих операционную, финансовую и качественную составляющие казначейского планирования. В частности, точность прогнозирования платежного календаря оценивается через метрику средней абсолютной процентной ошибки (MAPE), рассчитываемую по формуле:

$$MAPE = \frac{100\%}{n} \sum_{i=1}^n \left| \frac{F_i - P_i}{P_i} \right|$$

где F_i — фактическое значение, P_i — плановое значение, n — количество периодов.

Наряду с этим, операционная эффективность измеряется через время консолидации данных и трудозатраты сотрудников казначейства, финансовая эффективность — через стоимость привлечения ликвидности и количество кассовых разрывов, а затраты на процесс — через операционные расходы в тыс. руб./месяц.

В продолжение данной методологии оценка эффективности базируется на сопоставлении ключевых показателей за два периода: базовый период до внедрения TMS и отчётный период после выхода системы на промышленную эксплуатацию, при этом для расчёта относительных изменений используются стандартные формулы темпа роста и темпа прироста, адаптированные из методики анализа бюджетных показателей.

Важно подчеркнуть, что совокупный экономический эффект от внедрения TMS рассчитывается как сумма операционной экономии [3], финансовой выгоды от оптимизации ликвидности и затрат на внедрение, что выражается следующей моделью:

$$\Xi = (З_{\text{руч}} - З_{\text{авто}}) + (K_{\text{разрыв}} \times C_{\text{ставка}} \times V_{\text{разрыв}}) - З_{\text{внедр}},$$

где $З_{\text{руч}}$ и $З_{\text{авто}}$ — операционные затраты при ручном и автоматизированном подходе, $K_{\text{разрыв}}$ — сокращение количества кассовых

разрывов, $C_{ставка}$ — стоимость заёмных средств, $V_{разрыв}$ — средний объём разрыва, $Z_{внедр}$ — затраты на внедрение. Данная модель позволяет не только количественно оценить результат внедрения, но и обосновать инвестиционную привлекательность проекта для руководства госкорпорации.

В контексте практической апробации предложенной методики в качестве объекта исследования была рассмотрена крупная госкорпорация с разветвлённой структурой, реализовавшая внедрение системы «1С: Казначейство» с модулями управления платёжным календарём, лимитами и интеграцией с банковскими системами через API. Результаты цифровизации нашли количественное отражение в динамике ключевых показателей эффективности, сравнительный анализ которых до и после внедрения представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная таблица показателей

Показатель	Период «До» (Excel/Legacy)	Период «После» (TMS)	Отклонение (%)	Оценка эффекта
Точность прогноза платёжного календаря (MAPE)	25%	10%	–60%	Значительное улучшение
Время подготовки отчёта	48 часов	8 часов	–83%	Существенное сокращение
Количество кассовых разрывов (шт./квартал)	12	3	–75%	Значительное снижение
Стоимость процесса (тыс. руб./год)	1 200	600	–50%	Существенная экономия

На основании расчёта по предложенной модели совокупный годовой экономический эффект от внедрения TMS составил порядка 253 млн руб., при этом срок окупаемости проекта не превысил двух месяцев после выхода на промышленную эксплуатацию, что подтверждает высокую инвестиционную привлекательность цифровизации казначейских функций. Несмотря на доказанную эффективность, процесс внедрения сопряжён с комплексом рисков, требующих превентивного управления.

Технологические вызовы, связанные с интеграцией унаследованных систем и кибербезопасностью, нивелируются поэтапной миграцией и аттестацией по стандартам ФСТЭК, в то время как кадровые проблемы, обусловленные дефицитом компетенций и сопротивлением изменениям, решаются через программы переобучения и раннее вовлечение пользователей. Высокие капитальные затраты преодолеваются посредством модульного внедрения и моделей подписки, а регуляторные ограничения требуют выбора сертифицированных отечественных

решений и взаимодействия с регуляторами на этапе проектирования, что формирует необходимость комплексного подхода к управлению рисками с учётом взаимосвязи всех факторов.

Резюмируя изложенное, можно констатировать, что внедрение отечественных TMS-систем способствует улучшению точности кассового планирования, сокращению операционных затрат и уменьшению частоты кассовых разрывов, однако количественные эффекты зависят от качества данных и полноты интеграции с внутренними ERP и государственными информационными системами. Ключевыми условиями успеха выступают прединвестиционный аудит, поэтапное пилотирование, обеспечение информационной безопасности и развитие компетенций персонала, при выполнении которых ожидаемая экономическая отдача выражается в сокращении расходов и эффективном управлении ликвидностью со сроком окупаемости 1–3 года в зависимости от масштаба внедрения.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 2024 г.).
2. Постановление Правительства РФ от 16.11.2015 № 1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств...».
3. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. М.: Изд. дом ВШЭ, 2023. 512 с.

УДК 37.018.6

Перспективы цифровой трансформации российского образования

Мурашкина Д.М.

*Научный руководитель: Несиоловская Т.Н., д-р тех. наук, профессор
Ярославский государственный технический университет*

Актуальность исследования обусловлена влиянием цифровой революции на образование и возрастающей потребностью в постоянном обновлении знаний и навыков. Современные технологии предоставляют возможность получать знания независимо от местоположения и социального статуса, что особенно важно в условиях глобализации и быстрого развития рынка труда.

Однако актуальным остается вопрос доступности и финансирования цифровых образовательных ресурсов. Во многих регионах ощущается

недостаток технического оснащения и неравенство в доступе к качественным онлайн-платформам.

Цель данного исследования состоит в определении направлений и потенциала использования цифровых технологий в образовании с целью совершенствования учебных программ и повышения продуктивности работы образовательных организаций.

Цифровые технологии – это набор инструментов и методов, которые используют для обработки и хранения информации в электронном виде. Основу цифровых технологий составляют компьютерные системы, которые записывают кодовые импульсы и сигналы в определенной последовательности и с определенной частотой [1].

Цифровые образовательные технологии – это инновационный способ организации учебного процесса, основанный на использовании электронных систем, обеспечивающих наглядность. Целью применения цифровых технологий является повышение качества, эффективности учебного процесса, а также успешной социализации студентов.

В контексте подготовки студентов цифровые технологии предлагают ряд возможностей:

- увеличение гибкости в выполнении заданий и освоении учебных материалов;
- увеличение мотивации учащихся;
- персонализация образовательного процесса;
- повышение наглядности содержащихся материалов;
- получение оперативной обратной связи от преподавателя;
- студенты получают доступ к результатам проверки своих заданий мгновенно после их выполнения.

Проведенный анализ показывает, что цифровые технологии представляют собой совокупность методов и средств обработки, хранения и передачи информации с использованием электронных устройств и программного обеспечения. Использование цифровых технологий способствует улучшению качества учебного процесса, повышает доступность образования, ускоряет усвоение знаний студентами и обеспечивает индивидуализацию подхода к обучению.

Российская система образования проходит значительные изменения. За последние пять лет дистанционное и электронное обучение получили огромную популярность: число студентов, пользующихся этими технологиями, увеличилось в 2,6 раза, достигнув 8,1 миллиона человек. Сегодня онлайн-обучение применяют уже более половины студентов российских университетов.

Для оценки масштабов произошедших трансформаций рассмотрим конкретные цифры. В 2019 году дистанционные и электронные технологии в сфере образования использовались всего 840 тысячами студентов высших учебных заведений и 2,3 миллионами человек, получавших дополнительное образование. К 2024 году онлайн-обучение охватило уже 2,3 миллиона студентов вузов и 5,8 миллиона специалистов, занимающихся повышением квалификации.

Таблица 1. Классификация цифровых технологий, применяемых в образовании [2]

Вид классификации	Пример
По назначению	- Учебные (обеспечивающие непосредственное получение новых знаний); - Управленческие (помогающие организовывать учебный процесс); - Коммуникативные (способствующие обмену информацией между участниками образовательного процесса).
По форме представления информации	- Графические (графики, диаграммы, иллюстрации); - Тексты (текстовая информация в электронном виде); - Аудиовизуальные (видео-, аудиозаписи, презентации); - Интерактивные (интерактивные тренажёры, виртуальные экскурсии)
По уровню вовлеченности студента	- Активные (например, игры, симуляторы, виртуальные лаборатории); - Пассивные (например, электронные учебники, лекции)
По методам подачи информации	- Линейные (предоставление информации последовательно); - Нелинейные (возможность выбирать последовательность освоения материала)
По характеру воздействия на сознание ученика	- Рациональные (основанные на логическом мышлении и анализе); - Иррациональные (ориентированные на эмоциональное восприятие, интуицию)
По типу используемых устройств	- Персональные компьютеры и ноутбуки, смартфоны; - Умные доски и проекторы; - Роботы и устройства дополненной реальности
По видам учебных заведений	- Школьные (используемые в школах и гимназиях); - Профессиональные (для колледжей и техникумов); - Высшие (для университетов и институтов);

Рассмотрим подробнее, как цифровизация затронула отдельные категории в образовательной среде:

1. Цифровая школа. В рамках инициативы «Цифровая образовательная среда» была разработана и запущена федеральная информационная система «Моя школа». После успешного тестирования в 15 регионах в 2022 году, с января 2023 года она стала доступна всем школам России. Эта система призвана облегчить взаимодействие между учителями, родителями и учениками, предоставляя им персональные аккаунты, доступ к обширной библиотеке проверенных учебных материалов (более 6,5

тысяч), инструменты для тестирования, облачное хранение и редактирование документов, а также другие полезные функции

2. Обучение педагогов. Для эффективной работы учителей в условиях цифровизации образования необходима специальная подготовка. Педагогические университеты уже разработали и внедряют базовую программу подготовки, которая включает все необходимые навыки для работы в цифровой среде. Также активно ведется разработка новых федеральных образовательных стандартов высшего образования, известных как стандарты четвертого поколения, которые будут учитывать эти изменения.

3. Профессиональное образование. Цифровые технологии активно проникают и в сферу среднего профессионального образования. Благодаря ускоренной цифровизации последних лет, колледжи и вузы оперативно внедрили дистанционные методы обучения. С 2023 года для студентов и преподавателей средних специальных учебных заведений запущен сервис «Мой колледж», который базируется на функционале ФГИС «Моя школа».

4. Новые технологии в вузах. Высшее образование в России демонстрирует высокий уровень цифровизации. Это позволило университетам оперативно адаптироваться к вызовам пандемии, быстро перейдя на дистанционное обучение в цифровом формате.

В декабре 2021 года правительство утвердило направление цифровой трансформации науки и высшего образования. Эта трансформация предполагает внедрение ряда технологий: искусственного интеллекта для систем поддержки принятия решений, больших данных для интеллектуального анализа значительных объемов информации, систем распределенного реестра, интернета вещей, облачных технологий. др. Доля вузов, достигших высокого уровня цифровой зрелости, должна составить к 2030 году 100% [3].

Таким образом, цифровая трансформация образовательного процесса в Российской Федерации даст возможность преодолеть географические и временные барьеры и обеспечить качественное образование для всех слоев населения, что особенно актуально в условиях современных реалий.

Библиографический список

1. Словарь – справочник терминов нормативно-технической документации. [Электронный ресурс]. URL: http://normative_reference_dictionary.academic.ru.

2. Yarmolchuk, T.M. Synchronous and asynchronous online tools, learning a foreign language in the process of professional training of specialists in

information technology // Хуманитарни Балкански изследвания. 2018. № 1. С. 75-79.

3. Цифровизация образования в России выходит на новый уровень. Риски. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/02/13/cifrovizaciia-obrazovaniia-v-rossii-vyhodit-na-novyj-uroven.html>.

УДК 332.055

Тенденция развития научного потенциала в России

Полевая К.К.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Научный потенциал является ключевым фактором устойчивого развития национальной экономики, особенно в условиях глобальной технологической конкуренции [2]. В настоящее время в Российской Федерации наблюдается тенденция к снижению научного потенциала, что напрямую угрожает конкурентоспособности наукоёмких отраслей. Поскольку эти отрасли основываются на знаниях и инновациях, их развитие невозможно без достаточного количества квалифицированных научных кадров [1]. Без принятия мер по сохранению и наращиванию научного потенциала существует риск его полной утраты, что приведёт к технологическому отставанию и экономическим потерям.

Таблица 1. Динамика научного потенциала в РФ за период 2010-2024 гг.

Год	Абсолютные цепные приросты, чел.		Цепные темпы прироста, %		Абсолютное содержание 1% прирост, чел.	
	Без дис.	Дис.	Без дис.	Дис.	Без дис.	Дис.
2011	-681	24	-2,017	0,250	337,630	96,110
...	...	...	...	...	...	...
2015	-2447	-538	-8,655	-10,368	347,330	51,890
...	...	...	...	...	...	...
2019	-12	-214	-0,078	11,612	-54,321	18,430
...	...	...	...	...	...	...
2020	-1496	-384	-9,681	-23,573	154,530	16,290
2021	369	255	2,644	20,482	139,570	12,450
2022	-461	291	-3,218	19,400	143,260	15,000
2023	-336	-329	-2,423	-18,37	138,650	17,910
2024	1478	38	10,925	2,599	135,290	14,620

Выявим тенденцию развития научного потенциала в Российской Федерации на основе анализа динамики количественных показателей выпуска из аспирантуры (с защитой и без защиты диссертации) за период с 2010 по 2024 год (табл. 1) и построим тренд развития данного показателя с последующим построением краткосрочного прогноза [4; 5].

Анализ динамики данных таблицы 1 показывает несколько этапов изменения численности научных кадров. На протяжении 2010-х годов в стране преобладала тенденция к снижению количества выпускников аспирантуры. В частности, в 2015 году темпы сокращения составили 8,655% для выпускников без защиты и 10,368% для защитившихся. Наиболее резкий спад пришёлся на 2017 год, когда численность потенциальных учёных без защиты диссертации упала на 30,482% (7923 чел.), а с защитой – на 37,802% (1410 чел.). Очередная волна снижения зафиксирована в 2020 году, когда выпуск с защитой сократился на 23,573% (384 чел.).

Несмотря на эти трудности, с 2021 года наметились признаки стабилизации: тогда прирост защитившихся составил 20,482%, хотя общая динамика оставалась неустойчивой. В 2022 году рост числа защит продолжился на 19,4%, в то время как количество выпускников без защиты сократилось на 3,218%. К 2024 году ситуация начала выправляться более уверенно: был зафиксирован положительный прирост в обеих группах – на 10,925% (1478 чел.) среди выпускников без защиты и на 2,599% (38 чел.) среди защитивших диссертацию.

Отобразим графически тенденцию развития с течением времени научного потенциала в РФ за период с 2010 по 2024 год (рис. 1).

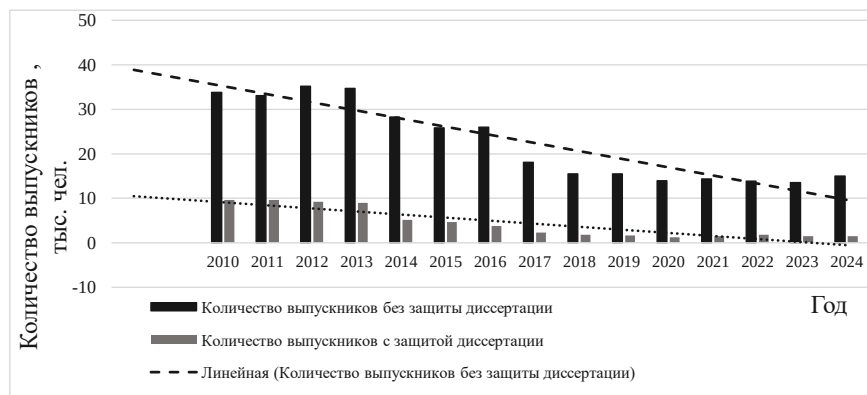


Рисунок 1. Динамика и тенденция развития научного потенциала в РФ за 2010–2024 гг.

Построим и оценим получившуюся тенденцию (табл. 2).

Таблица 2. Уравнения трендов научного потенциала в РФ за 2010–2024 гг. и их оценка

Уравнения трендов / их оценка	Количество выпускников из аспирантуры по направлениям подготовки и отраслям наук без защиты диссертации	Количество выпускников из аспирантуры по направлениям подготовки и отраслям наук с защитой диссертации
Уравнение 1 степени	$\bar{Y}(t) = 22433,467 - 1824,8t$	$\bar{Y}(t) = 4285,333 - 687,550t$
Уравнение 2 степени	$\bar{Y}(t) = 20697,65 - 1824,8t + 92,99t^2$	$\bar{Y}(t) = 3041,20 - 687,55t + 66,65t^2$
Среднеквадратическое отклонение	3313,408	1362,572
Коэффициент вариации, %	14,770	31,796
Коэффициент детерминации R^2	90,04%	94,06%

Анализ таблицы 2 показывает:

- для выпускников без защиты диссертации лучше всего описывает тенденцию полином второй степени:

$$\bar{Y}(t) = 20697,65 - 1824,8t + 92,99t^2.$$

Коэффициент детерминации $R^2=90,04\%$ что указывает на высокое качество модели.

- для выпускников с защитой диссертации также предпочтительна модель второй степени: $\bar{Y}(t) = 3041,20 - 687,55t + 66,65t^2$.

Коэффициент детерминации $R^2=94,06\%$ что подтверждает её высокую объяснительную способность.

Коэффициент вариации для модели по выпуску без защиты диссертации составляет 14,77%, что меньше 33%, что свидетельствует о слабой колеблемости данных вокруг тренда и практической применимости модели для прогнозирования [3].

Построенные модели дают следующие прогнозные значения изучаемых показателей на 2026 год:

- количество выпускников из аспирантуры по направлениям подготовки и отраслям наук без защиты диссертации:

а) линейный тренд: 6010 чел.

б) полином второй степени: 11807 чел.

- количество выпускников из аспирантуры по направлениям подготовки и отраслям наук с защитой диссертации:

а) линейный тренд: -1903 чел.

б) полином второй степени: 2252 чел.

Таким образом, проведённый анализ подтверждает наличие отрицательной динамики научного потенциала в РФ в предыдущие годы, однако данные за 2024 год указывают на возможное начало положительных изменений. Построенные экономико-математические модели демонстрируют высокую точность (коэффициент детерминации превышает 90%) и могут быть использованы для прогнозирования количества выпускников аспирантуры. Таким образом, доказательная база свидетельствует о необходимости продолжения мониторинга и поддержки процессов подготовки научных кадров для обеспечения устойчивого развития научно-технологического потенциала страны.

Библиографический список

1. Батракова Л.Г. Социально-экономическая статистика: учебник. М.: Логос, 2020. 480 с.
2. Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки по видам затрат и видам работ (по Российской Федерации; по субъектам Российской Федерации) [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_6.xls.
3. Исследование рядов динамики в экономике и менеджменте: учебный электронный текстовый ресурс / Шубат О.М., Блинов Д.В. Екатеринбург: УрФУ, 2018. 67 с.
4. Краснова Г.Н. Применение метода наименьших квадратов в социально-экономических исследованиях // Экономика и управление: теория и практика: VII национальная научно-практическая конференция научно-педагогических и практических работников с международным участием, посвященная 105-летию Финансового университета. Ярославль: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2024. С. 259-265.
5. Росстат. Образование [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/education>.

УДК 519.6

Использование понятия геометрического центра множества для определения характера боевых действий

Поярков К.Н.

*Научный руководитель: Мурашов А.А., д-р техн. наук, доцент
Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны
имени Маршала Советского Союза Говорова Л.А.*

Ход ведения специальной военной операции изменил обычное представление о ведении боевых действий. В ходе любой войны или военной операции каждой армии, подразделению или группировке необходимо знать какой характер их боевых действий. При этом возникает вопрос, как узнать, продвинулись ли наши войска, стоят на месте или отступают? В этом вопросе не все так однозначно. В данной работе предлагается использовать понятие взвешенного геометрического центра множества точек (подразделений, группировок, боевых единиц, расположенных на местности). По характеру перемещения этого центра в ходе боевых действий можно однозначно определить направление движения группировки войск в целом и характер этого движения.

Взвешенным геометрическим центром множества точек на плоскости называется точка, среднее расстояние от которой до точек множества с учетом их веса (боевых возможностей) является минимальным. Математически это условие записывается в виде:

$$\sum_{i=1}^n m_i d_i^2 = \min, \quad (1)$$

где m_i и d_i^2 – соответственно вес (боевые возможности) и квадрат расстояния от геометрического центра до точек размещения военных подразделений, который определяется по следующей формуле:

$$d_i^2 = (x_i - x_c)^2 + (y_i - y_c)^2, \quad (2)$$

где x_i, y_i – координаты точек расположения войсковых подразделений; x_c, y_c – координаты геометрического центра.

Результат работы программы на примере границы СВО со случайно взятыми точками и их весами представлен на рисунках 1 и 2.

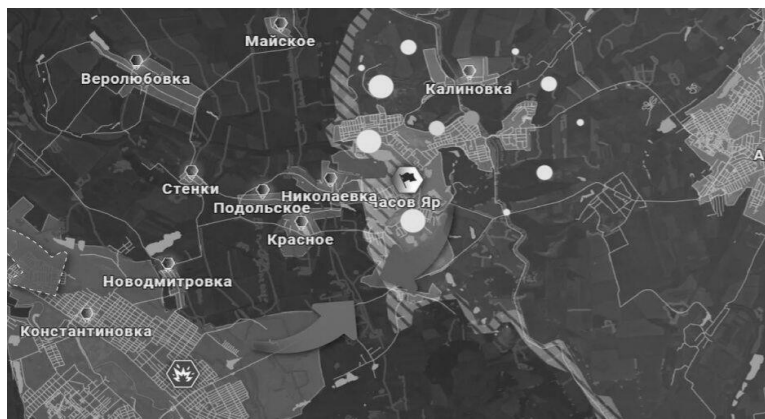


Рисунок 1. Отображение точки центра масс и геометрического центра воинских подразделений до их передвижения

Для решения данной задачи использовался язык программирования Python, который способен по заданному количеству, координатам и весу точек (наших боевых единиц, подразделений) определить геометрический центр группировки войск. Вес отображает боевой потенциал подразделения, боевой единицы. Оптимизационная задача решалась методом перебора.

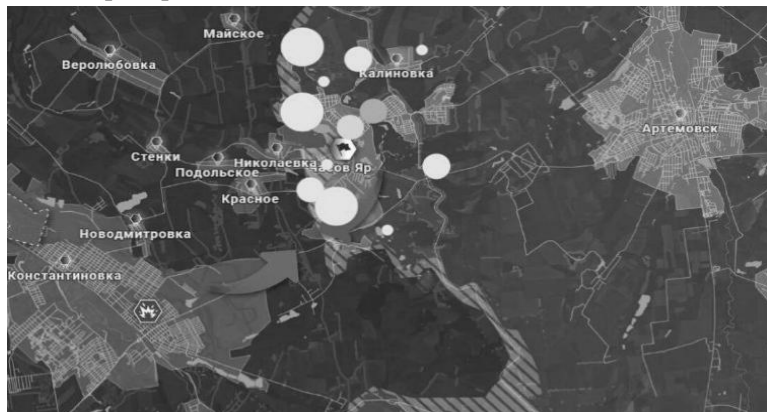


Рисунок 2. Отображение точки центра масс и геометрического центра воинских подразделений после их передвижения

В примере, который не связан с реальными боевыми действиями, группировка расположена у населенного пункта Калиновка (рис. 1). При этом геометрический центр группировки отмечен флажком. На рисунке 2 геометрический центр, не меняя цвета, приближается к линии боевого соприкосновения. Это говорит о том, что наши войска в среднем наступают.

Заметим, что какие-то подразделения практически не сдвинулись, какие-то существенно сдвинулись, какие-то отступили, но геометрический центр приблизился к границе. Это означает, что в общем группировка войск наступает.

Используя данную карту командир (начальник) сможет принять решение о дальнейших действиях с большей эффективностью, учитывая успех нынешней тактики.

Данный подход может использоваться и в гражданском деле. Например, если понадобится определить место, где целесообразно построить завод. В этом случае нужно проанализировать места, где требуется его продукция, спрос – это величина веса. Определив геометрический центр можно рационально осуществлять транспортировку

товара, учитывая его количество. Это позволит сократить расходы на транспорт и логистику.

Понятие геометрического центра позволяет определить характер боевых действий группировки в целом.

Библиографический список

1. Новиков Ф.А. Дискретная математика для программистов: учебник для вузов. СПб: Питер, 2009. 384 с.

УДК 330.342

Внедрение цифровых инноваций в экономику РФ

Пугач А. Р.

*Научный руководитель: Бычкова Л.В., канд. экон. наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Курский филиал*

Актуальность исследования обусловлена активным проникновением информационных технологий в экономическую сферу. Автоматизация ключевых бизнес-процессов на базе ИТ становится главным фактором повышения доходности предприятий. В этом контексте инновации выступают фундаментальным источником технологических решений, обеспечивающих эффективную интеграцию передовых разработок в рыночную структуру.

Внедрение цифровых инноваций позволяет активизировать трансформационные процессы в экономике, повысить экономический потенциал страны. Цифровая трансформация экономики неизбежна в условиях высокой конкуренции стран на международных рынках. В связи с этим задача любого государства в настоящее время – способствовать внедрению цифровых технологий в государственное управление, бизнес, общественные процессы.

Отправной точкой формирования цифровой экономики в России считается «Стратегия развития информационного общества на 2017–2030 годы», утвержденная Указом Президента РФ. В ней был сформулирован курс на перевод экономики в цифровую плоскость, иными словами, информация становится приоритетным фактором производства. Цифровые данные рассматриваются как основа модернизации экономики [1].

Инструментом реализации данной стратегии выступают национальные проекты «Цифровая экономика Российской Федерации»

(2019-2024 гг.), «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025-2030 гг.). Первый проект был направлен на формирование институтов и инфраструктуры для развития цифровой экономики. Второй – ставит своей целью внедрение передовых цифровых технологий, в том числе и искусственного интеллекта в бизнес-практику. Все это направлено на повышение конкурентоспособности страны [2, с. 110].

Валовые внутренние расходы на развитие цифровой экономики представлены в таблице 1 [5].

Таблица 1. Валовые внутренние расходы на развитие цифровой экономики РФ в 217-2024 гг.

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Млрд. руб.	3324	3795	4094	4063	4848	5161	5471	6673
в % к ВВП	3,6	3,6	3,7	3,8	3,6	3,3	3,1	3,3

При внедрении цифровых инноваций в экономику важно помнить о роли человеческого капитала. Именно квалифицированные специалисты, развивающие цифровую среду с помощью инноваций, делают её доступной для массового использования и обеспечивают технологический суверенитет [3, с. 52].

Государство получает инструменты для роста конкурентоспособности страны за счет цифровых технологий и решений, в том время как бизнес получает дополнительные возможности развития, доступа к рынкам сбыта, влияния на потребителей. Для обеспечения экономического роста необходимы отечественные передовые технологии, что во многом зависит от состояния кадров ИТ отрасли.

В 2025 году в Глобальном инновационном индексе Россия заняла 60-е место. На рисунке 1 представлено место РФ в отдельных группах ГИИ [4].



Рисунок 1. Место России в Глобальном инновационном индексе 2025

Традиционно к факторам, положительно влияющим на место России в ГИИ, являются человеческий капитал и научный потенциал страны, состояние бизнес-среды. Отрицательное влияние оказывают такие факторы как объемы и эффективность НИОКР, развитие инфраструктуры и институциональной базы инновационной деятельности, проблемы с законодательной базой. Особую роль играет грамотное распределение инвестиционных ресурсов и эффективная реализации инновационных продуктов. Благодаря этому государство может выстроить системную политику по интеграции информационных продуктов в экономику страны.

На сегодняшний день в России наблюдается устойчивая, хотя и нелинейная, динамика развития цифровых процессов. Трансформация экономики создает предпосылки для стабильного роста инновационной активности. В цифровую среду успешно интегрируются не только ИТ-решения, но и продукты интеллектуальной собственности, основанные на иных (неинформационных) технологиях, что свидетельствует о диверсификации инновационного ландшафта.

Одним из самых заметных примеров стали российские банковские экосистемы, где за счет внедрения биометрии и Системы быстрых платежей (СБП) оплата покупок по лицу или QR-коду превратилась из технологии будущего в повседневную реальность. Другой важный кейс — это масштабирование платформы «Госуслуги», которая фактически перевела взаимодействие граждан с государством в цифровой вид, избавив людей от очередей при получении большинства сервисов. Кроме того, в логистике сейчас активно используют нейросети для управления складами и прогнозирования спроса, а запуск беспилотных грузовиков «Камаз» на трассе М-11 наглядно показывает, как цифровые инновации начинают менять традиционные грузоперевозки.

Ключевым условием для генерации инноваций остается стимулирование научного сектора.

Таким образом, внедрение цифровых инноваций в экономику России представляет собой сложный, но поступательный процесс. Его устойчивость обеспечивается высоким интеллектуальным потенциалом населения и признанием науки фундаментом национальной безопасности. Для ускорения динамики требуется целенаправленная работа по совершенствованию институциональной среды и стимулированию инвестиционной активности в сфере цифровых технологий.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы»

2. Афанасьева Л.А. Современные проблемы менеджмента: экономические аспекты: монография / Л.А. Афанасьева, А.А. Асеева, А.А. Белостоцкий и др. Курск: Университетская книга, 2025. 225 с.

3. Бычкова Л.В., Журавлева Е.В. Формирование цифровой зрелости учреждений здравоохранения в регионе / Л.В. Бычкова, Е.В. Журавлева // Сегодня и завтра Российской экономики. 2025. С. 50-63

4. Власова В.В. Глобальный инновационный индекс. М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025.

5. Цифровая экономика 2026: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т ВШЭ. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. 132 с.

УДК 330.43

Статистическое исследование развития цифровой экономики в РФ

Рогова А.С.

*Научный руководитель: Снатенков А.А., канд. экон. наук, доцент
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбургский филиал*

Аннотация. В статье представлен эконометрический анализ развития цифровой экономики в Российской Федерации с точки зрения цифровизации организаций. Исследование охватывает период с 2010 по 2024 год. На основе данных российского статистического ежегодника построена множественная регрессионная модель. Проведенный корреляционный и регрессионный анализ позволяет выявить значимые факторы, оказывающие влияние на уровень цифровизации, и оценить силу их воздействия. Результаты исследования могут быть использованы для формирования государственной политики в сфере стимулирования цифровой трансформации российской экономики.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация бизнеса, эконометрическое моделирование, регрессионный анализ, ИКТ-инфраструктура, человеческий капитал, основные средства, Российская Федерация.

Цифровая трансформация экономики является глобальным трендом, определяющим конкурентоспособность национальных хозяйственных систем. В России развитие цифровой экономики обозначено как один из ключевых приоритетов государственной политики, закреплённых в

национальном проекте «Цифровая экономика Российской Федерации». Успех цифровизации в значительной степени зависит от того, насколько активно новые технологии внедряются и используются непосредственно в бизнес-среде, составляющей основу реального сектора экономики [2].

Целью данного исследования является выявление и статистическая оценка ключевых детерминант, влияющих на уровень цифровизации российских организаций в период с 2010 по 2024 год.

Существует большое количество факторов, которые оказывают влияние уровень развития цифровизации в РФ. При отборе факторов столкнулись с проблемой отсутствия данных или наличия какого-либо показателя за короткий промежуток времени. Из множества факторов автором были выбраны:

X1 – Доля прибыльных организаций (%);

X2 – Сальдированный финансовый результат предприятий (руб.);

X3 – Подготовка кадров по направлению «Информационно-коммуникационные технологии и вычислительная техника» (тыс. человек);

X4 – Степень износа основных средств (%).

Методологической основой исследования выступил корреляционно-регрессионный анализ. Для построения модели и оценки влияния факторов применялся метод наименьших квадратов (МНК). Для оценки взаимосвязи между переменными использовались коэффициенты парной корреляции, представленные на рисунке 1.

	у	x1	x2	x3	x4
у	1				
x1	-0,60390718	1			
x2	-0,055935828	0,123346581	1		
x3	-0,521099193	0,340367455	0,323326295	1	
x4	0,586780716	-0,03989925	-0,205045512	-0,205693049	1

Рисунок 1. Матрица парных коэффициентов корреляции

Анализируя значения в корреляционной матрице, мы смогли определить, что наиболее сильная положительная связь наблюдается между Y и X4 (0.59): более высокий уровень износа основных средств сопровождается большей долей организаций, использующих ПК. Возможной причиной является то, что в условиях высокой изношенности производственного оборудования компьютерная техника как более

доступный и быстро обновляемый актив внедряется активнее для компенсации общего технологического отставания.

Значимая отрицательная связь фиксируется между Y и X1 (-0.60): снижение доли прибыльных организаций коррелирует с ростом доли организаций, использующих ПК. Это может быть следствием необходимости автоматизации и оптимизации процессов в условиях падающей рентабельности.

Для продолжения исследования проведём регрессионный анализ с использованием отобранных факторов. В итоговую модель вошли два наиболее значимых фактора: X1 (доля прибыльных организаций) и X4 (степень износа основных средств). Результаты регрессионного анализа представлены на рисунке 2. Полученное уравнение регрессии имеет вид:

$$Y = 170.62 - 1.813 \cdot X1 + 0.975 \cdot X4$$

Вывод ИТОГОВ								
Регрессионная статистика								
Множественный R		0,825726006						
R-квадрат		0,681823437						
Нормированный R-квадрат		0,623973152						
Стандартная ошибка		4,294254906						
Наблюдения		14						
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	2	434,6824086	217,3412043	11,78599977	0,001839395			
Остаток	11	202,8468771	18,4406252					
Итого	13	637,5292857						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
У-пересечение	170,6177044	39,6773353	4,300130115	0,001255688	83,28847822	257,9469306	83,28847822	257,9469306
x1	-1,813205737	0,530811517	-3,415912579	0,005764706	-2,981514008	-0,644897466	-2,981514008	-0,644897466
x4	0,975352278	0,294569612	3,311111158	0,006939835	0,327009384	1,623696072	0,327009384	1,623696072

Рисунок 2. Результаты регрессионной статистики

Согласно полученным данным, коэффициент множественной корреляции составил 0.826, что свидетельствует о тесной линейной связи между исследуемым набором факторов и зависимой переменной. Коэффициент детерминации $R^2 = 0.682$ показывает, что 68.2% организаций, использующих ПК, объясняется вариацией включенных в модель факторов X1 и X4. Значимость F-критерия (0.0018) много меньше 0.05, что свидетельствует о статистической достоверности построенной регрессионной модели.

Анализ уравнения позволяет сделать следующие выводы:

1. Влияние финансового состояния (X1): при прочих равных условиях, увеличение доли прибыльных организаций на 1 приводит к снижению доли организаций, использующих ПК, на 1.813. Это может указывать на то, что наиболее прибыльные компании в прошлые периоды могли откладывать инвестиции в базовую цифровизацию, тогда как компании в более конкурентных секторах активнее внедряли ПК для выживания и

оптимизации. Кроме того, после 2020 года на динамику Y могло повлиять вынужденное, а не стратегическое, внедрение технологий в период пандемии [3].

2. Влияние состояния основных фондов (X_4): рост степени износа основных средств на 1 связан с увеличением доли организаций, использующих ПК, на 0.975. Это подтверждает гипотезу о том, что в условиях физического и морального устаревания производственной базы бизнес вынужденно инвестирует в более гибкие и современные информационные технологии как инструмент повышения эффективности.

Подводя итог статистическому исследованию, можно сделать вывод, что, уровень цифровизации организаций в России в исследуемый период определялся взаимодействием двух факторов: общего финансового состояния бизнес-среды (отрицательное влияние) и степени износа материально-технической базы (положительное влияние). Это свидетельствует о том, что процесс цифровизации носил не только инвестиционный характер, но и компенсаторный. Результаты подчеркивают, что цифровизация является не просто функцией наличия финансовых ресурсов, но и ответом на технологические вызовы. Инвестиции в ИКТ могут служить инструментом повышения устойчивости в условиях устаревания физических активов [1]. Однако политика стимулирования цифровизации должна быть дифференцированной. Для традиционных, финансово устойчивых отраслей необходимы программы, демонстрирующие стратегические выгоды от глубокой цифровой трансформации. Для секторов с высокой степенью износа фондов поддержка должна быть направлена на комплексную модернизацию, связывающую обновление основных средств с внедрением цифровых решений.

Библиографический список

1. Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Байтимерова Л.С. Роль инвестиций в цифровой трансформации реального сектора экономики // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60).
2. Дорф Т.В. Современное состояние цифровизации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-1 (100).
3. Устинова Л.Н., Вирцев М.Ю., Шакирова А.И. Цифровизация экономических систем: проблемы и перспективы // КЭ. 2023. № 3.

Исследование надежности радиотехнических систем методом графов

Савельев А.Д.

*Научный руководитель: Курочкина С.А., канд. физ.-мат. наук
Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны
имени Маршала Советского Союза Л.А. Говорова*

Вопросам надежности в технике уделяется большое внимание, так как создаваемые сложные технические системы должны обладать высокой надежностью и безопасностью в эксплуатации. От надежности зависят такие показатели, как качество, безопасность, риск, живучесть и др. Соответственно технические системы должны быть обеспечены на всех этапах жизненного цикла: при проектировании, изготовлении и эксплуатации. Но не стоит забывать и про затраты на те или иные работы с техническими системами, так как на их обслуживание затрачиваются немало средств. Тем самым применение методов графов, позволяет исключить ненужные затраты и сформировать правильное решение управления технической системой.

Теория надёжности связана с техническим прогрессом, возрастанием сложности технических систем и объектов, а также интенсивности производственных процессов, где увеличение сложности и интенсивности ведёт к снижению надёжности, то есть к возрастанию вероятности возникновения поломок, которые приводят к неожиданным остановкам производственного процесса, разрушениям, аварийным ремонтным работам, неплановым затратам производственных ресурсов.

В использованной литературе отражены как классические, так и специализированные работы, в которых затрагиваются вопросы применения методов теории графов в теории надёжности технических и информационных систем.

Граф состояния системы, теория надежности которого заключается в следующем.

На основе структурированной системы и принципа ее функционирования будут рассмотрены состояния, в которых будут показаны все возможные варианты восстановления системы. Порядок элементов будет выбираться из расчета важности того или иного компонента системы, без которой дальнейшие рабочие действия

невозможны. Граф состоит из вершин, обозначающих состояние системы, переходов, показывающих интенсивности восстановления и отказа.

Рассмотрим на примере общей структуры РЛС еще один из методов графов в теории надежности. Данный метод называется «Формализованный способ построения графов». Цель данного метода ничем не отличается от предыдущего, но благодаря своим особенностям он расширяет свои возможности.

Структура по изображению такого графа состоит в том, что обозначаются уровни, показывающие, сколько максимально элементов вышло из строя; вершины указывают номера элементов, которые сломались, и их порядок выхода из строя. Такая структура выходит громоздкой, но наглядной и простой в понимании состояния системы.

Технически данная РЛС состоит из 4-ех блоков: антенный блок, блок управления, блок питания и шасси (автомобильная часть выполненная на базе КАМАЗ). Такое блочное разбиение в основном подходит для многих РЛС и может применяться как общая структура. В основу возьмем данные четыре блока для лучшего понимания работы и технической структуры РЛС.

После рассмотрения структуры устройства РЛС можем приступить к структурированию самих графов надежности каждого из блоков. Но, прежде чем приступим к этому важно отметить, что нету общего шаблона, при конструировании графов и поэтому их структура во многом зависит от проектировщика, который проявляет творческие способности.

Выставим приоритеты восстановления: 1. Шасси, 2. Блок питания, 3. Антенна, 4. Блок управления. В результате чего получим граф состояния системы представленный на рисунке 1.

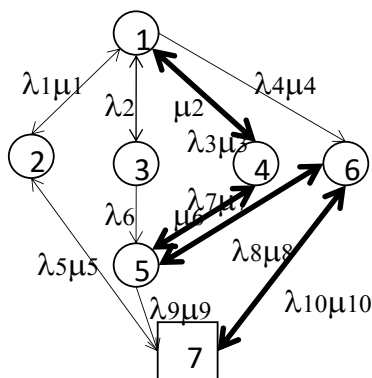


Рисунок 1. Граф состояния системы «Общая структура»

Из данного графа можно увидеть состояния системы, в которых:

1. Вся система исправна.
2. В неисправном состоянии только шасси (рассматривается как отдельный элемент системы).
3. Неисправна антенная система.
4. Неисправен блок управления.
5. Неисправны блок управления и антенна.
6. Неисправны блоки питания, управления и антенны (одновременно 3 так как не могут работать без блока питания).
7. Вся система выведена из строя и находится на восстановлении согласно порядку приоритета ремонта.

Выставим приоритеты восстановления: 1 – система заземления; 2 – байпасный блок; 3 – гальваническая разводка; 4 – выпрямитель. В результате чего получим граф состояния системы, представленный на рисунке 2.

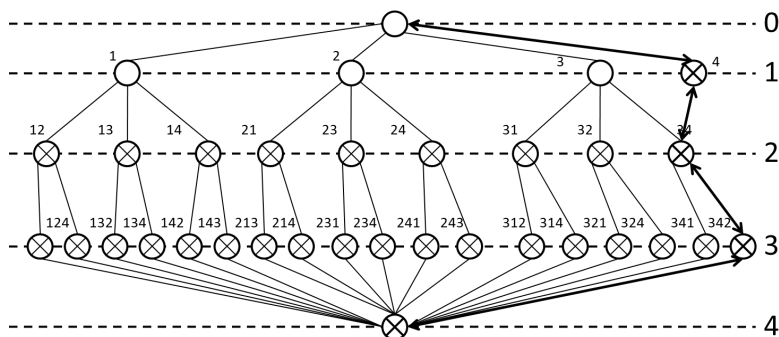


Рисунок 2. Формализованный граф системы «Резервный источник питания»

Номера компонентов: 1 – вводно-распределительное устройство; 2 – автоматические выключатели; 3 – устройство защитного отключения; 4 – система заземления. Но следует отметить, что необходимо не забывать про порядок восстановления.

Таким образом, формализованный граф показывает намного больше состояний и все возможные переходы к ним.

В заключение хотелось бы сказать, что рассмотренные методы графов в теории надежности являются универсальным инструментом, который зависит напрямую не от системы, а от фантазии проектировщика. Графы

не являются шаблонными структурами, которые могут варьироваться в широком диапазоне.

Одним из положительных качеств методов графов, является то, что они наглядно могут охарактеризовать и визуализировать структуру системы, а также дать систематически знания в понимании работоспособности и функционировании той или иной системы или устройства.

Данные методы могут использоваться в дальнейшем в создании программ, контролирующие состояния всех сложнейших устройств; при неисправности какого-либо элемента будет показан путь решения проблемы, время, которое будет затрачено на ремонт, а также необходимые детали и оптимальное затрачивание ресурсов, чтобы исключить лишнее затраты на техническое обслуживание.

Библиографический список

1. Кристофидес Н. Теория графов. Алгоритмический подход. М.: Мир, 1998. 432 с.
2. Половко А.М. Основы теории надежности. СПб, 2006. 704 с.

УДК 004

Мировой опыт использования цифровых технологий в шинной промышленности

Снегирев Д.В.

*Научный руководитель: Несиоловская Т.Н., д-р. тех. наук, профессор
Ярославский государственный технический университет*

Шины – один из ключевых сегментов автомобильной индустрии. Спрос на них растет с увеличением мирового производства автомобилей. Доля российских шин на мировом рынке составляет 2-3%, что значительно ниже, чем у мировых брендов [1]. При этом Российский рынок показывает положительную динамику в производстве шин, а экспорт в страны СНГ и Ближнего Востока демонстрирует динамичный рост, обусловленный следующими причинами:

- российские шины традиционно дешевле импортных аналогов, что делает их конкурентоспособными на рынках развивающихся стран;
- российские шины устойчивы к сложным условиям эксплуатации, что делает их привлекательными для потребителей в странах с аналогичными климатическими и дорожными условиями.

Российские шины уступают мировым брендам по износостойкости, сцеплению с дорогой и топливной эффективности, что снижает их конкурентоспособность.

Конкурентоспособность продукции на мировом рынке является одним из ключевых факторов успешного развития промышленности. Российская шинная промышленность за последние десятилетия эффективно развивалась, и сегодня ей предстоит не только удерживать позиции на локальном рынке, но и активно конкурировать на глобальном рынке.

Одним из ключевых драйверов развития шинной отрасли является внедрение цифровых технологий, обеспечивающих ряд значимых преимуществ:

- снижение себестоимости шинной продукции за счет роста производительности труда и более эффективного использования всех видов ресурсов;
- усиление конкурентных позиций за счет оперативного вывода на рынки новых типов шин, параметры которых определяются запросами потребителей;
- создание высокоэффективных производств за счет интеграции всех процессов в единое виртуальное пространство, позволяющее в режиме реального времени получать информацию о выполнении заказов.

Цель настоящего исследования - комплексный анализ лучшего мирового опыта применения технологий Индустрии 4.0 в шинной промышленности.

Цифровизация трансформирует всю цепочку создания шин – от проектирования шин, планирования объемов производства до маркетинга и сервисного обслуживания [2]. Основные эффекты включают:

- снижение производственных издержек за счет оптимизации процессов;
- сокращение времени реакции на рыночные изменения;
- повышение качества продукции;
- гибкость и масштабируемость.

Цифровой двойник — это виртуальная модель объектов и процессов [3]. В шинной промышленности такие модели позволяют тестировать решения до их внедрения, снижать затраты на испытания, улучшать качество продукции и минимизировать производственные риски.

Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение используются на всех стадиях жизненного цикла шинной продукции:

- используя алгоритмы машинного обучения, обрабатывают большие объемы данных о сырье, оборудовании, процессах, что помогает

определить оптимальный состав резиновых смесей, сократить отходы производства, повысить качество продукции;

- интеллектуальные системы контролируют состояние оборудования и предупреждают возможные поломки за счет постоянного мониторинга датчиков и отклонения от нормы;



Рисунок 1. Ключевые направления цифровизации в шинной промышленности

- автоматические системы распознавания дефектов используют компьютерное зрение для проверки каждой шины на наличие повреждений или несоответствие стандартам, что повышает уровень контроля качества и сокращает процент отбракованной продукции;

- алгоритмы ИИ способны прогнозировать будущие потребности рынка и оптимизировать распределение ресурсов, учитывая сезонность продаж, экономические условия и даже погодные факторы, что позволяет предприятиям эффективно планировать закупки и поставки;

- анализ отзывов потребителей и характеристик дорожных условий лежит в основе разработок инновационных конструкций шин, повышая безопасность движения и экономичность автомобилей.

Современные системы управления предприятием (ERP, MES) объединяют различные подразделения и обеспечивают оперативность принятия решений в процессах планирования закупки сырья, контроля запасов минимизирует потери времени и ресурсов.

Сбор и анализ больших объемов данных (технологии Big Data) позволяют оптимизировать процессы производства, предсказывать спрос на продукцию и улучшать качество обслуживания клиентов.

Облачные платформы заменяют физические серверы и предоставляют необходимые вычислительные ресурсы без собственной инфраструктуры. Это позволяет компаниям сократить количество серверов и систем хранения данных.

Промышленный IoT играет ключевую роль в мониторинге производственных процессов. Датчики, встроенные в производственные линии, позволяют контролировать состояние оборудования и качество продукции, прогнозировать поломки и своевременно проводить обслуживание, что снижает простои и эксплуатационные расходы.

В России «цифровая трансформация» определена в качестве одной из национальных целей развития до 2030 года. Основополагающими принципами являются:

- цифровизация и вертикальная интеграция по цепочке создания стоимости, начиная от разработки продукта и заканчивая сервисным обслуживанием;
- цифровизация и горизонтальная интеграция нескольких цепочек создания стоимости, выходящая за рамки предприятия-производителя и охватывающая поставщиков, потребителей и всех ключевых партнеров;
- цифровизация продуктов и услуг, позволяющая получать данные об использовании продуктов и дорабатывать эти продукты в соответствии с требованиями конечных потребителей.

Однако, цифровизация, будучи глобальным трендом, имеет сложности при внедрении:

- большие временные и финансовые затраты на проектирование при создании или совершенствовании новых технологий, поскольку разработчики вынуждены не только планировать создание систем, но и осуществлять предварительные исследования;
- большая доля неудачных реализаций проектов, т.к. внедрение цифровых систем требует сопряжения сложных технологий из разных областей, что порождает множественные противоречия и проблемы;
- повышение риска кибербезопасности, т.к. проектируемые экосистемы и продукты подключают к одной сети, которая часто становится уязвимой для киберпреступников, а результатом кибератак становится утрата активов, репутации и новые издержки для производства.

Внедрение цифровых технологий в шинной промышленности требует реорганизации бизнес-процессов на всех уровнях управления:

- на уровне вертикальной интеграции цепочки создания стоимости: от разработки шин до сервисного обслуживания с учетом действующих нормативных документов;

- на уровне горизонтальной интеграции цепочек создания стоимости: оптимизация логистических поставок с участием поставщиков, производителей, посредников и потребителей;

- на уровне конечных потребителей: изменение взглядов, мышления и ценностей человека по отношению к природе и обществу, направленное на формирование новой социальной реальности.

Использование зарубежного опыта цифровизации позволит повысить эффективность, адаптивность и экологичность Российской шинной промышленности.

Библиографический список

1. Российский рынок шин [Электронный ресурс]. URL: <https://magazine.sibur.ru/publication/direct/transport/rossiyskiy-rynok-shin-obzor-rynka-trendy-perspektivy/>.

2. Цифровая экономика на шинных предприятиях [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-aspektah-formirovaniya-tsifrovoy-ekonomiki-na-predpriyatiyah-shinnogo-proizvodstva/viewer>.

3. Цифровые технологии в промышленности [Электронный ресурс]. URL: <https://pzmzavod.ru/kakie-cifrovyte-tehnologii-ispol-zuutsa-v-proizvodstve-segodna>.

УДК 519.83:614.2

Применение экономико-математического аппарата теории игр для оптимизации управленческих решений в здравоохранении

Талько Д.А.

*Научный руководитель: Новыш Б.В., канд. физ.-мат. наук, доцент
Академия управления при Президенте Республики Беларусь*

Современная система здравоохранения функционирует в условиях высокой неопределенности, ограниченности ресурсов и обостряющейся конкуренции между медицинскими учреждениями [4, с. 45]. В такой среде выбор стратегии развития, основанный лишь на интуиции или прошлом опыте, становится неэффективным. Требуется применение формализованных методов, позволяющих количественно оценивать последствия управленческих решений с учетом возможных действий конкурентов.

Теория игр, являясь разделом прикладной математики, предоставляет для этого адекватный аппарат [2, с. 6]. Она изучает модели конфликтных ситуаций, в которых успех участника зависит не только от его собственных действий, но и от выбора стратегий другими участниками (игроками). В здравоохранении в роли таких игроков могут выступать конкурирующие клиники, чьи интересы часто противоположны [3, с. 89]. Применение теории игр позволяет перейти от интуитивных решений к научно обоснованным стратегиям, максимизирующим полезный результат в условиях неопределенности.

Целью исследования является разработка и решение модели конкурентного взаимодействия двух частных больниц в формате антагонистической матричной игры, а также оценка устойчивости полученного решения. Для достижения цели решались задачи: построение платежной матрицы, нахождение оптимальных смешанных стратегий и цены игры с использованием линейного программирования, проведение автоматизированного анализа чувствительности результатов к изменению исходных данных.

Основу исследования составил метод системного анализа, позволяющий рассматривать больницу как сложную социально-экономическую систему, и аппарат теории игр, в рамках которого была формализована конфликтная ситуация [1, с. 24].

Рассматривается модель взаимодействия двух частных больниц на одном рынке. Больница 1 (традиционная) и больница 2 (инновационная, внедряющая компьютерные технологии) конкурируют за долю рынка. Каждая располагает четырьмя возможными стратегиями (чистыми стратегиями):

1. Больница 1: A1 – расширить сеть филиалов; A2 – увеличить рекламу; A3 – расширить ассортимент услуг; A4 – ничего не предпринимать.

2. Больница 2: B1 – усилить рекламу новых методов; B2 – расширить онлайн-консультации; B3 – внедрить новые игровые технологии реабилитации; B4 – ничего не предпринимать.

Взаимодействие моделируется игрой с нулевой суммой: выигрыш одной больницы равен проигрышу другой. Платежная матрица (табл. 1), отражающая изменение рыночной доли больницы 1 (в %), была получена на основе экспертных оценок.

Предварительный анализ показал отсутствие седловой точки в матрице (максимин = 6, минимакс = 15), что указывает на необходимость поиска решения в смешанных стратегиях. Задача была сведена к паре

двойственных задач линейного программирования и решена в MS Excel с помощью надстройки Solver.

Таблица 1. Платёжная матрица

	B1	B2	B3	B4
A1	-5	10	15	-2
A2	12	-8	5	0
A3	7	3	-6	4
A4	-10	-7	2	0

Оптимальная смешанная стратегия для больницы 1: с вероятностью $p_1 = 0,3704$ (37,04%) выбирать стратегию A1 (расширить сеть филиалов) и с вероятностью $p_3 = 0,6296$ (62,96%) – стратегию A3 (расширить ассортимент). Стратегии A2 и A4 не используются (их вероятности равны 0).

Оптимальная смешанная стратегия для больницы 2: с вероятностью $q_3 = 0,2222$ (22,22%) выбирать стратегию B3 (внедрять новые технологии) и с вероятностью $q_4 = 0,7778$ (77,78%) – стратегию B4 (ничего не предпринимать). Стратегии B1 и B2 не используются.

Цена игры (V) = 12.78. Это означает, что при следовании найденным оптимальным стратегиям средний выигрыш больницы 1 (рост ее рыночной доли) составит 12,78 процентных пункта, что соответствует проигрышу (сокращению доли) больницы 2.

Для проверки надежности модели был проведен анализ чувствительности с помощью специально разработанного автоматизированного алгоритма (RPA-робота) в среде Excel. Алгоритм выполнял серию из 40 имитационных экспериментов: по 20 раз случайным образом изменял все элементы платежной матрицы на $\pm 1\%$ и $\pm 5\%$, после чего заново решал задачу оптимизации и фиксировал результирующие вероятности.

Ключевые результаты анализа:

1. Структурная устойчивость: во всех 40 экспериментах опорное множество стратегий не изменилось. У больницы 1 в оптимальной стратегии оставались активными только A1 и A3, у больницы 2 – только B3 и B4. Нулевые стратегии (A2, A4, B1, B2) ни разу не вошли в решение.

2. Количественная устойчивость: при отклонении данных на $\pm 1\%$ колебания вероятностей не превышали 3-5 п.п. При более сильном воздействии ($\pm 5\%$) диапазон колебаний расширился до 10-12 п.п.

(например, для p_1 от 0,2735 до 0,3792), что является ожидаемым, но не привело к смене оптимального набора стратегий.

Таким образом полученное решение (оптимальные смешанные стратегии) является устойчивым. Несмотря на неизбежную погрешность в оценках элементов платежной матрицы на практике, основные управленческие рекомендации, вытекающие из модели, сохраняют свою силу: больницам следует фокусироваться на конкретных стратегиях (A1/A3 и B3/B4), игнорируя другие как неэффективные в условиях данного равновесия.

Проведенное исследование подтвердило эффективность применения экономико-математического аппарата теории игр для анализа стратегического взаимодействия в здравоохранении. Построенная модель позволила перевести задачу выбора стратегии из качественной в количественную плоскость и получить конкретные, численно обоснованные рекомендации.

Главный практический вывод заключается в том, что в условиях заданной конкурентной среды ни одной из больниц невыгодно придерживаться одной, чистой стратегии. Максимальный гарантированный результат достигается за счет рандомизации своих действий в определенной, найденной в ходе решения пропорции. Это делает поведение учреждения менее предсказуемым для конкурента и позволяет систематически увеличивать свою долю рынка.

Предложенная методика, дополненная автоматизированным анализом чувствительности, представляет собой готовый инструмент для поддержки принятия управленческих решений. Она может быть адаптирована для анализа других типов взаимодействий в здравоохранении, например, между клиникой и страховой компанией или между государственным и частным поставщиками медицинских услуг.

Библиографический список

1. Антонов А.В. Системный анализ: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2004. 226 с.
2. Васин А.А., Морозов В.В. Теория игр и модели математической экономики. М.: МАКС Пресс, 2005. 274 с.
3. Джеффри А. Теория игр в бизнесе. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 561 с.
4. Федосеев В.В. Экономико-математические методы и прикладные модели. М., 2022. 328 с.

Передовые производственные технологии и цифровая трансформация экономики РФ: анализ динамики 2010-2024 гг.

Теряев А.С.

*Научный руководитель: Краснова Г.Н., старший преподаватель
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ярославский филиал*

Цифровая трансформация экономики России является одним из важных направлений государственной политики. Ключевым фактором этого процесса выступает разработка и внедрение передовых производственных технологий, которые включают в себя автоматизацию производства, промышленные вычисления, работу с большими данными и экологические технологии. Целью данной работы является статистический анализ динамики числа разработанных передовых технологий в России за период 2010–2024 гг. и выявление основной тенденции развития.

Теоретической базой послужили работы в области экономики и инноваций, а методологической основой — методы анализа рядов динамики и аналитического выравнивания. Информационную базу исследования составили данные формы федерального статистического наблюдения № 1-технология [1; 2].

Для выявления общей тенденции развития был проведен анализ динамики общего числа разработанных передовых производственных технологий (табл. 1).

Таблица 1. Разработанные передовые производственные технологии в РФ, 2010–2024 гг. [1; 2]

Год	Разработанные технологии, ед.	Теоретические значения	Год	Разработанные технологии, ед.	Теоретические значения
2010	864	1766	2018	1565	2914
2011	1138	1909,5	2019	1620	3057,5
2012	1323	2053	2020	1989	3201
2013	1429	2196,5	2021	2186	3344,5
2014	1409	2340	2022	2621	3488
2015	1398	2483,5	2023	2743	3631,5
2016	1534	2627	2024	2725	3775
2017	1402	2770,5			

Анализ ряда свидетельствует о наличии восходящей тенденции. Для количественной характеристики тренда было применено аналитическое выравнивание по прямой. Уравнение прямой имеет вид:

$$y_t = a + bt,$$

где y_t — выровненное значение ряда, t — условное обозначение времени, a и b — параметры уравнения.

Расчет параметров произведен на основе данных за 15 лет (2010–2024 гг.). Система нормальных уравнений и последующие вычисления позволили получить следующую модель тренда:

$$y_t = 1622,5 + 143,5 \cdot t,$$

где $t=1$ для 2010 года и т.д.

Параметр $b=143,5$ свидетельствует о том, что в среднем ежегодно число разрабатываемых передовых производственных технологий в России увеличивалось на 143–144 единицы. Графически исходные данные и построенный тренд представлены на рисунке 1.

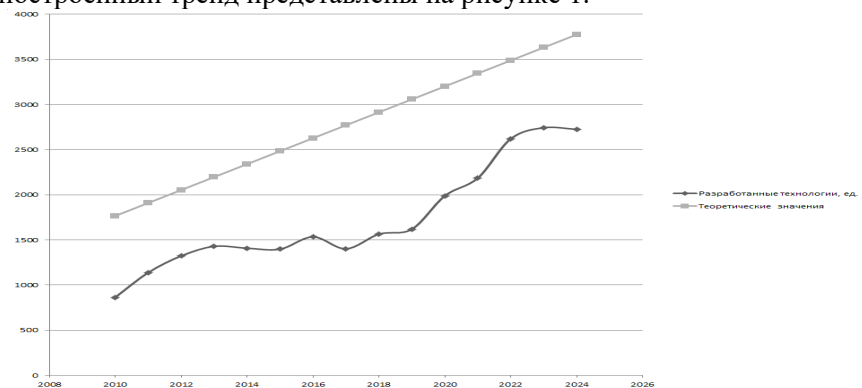


Рисунок 1. Динамика и тренд разработанных передовых производственных технологий в РФ за 2010–2024 гг.

Анализ структуры технологий также демонстрирует качественные изменения в процессе цифровой трансформации. Если в 2010–2019 гг. преобладали технологии производства и обработки, то начиная с 2020 г. существенно выросла доля технологий, связанных с промышленными вычислениями и большими данными (с 187 ед. в 2020 г. до 448 ед. в 2024 г.), а также производственных информационных систем (с 190 до 334 ед.) [2]. Это подтверждает смещение приоритета в сторону цифровых и информационных решений.

Важно отметить, что цифровая трансформация не ограничивается только производственным сектором. Активное внедрение

информационных технологий происходит и в сфере государственного и муниципального управления. Развитие систем электронного правительства, межведомственного электронного взаимодействия и предоставления госуслуг в цифровом формате является неотъемлемой частью общего процесса цифровизации экономики. Согласно данным Росстата, доля органов государственной власти и местного самоуправления, использующих доступ к сети Интернет, в 2024 году достигла 98,7%, а доля внутриведомственного электронного документооборота — 97,5% [3]. Это свидетельствует о высоком уровне проникновения цифровых технологий в систему публичного управления, что создаёт благоприятные условия для дальнейшего развития передовых производственных технологий.

Таким образом, проведенный анализ рядов динамики и построенный тренд методом аналитического выравнивания подтверждают гипотезу об устойчивом и ускоряющемся росте разработки передовых производственных технологий в России. Полученная линейная модель $y_t = 1622,5 + 143,5t$ может быть использована для среднесрочного прогнозирования при условии сохранения текущих тенденций государственной поддержки и технологического развития.

Библиографический список

1. Разработанные передовые производственные технологии по группам передовых производственных технологий по Российской Федерации, 2020-2024 гг. // Данные формы федерального статистического наблюдения № 1-технология. 2025.
2. Разработанные передовые производственные технологии по группам передовых производственных технологий по Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/>.
3. Показатели цифровой трансформации государственного и муниципального управления [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

УДК 3.33.336.051

Внедрение технологий больших данных (big data) в процедуры аудита: методы и оценка рисков

Чжан Г.Г.

*Научный руководитель: Еремина И.А., д-р экон. наук, доцент
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого*

Цифровая трансформация экономических процессов обусловила пересмотр традиционных инструментов аудиторской деятельности, в том числе в части методов обработки и анализа информации. В условиях роста объёма, разнообразия и скорости обновления данных классические аудиторские процедуры, ориентированные на выборочный анализ и ретроспективную проверку, утрачивают способность обеспечивать достаточный уровень уверенности. В этой связи особое значение приобретает внедрение технологий больших данных, позволяющих интегрировать расширенные аналитические подходы в систему аудита [1].

Применение технологий больших данных в аудиторской практике формирует качественно новую модель получения и интерпретации аудиторских доказательств. В отличие от традиционных методов, основанных на ограниченных выборках и формализованных проверках, анализ массивов данных обеспечивает охват всей совокупности хозяйственных операций, включая взаимосвязи между ними. Это способствует выявлению скрытых закономерностей, нетипичных отклонений и факторов риска, которые не поддаются обнаружению при использовании стандартных процедур.

Функциональное назначение технологий больших данных в аудите заключается не только в ускорении обработки информации, но и в трансформации логики аудиторского суждения. Аналитические модели, основанные на исторических и текущих данных, позволяют формировать прогнозы вероятности искажений, оценивать устойчивость финансовых процессов и выявлять потенциальные угрозы достоверности отчётности. Таким образом, аудит приобретает превентивный характер, ориентированный на предупреждение рисков, а не исключительно на фиксацию уже допущенных нарушений (табл. 1).

Эффективность указанных методов напрямую зависит от степени упорядоченности и сопоставимости исходной информации. В этой связи особое значение приобретает стандартизация данных, обеспечивающая унификацию форматов, сокращение временных затрат на обработку информации и повышение воспроизводимости аналитических результатов. Отсутствие единых стандартов приводит к фрагментации данных и снижает практическую ценность автоматизированного анализа [2, с. 102-116].

Одновременно с расширением аналитических возможностей возрастает спектр рисков, связанных с использованием технологий больших данных в аудите. Эти риски носят как технический, так и

профессионально-этический характер и требуют системной оценки (табл. 2).

Таблица 1. Основные направления применения технологий больших данных в аудите

Направление	Содержание и аналитическое значение
Автоматизация аналитических процедур	Использование самообучающихся алгоритмов для обработки массивов данных, выявления отклонений и снижения трудоёмкости рутинных операций
Сплошной анализ транзакций	Отказ от выборочного подхода в пользу полного охвата хозяйственных операций, что повышает уровень аудиторской уверенности
Выявление комплексных схем нарушений	Анализ взаимосвязанных паттернов поведения и операций, позволяющий обнаруживать многоуровневые схемы злоупотреблений
Прогнозирование аудиторских рисков	Построение аналитических моделей для оценки вероятности искажений и формирования риск-ориентированных рекомендаций
Визуализация результатов анализа	Представление выводов в наглядной форме для повышения прозрачности и интерпретируемости аудиторских заключений

Таблица 2. Ключевые риски применения технологий больших данных в аудите

Группа рисков	Характеристика
Методологические	Получение искажённых выводов вследствие некорректной настройки аналитических моделей или использования неподходящих алгоритмов
Информационные	Зависимость результатов анализа от полноты, актуальности и достоверности исходных данных
Технологические	Угрозы информационной безопасности, утечки данных и несанкционированного доступа
Профессиональные	Снижение уровня профессионального скептицизма аудитора и чрезмерная зависимость от автоматизированных решений
Организационные	Ослабление ответственности аудитора при перераспределении функций между человеком и аналитической системой

Особое внимание в системе оценки рисков должно уделяться прозрачности применяемых алгоритмов. Непрозрачность аналитических моделей затрудняет проверку логики формирования выводов и снижает обоснованность аудиторского мнения. В условиях, когда результаты анализа не поддаются интерпретации, возрастает риск формального использования технологий без должного профессионального осмысления.

Не менее значимым аспектом является нормативно-правовое сопровождение внедрения технологий больших данных. Действующие стандарты аудита нуждаются в адаптации к условиям цифрового анализа, включая определение статуса аналитических результатов в системе аудиторских доказательств и установление требований к использованию

данных, полученных автоматизированными методами. Это необходимо для обеспечения правовой определённости и единообразия аудиторской практики.

Следует подчеркнуть, что большие данные не характеризуют содержание информации, а отражают особенности технологий её обработки, обусловленные масштабом, динамикой и структурной сложностью массивов. При включении в анализ персональных данных аудиторская деятельность должна осуществляться с соблюдением требований законодательства о защите информации, что накладывает дополнительные ограничения на методы сбора и использования данных.

Практическое применение технологий больших данных в аудите включает использование аналитических моделей для классификации транзакций, выявления аномалий, анализа визуальных данных и оптимизации процедур подтверждения хозяйственных операций. Эти инструменты расширяют доказательственную базу аудита, однако не подменяют профессиональное суждение аудитора, а выступают вспомогательным элементом его формирования [3].

В целом внедрение технологий больших данных в аудиторскую деятельность следует рассматривать как фактор системного преобразования аудита, направленного на повышение аналитической глубины, достоверности выводов и эффективности управления рисками при сохранении ключевых принципов профессиональной ответственности и независимости.

Встраивание технологий больших данных в аудиторскую деятельность следует рассматривать не как техническое дополнение к существующим процедурам, а как фактор, изменяющий саму логику формирования аудиторского мнения. Переход от выборочного анализа к сплошной обработке информации, использование прогнозных моделей и расширение состава анализируемых данных объективно повышают аналитическую глубину аудита и усиливают его ориентированность на выявление и предупреждение рисков искажений [4].

Одновременно цифровизация аудита обнажает новые уязвимости, связанные с зависимостью результатов проверки от качества исходных данных, корректности аналитических моделей и степени интерпретируемости автоматизированных выводов. В условиях недостаточной прозрачности алгоритмов и избыточной автоматизации возрастает вероятность формального использования аналитических инструментов и ослабления профессионального скептицизма аудитора,

что может негативно отразиться на обоснованности аудиторского заключения.

В этих условиях ключевое значение приобретает сохранение баланса между технологическими возможностями и профессиональной ответственностью аудитора. Результаты аналитической обработки данных должны рассматриваться не как самостоятельное доказательство, а как элемент комплексной системы аудиторских доказательств, требующий экспертной оценки и критического осмысления [5].

Таким образом, дальнейшее развитие аудиторской деятельности в цифровой среде предполагает не только расширение применения технологий больших данных, но и их методологическое и нормативное осмысление. Адаптация стандартов аудита, регламентация использования автоматизированных методов и обеспечение правовой определённости статуса аналитических результатов выступают необходимыми условиями формирования устойчивой и достоверной модели современного аудита.

Библиографический список

1. Дурдыева О. и др. Анализ больших данных (BIG DATA) в экономике и бизнес // Научный электронный журнал «Матрица научного познания» SSN 2541-8084. 137 с.

2. Лескина Э.И. Характеристика отдельных правовых режимов больших данных (Big Data) // Теоретическая и прикладная юриспруденция. 2025. Т. 23. №. 1. С. 102-116.

3. Урусов А.Т. Особенности интеграции аналитики больших данных в аудиторские процедуры // StudNet. 2020. № 5.

4. Анализ больших данных — Big Data [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uplab.ru/blog/analiz-bolshih-dannyh-big-data/>

5. Цифровизация учета и аудита: эволюция технологий, российский опыт и перспективы развития [Электронный ресурс]. URL: https://finbiz.spb.ru/wp-content/uploads/2022/03/general_4_21.pdf.

УДК 519.863

Повышение эффективности маршрутной сети городского транспорта с использованием экономико-математических моделей (на примере города Казани)

Эберле М.С.

*Научный руководитель: Лаптев А.В., канд. социол. наук, доцент
Казанский инновационный университет*

Эффективная организация транспортного обслуживания – ключевой фактор устойчивого развития Казани, мегаполиса с населением свыше 1,3 млн человек. Несмотря на развитую транспортную инфраструктуру, включающую метро, автобусы, троллейбусы и трамваи, система сталкивается с рядом проблем, снижающих качество услуг для населения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью решения комплекса взаимосвязанных задач в сфере городского транспорта Казани. Растущая автомобилизация и увеличение пассажиропотока приводят к перегрузке дорожной сети: в пиковые часы загрузка магистралей достигает 85–90%, что вызывает длительные заторы на ключевых направлениях – проспекте Победы, улице Зорге, мосту «Миллениум» [4].

Существующая маршрутная сеть демонстрирует неоптимальное распределение ресурсов: центральные районы страдают от дублирования маршрутов (до 40% рейсов на отдельных участках), в то время как периферийные микрорайоны испытывают дефицит прямых связей без заезда в центр. Это увеличивает среднее время поездки на 25–30 минут и снижает удовлетворённость пассажиров – по результатам опросов, до 45% горожан недовольны расписанием и регулярностью движения [4].

Для наглядной оценки текущей ситуации с загруженностью транспортной сети г. Казани ниже представлена таблица, обобщающая ключевые показатели по основным магистралям и маршрутам общественного транспорта. Данные позволяют сопоставить уровень нагрузки в обычные часы и в пиковые периоды, выявить наиболее проблемные участки городской инфраструктуры и оценить влияние перегрузок на регулярность движения общественного транспорта.

В таблице отражены показатели загруженности как для автомобильных дорог (в процентах от максимальной пропускной способности), так и для отдельных маршрутов общественного транспорта – с указанием частоты рейсов и времени задержек в часы пик. Особое внимание уделено ключевым транспортным артериям города.

Эти цифры подтверждают наличие системных проблем в организации транспортного обслуживания Казани: неравномерность нагрузки по времени суток и территории города, недостаточную пропускную способность отдельных участков дорожной сети, а также ограниченную эффективность текущей маршрутной схемы общественного транспорта.

На основе анализа транспортной сети Казани, сфокусированного на маршруте № 36 (метро «Яшьлек» – ЖК «Салават Купере»), проведена разработка и апробация экономико-математической модели оптимизации маршрутного движения. Исходные данные – позволили выявить ключевые

проблемы: высокую заполняемость автобусов в час пик (98%) при формально низкой загрузке сети (18,75% от расчётной пропускной способности), неравномерное распределение пассажиропотока, значительные задержки и избыточные эксплуатационные расходы.

Таблица 1. Загруженность транспортной сети г. Казань

Участок дороги / маршрут	Тип транспорта	Средняя загруженность в будни, %	Загруженность в часы пик (8:00–9:30, 17:00–18:30), %	Среднее время задержки в час пик, мин	Количество рейсов в час (общественный транспорт)
Пр. Победы	Авто/Общ.	65	88	25	40
Ул. Зорге	Авто/Общ.	70	92	30	35
Мост «Миллениум»	Авто	75	95	35	-
Вознесенский тракт	Авто	55	80	20	-
Мамадышский тракт	Авто	60	85	22	-
Маршрут № 36 метро «Яшьлек»- Ж К «Салават Купере»)	Автобус	70	98	15	8

Источник: составлено автором по данным с сайта Госавтоинспекции РТ

Формула пассажиропотока: $P = \frac{QN}{I} [1]$.

Максимальный пассажиропоток на маршруте: $P = \frac{80 \cdot 8}{0,25} = 2560$.

Фактический пассажиропоток: 480 чел./час → загруженность:

$$\frac{480}{2560} \cdot 100\% = 18,75\%.$$

Высокая заполняемость (98%) при низкой фактической загрузке сети указывает на неравномерность распределения пассажиров по времени и участкам маршрута. Целевая функция: минимизация суммарных затрат времени пассажиров и эксплуатационных расходов: $z = \sum t_{ij} p_{ij} + \sum c_k \cdot x_k \rightarrow \min [2]$.

С помощью математической модели, нацеленной на минимизацию суммарных затрат времени пассажиров и эксплуатационных расходов, реализованы меры по перераспределению подвижного состава (добавлены 2 автобуса с дублирующего маршрута № 62), введению укороченных рейсов на загруженном участке и синхронизации с графиком метро. Расчёты показали, что увеличение числа автобусов до 10 и сокращение интервала движения с 15 до 10 минут позволяют существенно улучшить показатели работы маршрута.

Результаты расчётов подтвердили эффективность предложенных решений: время в пути сократилось с 45 до 38 минут (на 15,6%), заполняемость автобусов снизилась с 98 до 85%, а эксплуатационные

расходы уменьшились на 8,3% – с 42000 до 38514 руб./день. Годовая экономия при этом достигает 1,27 млн руб. Одновременно прогнозируется рост удовлетворённости пассажиров с 65 до 82%. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сводная таблица результатов реализации предложенных решений

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Изменение
Интервал в час пик, мин	15	10	-33 %
Заполняемость автобусов, %	98	85	-13 п.п.
Время в пути, мин	45	38	-15,6 %
Эксплуатационные расходы, руб./день	42 000	38 514	-8,3 %
Экономия топлива, л/день	-	48	+20 % эффективности

Источник: составлено автором по результатам собственных расчетов

Полученные результаты демонстрируют потенциал масштабирования модели на всю транспортную сеть Казани. Внедрение централизованной системы мониторинга на базе ГИС-технологий и инструментов анализа данных, поэтапная оптимизация ключевых маршрутов и интеграция с мобильным приложением «Транспорт Казани» позволят повысить общую эффективность городского транспорта, снизить нагрузку на дорожную инфраструктуру и улучшить качество обслуживания населения.

Библиографический список

1. Воронов Ю.Е. Математические методы в организации транспортного обслуживания населения: монография. М.: Транспорт, 2021. 248 с.
2. Иванов А.С., Петров В.М. Оптимизация городских пассажирских перевозок с применением ГИС-технологий // Транспортное планирование и моделирование. 2023. № 2. С. 45–58.
3. Смирнов Д.К. Цифровая трансформация городского транспорта: опыт российских мегаполисов. СПб.: Политехника, 2022. 192 с.
4. Официальный сайт Госавтоинспекции [Электронный ресурс]. URL: <https://госавтоинспекция.рф/r/16>.

МОЛОДЕЖЬ, НАУКА, ПРАКТИКА

Научное издание

*Сборник научных трудов
66-й Международной научно-практической конференции
студентов, магистрантов и аспирантов,
посвященной 90-летию Ярославской области*

Том 1

20 марта 2026 года

Компьютерная верстка Монахов И.А.

ISBN 978-5-6054059-4-8



Подписано в печать 03.04.2026. Формат 60х90/16.
Усл. печ. л. 18,25. Тираж 30 экз. Заказ № 2047.

Отпечатано в ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС»
150062, г. Ярославль, пр-д Доброхотова, д.16, кв.158
Тел.: (4852) 58-76-33, 58-76-37
E-mail: kancler2007@yandex.ru