Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ЭКОНОМИКИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Материалы
VIII Международной научной конференции
(Костанай, 24 ноября 2026 г.)

Научное электронное издание

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2026

УДК 33(082)
ББК 005:65я43
А43

Рекомендовано к публикации на основании приказа Костанайского филиала Челябинского государственного университета №133/04-06 от 05.10.2026

Рецензенты: **Баранова Наталья Аркадьевна**, канд. экон. наук, профессор кафедры экономики Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Дамбаулова Гульмира Каримжановна, канд. экон. наук, профессор, руководитель Смарт-центра Костанайского регионального университета имени А. Байтурсынова

Редакционная коллегия: **Кульчикова Жанна Тельмановна**, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Лилимберг Светлана Ивановна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Мишулина Ольга Владимировна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Панина Галина Викторовна, канд. экон. наук, доцент, заместитель директора по учебной работе Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

Научный редактор: **Маланьина Анастасия Анатольевна,** канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

А43 **Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности** : материалы VIII Междунар. науч. конф. (Костанай, 24 ноября 2026 г.) / под ред. О. В. Мишулиной; Костанайский филиал Челябинского государственного университета– Чебоксары: Среда, 2026. – 289 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-908172-51-6

В сборнике представлены научные исследования, посвященные вопросам развития экономической науки. В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в данной области.

Предназначен для широкого круга читателей.

Издание может быть полезно научным сотрудникам, преподавателям, студентам и аспирантам и всем, кто интересуется проблемами и перспективами менеджмента, экономики и экономической безопасности России и зарубежья.

Статьи представлены в авторской редакции.

Ответственность за приведенные в исследовании экономические данные несут авторы.

Минимальные системные требования:

Минимальные системные требования:

PC с процессором Intel 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб (RAM) ; Microsoft Windows, MacOS ; дисковод CD-ROM ; Adobe Reader

УДК 33(082)
ББК 005:65я43

ISBN 978-5-908172-51-6
DOI DOI 10.31483/a-10941

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», 2026
© Издательский дом «Среда», 2026

ПРЕДИСЛОВИЕ

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет» представляет сборник материалов VIII Международной научной конференции **«Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности».**

В сборнике представлены научные исследования, посвященные вопросам развития экономической науки. В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в данной области.

По содержанию публикации разделены на основные направления:

1. Социально-экономическая политика России и зарубежных стран.
2. Анализ и прогнозирование основных тенденций современной экономики на макро-, мезо- и микроуровне.
3. Мировая и региональная экономика.
4. Угрозы экономической безопасности и пути их преодоления.
5. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса.
6. Менеджмент и его разновидности, диверсификация, маркетинг, ценообразование, логистика.

Авторский коллектив сборника представлен широкой географией: городами (Москва, Санкт-Петербург, Белгород, Благовещенск, Волгоград, Волжский, Воронеж, Екатеринбург, Краснодар, Красноярск, Магадан, Нижневартовск, Новороссийск, Саратов, Свободный, Ставрополь, Томск, Уфа, Хабаровск, Чебоксары, Челябинск, Шахты, Ярославль) России, Республики Казахстан (Костанай) и Республики Узбекистан (Ташкент).

Среди образовательных учреждений выделяются следующие группы: академические учреждения (Военная орденов Жукова и Ленина Краснознаменная академия связи им. Маршала Советского Союза С.М. Буденного, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ), университеты и институты России (Белгородский университет кооперации, экономики и права, Волгоградский государственный технический университет, Волгоградский государственный технический университет, Воронежский государственный технический университет, Государственный морской университет им. адмирала Ф.Ф. Ушакова, Дальневосточный государственный аграрный университет, Дальневосточный государственный университет путей сообщения, Донской государственный технический университет, Красноярский государственный аграрный университет, Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Кубанский государственный университет, МИРЭА – Российский технологический университет, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, Московский университет «Синергия», Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Национальный исследовательский Томский государственный университет, Нижневартовский государственный университет, Российский государственный гуманитарный университет, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербургский университет МВД России, Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского, Северо-Восточный государственный университет, Северо-Кавказский федеральный университет, Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева, Уральский государственный экономический университет, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова), Республики Казахстан (Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет») и Республики Узбекистан (Ташкентский государственный экономический университет).

Участники конференции представляют собой разные уровни образования и науки: доктора и кандидаты наук, профессора и доценты, аспиранты, соискатели, студенты российских и зарубежных вузов, преподаватели колледжей, учителя школ.

Редакционная коллегия выражает глубокую признательность нашим уважаемым авторам за активную жизненную позицию, желание поделиться уникальными разработками и проектами, публикацию в сборнике материалов VIII Международной научной конференции **«Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности»**, содержание которого не может быть исчерпано. Ждем Ваши публикации и надеемся на дальнейшее сотрудничество.

Главный редактор
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики
Костанайского филиала
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
Мишулина Ольга Владимировна

ОГЛАВЛЕНИЕ

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Абрамян С.К., Дяченко И.А. Механизмы и проблемы обеспечения жильём детей-сирот: региональный аспект на материалах Краснодарского края и города-героя Новороссийска 9

Байкова Е.И. Влияние цифровой трансформации экономики на уровень жизни населения Казахстана 15

Пенкина Н.В. Повышение туристского потенциала в моногородах ресурсного типа..... 20

Серкова Т.В., Барахоева А.Р. Историко-правовые аспекты становления и развития аксиом как инструмента юридической техники..... 23

Фролова Е.А., Китанин А.М. Государственная поддержка модульных средств размещения в России: механизмы субсидирования и их влияние на инвестиционную привлекательность проектов 25

Шевченко А.Н., Салаватова А.М. Анализ состояния организации добровольческой деятельности студентов в вузе 29

АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ НА МАКРО-, МЕЗО- И МИКРОУРОВНЕ

Александрова А.Е., Плясун Е.П., Чистякова Е.В., Попов Е.А., Казакевич Е.А. Автоматизация документационного сопровождения сделок и учёта отгрузок с применением искусственного интеллекта 32

Баранова Н.А. Оценка и повышение эффективности деятельности предприятия..... 35

Баранова Н.А., Беккер В.В. Оценка развития человеческого капитала как фактора устойчивого развития экономики Республики Казахстан..... 39

Бошман М.В. Реальная доходность банковского вклада при высокой ключевой ставке: влияние инфляции и налога на проценты 46

Грогуленко А.И. Обзор методов оценки социальной ответственности бизнеса..... 50

Давыдова М.В. Влияние цифровизации на структуру банковских услуг..... 53

Емелин А.М., Широкова Е.А. Анализ механизма влияния численности населения на рыночное ценообразование..... 55

Кобенко М.А. Плановая и рыночная экономика: сравнительный анализ подходов к управлению ресурсами и их распределению..... 60

Коростылева И.С. Промышленный дизайн и инжиниринг: точки роста в условиях развития цифровой экономики..... 62

Кулакова С.В., Осипова Д.И. Анализ деловой активности предприятия и основные направления её повышения..... 65

Леканова Е.Е. Безработица в экономике современного государства..... 68

Леонтьева И.А., Стенькин П.Н. Регламентация и визуализация бизнес-процессов в Business Studio 6 Enterprise 70

Лилимберг И.В., Лилимберг В.В., Руснак А.В. Проблемы и направления совершенствования раскрытия информации в финансовой отчётности 75

Лутовинова Д.Д. Влияние инфляции на сберегательное поведение населения 80

Маер О.И., Аблаева З.Р. Формирование финансовой устойчивости сельскохозяйственного предприятия в условиях сезонности производства 84

Маланьина А.А., Жунусов Т.Ж. Совершенствование амортизационной политики и повышение эффективности использования основных средств аграрного предприятия 89

Маляренко О.И., Моор В.С. Муниципальные финансы, их роль в развитии местного хозяйства и улучшении социального обслуживания населения 94

Маркосян Л.К. Факторы оживления инвестиционного процесса в отечественной экономике.. 97

Мишулина О.В., Горелова Н.С. Сравнительный анализ методологических подходов к оценке деловой активности коммерческой организации 101

Мухторова С.О. кизи Роль АКБ «Узпромстройбанк» в привлечении иностранных инвестиций в экономику Узбекистана 105

Назаров А.Д. Трансформация маркетинговых коммуникаций предприятий АПК в условиях развития генеративных поисковых систем 107

Овчаренко К.А. Оценка фундаментальной стоимости промышленной компании в условиях макроэкономической неопределённости и ESG-трансформации (на примере ПАО «Северсталь») 112

Рахимжонов У. К. угли Методы прогнозирования товарооборота и финансовых результатов 115

Руснак А.В., Лилимберг И.В., Лилимберг В.В. Методические аспекты оценки финансовых показателей в корпоративной отчётности 118

Соколова В.А. Управление денежными потоками как фактор финансовой устойчивости и дивидендной стабильности (на примере ПАО «Транснефть») 122

Терёшина В.В., Козлов Я.В., Черняев М.А. Прогнозный анализ заработной платы методом линейной регрессии 124

Терёшина В.В., Савченкова Е.В., Терёшин К.А. Прогнозирование среднесписочной численности работников методами машинного обучения 127

Шайдуллин Т.Р. Влияние усиления санкционного режима на становление криптовалютного сектора в РФ 130

Шайхиева А.Р. кизи Прогнозирование деятельности организации и совершенствование методов разработки стратегических решений 134

МИРОВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Алёшкин В.В. Торгово-экономическое взаимодействие России со странами Центральной Азии в условиях глобальных вызовов: внешнеэкономические интересы и региональная идентичность 137

Дунаев И.А. Анализ динамики ВВП стран мира с помощью методов математической статистики 141

Киреева Е.Д. Изменения, затрагивающие УСН в 2025 и 2026 годах 144

Маляренко О.И., Литовкин Р.И. Инновационное развитие растениеводства Костанайской области: современное состояние и перспективные направления 147

Мухторова С.О. кизи Оценка эффективности кредитной политики Узпромстройбанка и её влияния на качество кредитного портфеля 150

Рахимжонов У.К. угли Особенности бизнес-планирования деятельности организаций в сфере оптовой торговли дверями и мебелью в Республике Узбекистан 152

Рой С.А. Влияние цифровизации туризма на региональную экономику (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) 155

Старовойтов М.К., Старовойтов А.И., Бабакин В.К. Экономический эффект самозанятости и малого предпринимательства на занятость, доходы и бюджет Волгоградской области 157

Чапкина Н.А., Труш Е.А. Мероприятия по совершенствованию механизмов оценки регулирующего воздействия в департаменте имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана 161

Чудинова Е.А. Методика оценки вклада креативного кластера в экономику региона..... 166

Шантырь Ю.Р. Золотодобыча как фактор долговой устойчивости бюджета Магаданской области 170

УГРОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Артемьев В.В., Хасашвили Т.Г. Правовые и экономические аспекты преднамеренного банкротства 173

Жосан А.И. Информационная безопасность как фактор экономической безопасности предприятия в условиях цифровизации 175

Иванова А.И. Оценка экономических рисков инвестиционно-строительных проектов в условиях проектного финансирования 178

Корольков Н.С. Стейкхолдерские риски как угроза экономической безопасности предприятия: ключевые индикаторы раннего выявления 184

Кошевая Л.И., Фанина Л.А. Сравнительный анализ инструментов государственной поддержки овощеводства в Казахстане и России..... 187

Маркина О.В. Экономическая безопасность: сущность, угрозы мошенничества и легализация доходов в условиях цифровизации 193

Мясоедов С.А., Михолап Е.А. Управление инфраструктурными аспектами цифровой и экономической безопасности при внедрении технологий «Безопасный город», на примере МО г. Свободный Амурской области 200

Наконечная У.В. Проблемы защиты пользовательских данных в бизнес-экосистемах 202

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Банникова Т.И. Определение роли креативных кластеров в развитии студенческих стартапов 206

Карташова Е.В. Барьеры роста малого бизнеса в России и пути их преодоления..... 209

Леканова Е.Е. Налоговый портфель индивидуального предпринимателя при применении патентной системы налогообложения 211

Леканова Е.Е. Налоговый портфель самозанятых граждан 214

Роенко П.С. Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в условиях цифровизации 216

МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ,
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, МАРКЕТИНГ, ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, ЛОГИСТИКА

Бабанин А.А., Алябьева М.В. Факторы и критерии эффективности бизнес-моделей логистических предприятий..... 220

Баранова Н.А., Рыбалкин М.Б. Управление продуктовым портфелем в условиях сокращения жизненного цикла товаров 224

Белова Н.А. Информационные технологии как инструмент повышения эффективности управления туроператорской и турагентской деятельностью (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры..... 230

Бутаев А.С. Проблемные аспекты подходов к управлению бизнес-процессами коммерческих банков в России 233

Воробьев Д.В. Особенности управления семейным бизнесом: основные проблемы и направления их решения 236

Гладков А.Ю. Принципы и алгоритм построения системы коммуникации организации с целевыми аудиториями 239

Данчина Ю.М. Репертуар ходов и условия их применимости в поликультурной деловой коммуникации 242

Деникаева И.Н. Данные и аналитика в рекламе и связях с общественностью: возможности и ограничения 245

Ермак А.Р., Аретова Е.В. Особенности и преимущества внедрения Lean: DOWNTIME 248

Ерусланова Д.Ю. Стратегическое значение кадрового резерва для устойчивого развития предприятия 250

Зайцева И.Я. Маркетинговые стратегии для развития бизнеса: интеграция нейромаркетинговых инсайтов в digital 253

Краснова С.А. Роль нормативно-правовой базы в ценообразовании в сфере государственного оборонного заказа 258

Мингалёва К.М. Искусственный интеллект и культурное наследие: риски утраты аутентичности в условиях цифровой трансформации 260

Панина Г.В., Каптановская А.В. Формирование цифровой культуры в организации: роль лидера 263

Полякова О.Р. Гастрономический туризм и локальная идентичность: от впечатлений к территориальному брендингу 265

Поникаров В.А., Гизетдинова П.А. Оценка результатов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации 269

Салихов С.В. Проактивное управление цепями поставок с помощью цифровых двойников .. 272

Селезнёва Т.О., Мауль М.Д. Логистика последней мили: современные проблемы и эффективные решения в организации доставки 276

Федосов Ю.А. Корпоративная ипотека как инструмент привлечения и удержания кадров поколения зумеров 279

Халина Е.В. Трансформация логистических процессов под влиянием технологий искусственного интеллекта 282

Ялкуйе М., Иовлева О.В. Логистический менеджмент как ключевой источник конкурентных преимуществ компании 285

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Абрамян Сюзанна Кароевна
канд. юрид. наук, доцент
Дяченко Игорь Алексеевич
канд. полит. наук, начальник кафедры

ФГБОУ ВО «Государственный морской университет
им. адмирала Ф.Ф. Ушакова»
г. Новороссийск, Краснодарский край

МЕХАНИЗМЫ И ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЖИЛЬЁМ ДЕТЕЙ-СИРОТ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ НА МАТЕРИАЛАХ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ И ГОРОДА-ГЕРОЯ НОВОРОССИЙСКА

Аннотация: *в статье рассматривается, как устроена система обеспечения жильём детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, с учётом последних изменений законодательства 2023–2025 годов. На материалах Краснодарского края и Новороссийска разбираются объёмы финансирования, ход региональной программы «Дети Кубани», работа жилищных сертификатов и порядок сокращения договоров найма. Отдельно анализируются типичные сбои: медленное продвижение очереди, качество закупаемого жилья, слабая конкуренция среди застройщиков, уязвимость выпускников интернатов перед мошенниками. Пример Новороссийска, где за несколько лет чередовались громкие скандалы и заметные успехи, показан как характерная модель того, как региональная система учится на собственных ошибках. В статье сформулированы предложения по дальнейшему развитию жилищной политики в этой сфере.*

Ключевые слова: *дети-сироты, жилищные права, социальная защита, государственные гарантии, специализированный жилищный фонд, жилищный сертификат, Краснодарский край, Новороссийск.*

Собственное жильё – базовое условие нормальной жизни любого человека, но для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (далее – дети-сироты), оно имеет особый смысл. Молодой человек, который вырос без родителей, получил в свое время ключи от квартиры не просто квадратные метры: он получил точку опоры, с которой начинается самостоятельная жизнь. Без постоянного адреса трудно устроиться на работу, снять жильё, создать семью, почувствовать себя взрослым. Рынок, семья или кредит для этой категории граждан чаще всего недоступны, поэтому единственным реальным гарантом их жилищных прав остаётся государство. В этом смысле обеспечение жильём сирот – задача, в которой сходятся защита прав ребёнка, социальная политика, жилищное строительство и бюджетное планирование.

Актуальность темы подтверждается цифрами. По данным Минпросвещения России, в стране сегодня живут более 317 тысяч человек со статусом сироты или ребёнка, оставшегося без попечения родителей. В списке тех, кому государство должно жильё, по состоянию на конец 2025 года значилось свыше 260 тысяч человек, из них больше 108 тысяч уже достигли совершеннолетия, а 71 тысяча – и вовсе возраста 23 лет. Право на квартиру у этих людей возникло давно, но так и не было реализовано. Масштаб проблемы виден и в работе надзорных органов: только за 2025 год Следственный комитет возбудил 420 уголовных дел по фактам нарушений при обеспечении сирот жильём, а число судебных решений, которые муниципалитеты не исполняют годами, превысило 24 тысячи. Это говорит о том, что мы имеем дело не с отдельными сбоями, а с системной проблемой исполнения государственных обязательств.

Краснодарский край занимает в этой картине особое место. Это один из самых населённых и быстро растущих регионов страны, куда каждый год переезжают тысячи людей. Парадокс в том, что привлекательность региона напрямую влияет на очередь сирот: из более чем 10 тысяч человек в кубанском списке около 2,5 тысячи приехали из других субъектов России – они родились и воспитывались в одних регионах, а обеспечивать их жильём вынуждена Кубань. При этом край показывает и одни из лучших темпов решения проблемы: вложения в жильё для сирот здесь измеряются десятками миллиардов рублей, а количество квартир, выдаваемых ежегодно, превышает тысячу. Особый интерес представляет Новороссийск – третий по численности город края, крупный порт с одним из самых дорогих рынков жилья на Юге. За последние годы город успел побывать и примером масштабной поддержки, и эпицентром громких скандалов с качеством квартир для сирот. Цель настоящей статьи – показать, как устроен механизм жилищного обеспечения детей-сирот на Кубани, где он даёт сбои и что уже меняется, с детальным разбором новороссийского опыта [6, с. 217].

Правовая база вопроса складывалась десятилетиями и распределяет обязанности между федерацией и регионами. Основой служит Федеральный закон от 21.12.1996 №159-ФЗ «О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» [1]. Он закрепляет главное: когда сироте исполняется 18 лет (или раньше, если он получил полную дееспособность до этого возраста), государство обязано предоставить ему благоустроенное жилое помещение из специализированного фонда по договору найма. Квартира должна отвечать требованиям благоустройства, принятым в конкретном населённом пункте, и годиться для самостоятельной жизни. Право реализуется один раз; жильё сначала передаётся по договору специализированного найма, затем – по социальному, что открывает дорогу к приватизации.

В 2023 году правила заметно изменились. Федеральный закон №461-ФЗ от 4 августа 2023 года [2] добавил два механизма, которые отвечали на давнюю жалобу сирот: ждать квартиры приходилось порой до тридцати лет, а получив её, человек ещё годами не мог оформить её в собственность. Первый механизм – жилищный сертификат. Граждане из числа сирот старше 23 лет вправе вместо ожидания получить разовую выплату на покупку жилья либо на полное погашение ипотеки. Условия вполне разумные: подтверждённый доход не ниже МРОТ за последний год, отсутствие долгов по налогам, судимостей и зависимостей. Второй механизм – сокращение срока пятилетнего договора найма специализированного жилья максимум на два года, после чего человек может перейти на социальный найм и приватизировать квартиру. Так государство признало, что у молодого человека должна быть не только обязанность ждать, но и возможность действовать.

В Краснодарском крае федеральные гарантии подкреплены собственным законом – краевым законом №1748-КЗ от 11 июня 2010 года «Об обеспечении дополнительных гарантий прав на имущество и жилое помещение детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в Краснодарском крае» [4]. Он определяет порядок формирования списка, правила предоставления жилья по месту жительства сироты и требования к помещениям. Практической работой занимается специализированное учреждение – ГКУ КК «Дирекция по обеспечению жильём детей-сирот»: оно ведёт единый список, следит за готовностью закупаемых квартир и координирует муниципалитеты. Работают и региональные программы. Сначала действовала программа ликвидации накопившейся задолженности по жилью для сирот старше восемнадцати лет, потом её продлили до 2030 года – признание того, что очередь, копившуюся десятилетиями, не закрыть за один бюджетный цикл. Основной финансовый инструмент – краевая государственная программа «Дети Кубани», за счёт которой приобретается большинство квартир.

Сам процесс начинается с постановки сироты на жилищный учёт – сделать это можно с четырнадцати лет либо с момента, когда выявлена потребность в жилье. После совершеннолетия выпускнику предоставляется специализированное жильё. Важная кубанская особенность – прозрачность учёта: человек может узнать свой порядковый номер в списке по

телефону или письменным запросом, а любое решение о включении в список, отказе или исключении оформляется приказом, копию которого выдают на руки. В регионах, где сироты годами не знали даже своего места в очереди, такая открытость значит немало.

Механизм в целом удобно рассматривать как три связанных слоя. Правовой слой – закреплённое право на жильё, порядок учёта и судебная защита. Финансовый слой – бюджетное финансирование строительства и закупки, субсидии, жилищные сертификаты, погашение ипотеки [8, с. 110]. Институциональный слой – органы опеки, муниципалитеты, краевое министерство труда и социального развития, дирекция по обеспечению жильём. Именно на институциональном уровне чаще всего всё и ломается: чтобы бюджетные рубли превратились в ключи, муниципалитет должен вовремя провести закупку, выбрать добросовестного застройщика и принять объект по нормам. Любая пауза на этом пути для конкретного человека оборачивается ещё одним годом ожидания.

О масштабах кубанской работы говорят следующие цифры. С 2009 по 2024 год на приобретение жилья для сирот в крае направлено 29,2 млрд рублей, из них 84% – средства краевого бюджета, и на эти деньги куплено 17,7 тысячи жилых помещений. За последнее десятилетие квартиры получили 11 670 кубанских сирот. Характерная деталь: в 2024 году по инициативе прокуратуры финансирование было увеличено на 1,24 млрд рублей – до 5,24 млрд, что позволило заключить муниципальные контракты на 1509 квартир при 1463 запланированных. Пример, когда прокурорское представление напрямую превращается в расширение социальных гарантий, в отечественной практике нечастый, и он говорит о работоспособности системы надзора.

Динамика последних лет показывает и прогресс, и слабые места. На 1 января 2025 года в кубанской очереди стояло свыше 10 тысяч детей-сирот, из них около 6,5 тысячи – совершеннолетние, чьё право уже возникло, но не реализовано. Всего в крае живут более 12,5 тысячи таких граждан. На 2025 год власти запланировали покупку 1219 квартиры на 4,9 млрд рублей – и по итогам года план перевыполнили: за счёт экономии приобрели около 1,3 тысячи квартир, все с ремонтом, сантехникой и плитами, плюс выдали 90 жилищных сертификатов. Новосёлы появились в девяти муниципалитетах, включая Сочи, Геленджик, Анапу и Новороссийск. На сертификаты в бюджете 2025 года заложили 500 млн рублей, и заявлений поступило больше плана – 123 против 91. Спрос на альтернативу ожиданию оказался заметным. В 2026 году на программу «Дети Кубани» направлено около 4 млрд рублей (3,5 млрд – краевые средства, около 500 млн – федеральные), план рассчитан на 950 человек, и к началу ноября ключи уже получили более 580 кубанских сирот. Квартиры передают с установленной сантехникой и плитами – заселяйся и живи.

На общероссийском фоне картина остаётся тревожной: по данным Следственного комитета, на начало 2025 года в очереди по стране стояло около 184 тысяч человек, снижение за год – всего 2%. Кубань выглядит на этом фоне лучше среднего уровня: очередь сокращается быстрее, а продлённая до 2030 года программа задаёт понятный горизонт. Однако относительное благополучие региона не отменяет точечных провалов, которые ярче всего видны на примере одного города.

Новороссийск – своеобразный учебник по жилищной политике для сирот: здесь за несколько лет сменились и громкие скандалы, и образцовые результаты. Начать стоит с достижений. За четыре года по программе «Дети Кубани» новороссийские сироты получили 261 квартиру. В сентябре 2025 года ключи от квартир в благоустроенном жилом комплексе вручили сразу 64 новосёлам – на эти цели ушло более 468 млн рублей. На 2026 год город запланировал покупку 43 квартир за счёт краевой субвенции, на 2027 и 2028 годы – ещё по столько же. Параллельно 25 новороссийцев из числа сирот получают выплаты за наём жилья – в общей сложности около 3 млн рублей. Для города с одним из самых дорогих рынков аренды в регионе это реальная помощь тем, кто живёт на съёмных квартирах в ожидании своей очереди.

Цены отражают новороссийскую реальность. В феврале 2026 года городское управление имущественных и земельных отношений объявило закупку 47 однокомнатных квартир в строящихся домах: по 7,3 млн рублей за квартиру площадью не менее 33 квадратных метров, с отделкой, балконом, потолками от 2,5 метра и полным набором коммуникаций; дома должны быть сданы до 30 сентября 2026 года. Для сравнения: летом 2025 года город покупал квартиры по 6,5 млн рублей – за полгода цена вслед за рынком выросла. Показательна и детализация требований в закупочной документации: ламинат или линолеум на полу, керамическая плитка в санузле, исправные оконные блоки с двойным остеклением, четырёхконфорочная плита с духовым шкафом. Такой уровень конкретики появился не на пустом месте – город заплатил за него репутационно и административно [7, с. 98].

За этим стоят истории, о которых в Новороссийске помнят. В декабре 2022 года по поручению председателя Следственного комитета России в городе возбудили уголовное дело о превышении должностных полномочий. Поводом стал жилой комплекс «Парковый» в селе Цемдолина – 110 трёхэтажных домов на склоне горы, построенных компанией «Вита-Строй», принадлежавшей в тот период депутату городской думы. В этих домах разместили 220 сирот. Стены подвалов были выполнены из пенопласта вместо кирпича, в помещениях отсутствовало водоотведение, в подпорной стене пошла трещина – дома буквально сползали в овраг, а из-за протечек водопровода жильцы получали завышенные счета за коммунальные услуги. Губернатор края, осматривавший комплекс, назвал его «гетто». Дело шло через этапы запросов докладов о ходе расследования, но сама история людей, получивших «государственные гарантии» в виде жилья с плесенью на оползающем склоне, осталась в памяти города как символ формального отношения к социальным обязательствам.

Позже скандал повторился в другом месте. В квартирах жилого комплекса «Гайдук-Сити», куда заселяли сирот, после дождей на балконах скапливалась вода, на стенах расползались плесень и трещины. История попала в прессу, Следственный комитет снова запросил доклад, краевое управление ведомства провело процессуальную проверку, а городская администрация обязала застройщика устранить недоделки по гарантии. Третья часть новороссийской хроники касается самих торгов. С 2017 года конкурсы на квартиры для сирот годами выигрывал фактически один поставщик – та же «Вита-Строй»: 33 квартиры в 2017-м, 44 в 2018-м, 66 в 2019-м и 77 в 2020-м. Местный общественник подал жалобы по каждой из 62 закупок, и краевое УФАС подтвердило нарушения: в документации требования к исполнителю противоречили друг другу, а из условий выпадали обязательные эскроу-счета, защищающие покупателей от недостроя. Это как нельзя лучше иллюстрирует известную слабость контрактной системы: погоня за экономией бюджетных средств в сочетании с демпингом и фактической монополией одного участника оборачивается падением качества приобретаемого жилья.

Дополняет картину случай из соседнего Приморско-Ахтарского района. В 2025 году прокуратура установила, что муниципалитет получил субвенцию в 41 млн рублей на квартиры для сирот, но конкурсные процедуры вовремя не провёл. После представления прокурора закупки были организованы, и одиннадцать человек получили благоустроенные квартиры. В этой истории, как в капле, видна вся проблема: деньги выделены, закон есть, но без внешнего контроля средства лежат без движения, а люди ждут. В стране, где исполнение судебных решений о предоставлении жилья сиротам затягивается на годы, а следствие разбирается с фальсификацией актов приёмки, надзорный контроль остаётся не перестраховкой, а необходимым элементом системы.

Если обобщить кубанский и общероссийский опыт, вырисовывается несколько устойчивых зон риска. Главная – дефицит специализированного фонда и медленное продвижение очереди. Даже при темпах в 1,2–1,3 тысячи квартир в год на десятитысячную очередь Кубани полное закрытие накопленной задолженности отодвинуто к 2030 году. Для человека, которому исполнилось восемнадцать и который живёт в общежитии или на съёмной квартире,

эти годы неопределённости – не абстракция: без постоянного адреса осложняются и работа, и учёба, и семейные планы.

Вторая проблема – качество жилья и добросовестность застройщиков. Новороссийские случаи показали, что формально сданный дом может оказаться непригодным для жизни. Ответом стали ужесточение требований в закупках и категорирование жилых помещений: с 2025 года краевые приказы прямо регламентируют, как мониторить готовность квартир и фиксировать сроки приёма-передачи по контрактам. Контроль качества, который раньше жил в переписке и устных договорённостях, переведён в документируемые процедуры.

Третья проблема – организация закупок. История «Вита-Строй» показала, к чему приводит многолетняя концентрация торгов у одного поставщика при слабой проверке документации. Контраст с 2026 годом разителен: муниципалитеты публикуют подробные требования к отделке и срокам сдачи, а предложения участников действительно сравнивают. Тем не менее общий для страны риск никуда не делся: цена квадратного метра, по которой регионы готовы покупать квартиры, нередко ниже рыночной, поэтому добросовестные строительные компании в программы не идут, а поле остаётся за демпингующими.

Четвёртая проблема – сами выпускники интернатов. Молодые люди, выросшие в учреждениях, часто не умеют обращаться с деньгами и документами, и именно они становятся мишенью мошенников: квартиру можно потерять через кабальную сделку, нарастить долги и снова оказаться без жилья. Краевая практика даёт показательный пример: девушка, получившая в собственность долю площадью 1,39 квадратного метра, не могла получить новое жильё, пока вопрос не решился с участием прокуратуры. Подобные казусы напоминают: юридическая грамотность и сопровождение выпускников важны не меньше, чем сами квадратные метры.

Пятая проблема носит межрегиональный характер. Те самые 2,5 тысячи человек в кубанском списке, приехавшие из других субъектов, обеспечиваются за счёт краевого бюджета, а это дополнительная нагрузка на региональные финансы. Кубанские депутаты уже вышли с инициативой изменить порядок финансирования – ввести механизм передачи средств между субъектами для покупки жилья сиротам, сменившим регион проживания. Идея здравая: обязательство государства должно следовать за человеком, а не зависать между бюджетами территорий, где он родился и где повзрослел.

Шестая зона риска – человеческий фактор и контроль исполнения. Прокуратура края регулярно проверяет органы опеки и муниципалитеты, и значительная часть позитивных сдвигов в финансировании и закупках происходит после представлений прокуроров. Система работает, но работает по факту нарушения: сначала сбой, потом его устранение. Задача на будущее – перевести контроль в превентивный режим через автоматизированный мониторинг сроков, публичные реестры контрактов и независимую техническую приёмку.

Вместе с тем нельзя не заметить, что за последние два года изменилась сама логика системы. Жилищный сертификат с двадцати трёх лет даёт реальную альтернативу бесконечному ожиданию: в Краснодарском крае выплата на покупку жилья или погашение ипотеки составляет около 5,5 млн рублей – в городах края этих денег хватает на однокомнатную квартиру. Человек, который работает и готов взять ипотеку, может решить жилищный вопрос не к тридцати, а к двадцати трём годам. В той же логике работает и сокращение договора найма: сирота, достигшая 23 лет, при подтверждённом доходе и надлежащем исполнении обязанностей нанимателя вправе сократить пятилетний срок договора максимум на два года, после чего заключить договор социального найма и приватизировать жильё. Наконец, экономия бюджета через конкуренцию – не абстракция: то, что в 2025 году край купил 1,3 тысячи квартир при плане в 1219, стало результатом выстроенного распределения средств с учётом реальной готовности объектов и цифровой детализации требований – от фотофиксации помещений до календарных сроков готовности. Судебная и надзорная защита играет роль страховки всей конструкции: прокуратура ежегодно добивается роста финансирования, исками в интересах сирот получает жильё через суд, следствие держит тему на контроле. Идеальной

эту систему не назовёшь, но она даёт измеримый результат: дополнительные миллиарды рублей и сотни квартир за 2024–2026 годы.

Опыт Кубани и Новороссийска подсказывает и направления дальнейшей работы. Прежде всего наращивать специализированный фонд, делая упор не на количество, а на качество: каждый контракт должен включать приёмку по проверяемым критериям, фото- и видеофиксацию, гарантийные обязательства застройщика. Новороссийск наглядно показал, что дешёвая квартира, в которой жить нельзя, обходится государству дороже честного контракта – за ней тянутся уголовные дела, ремонты за счёт бюджета и подорванное доверие. Далее – полная прозрачность закупок: эскроу-счета, настоящая конкуренция поставщиков и публичный мониторинг готовности объектов должны быть обязательным условием каждого муниципального контракта, а не поводом для проверки по факту. Не менее важно готовить самих выпускников к жизни с квартирой: программы финансовой грамотности, сопровождение в первые годы самостоятельности, помощь с трудоустройством снижают риск повторной утраты жилья даже при самом качественном фонде. Сюда же относится выстраивание межрегиональных расчётов, при которых обязательства перед сиротой следуют за ним, и расширение практики жилищных сертификатов и сокращения договоров найма, чтобы у молодого человека был выбор: ждать квартиру или решить вопрос самостоятельно при поддержке государства.

Подводя итог, можно сделать несколько выводов. Правовая база в России и на Кубани сформирована достаточно полно – федеральный закон №159-ФЗ [1], Жилищный кодекс [3], краевой закон №1748-КЗ [4] и региональная программа до 2030 года вместе образуют целостную систему гарантий [5]. Проблема не в отсутствии норм, а в качестве их исполнения. Краснодарский край показывает одни из лучших показателей в стране: с 2009 года на жильё для сирот направлено почти 30 млрд рублей, получено свыше 17,7 тысячи жилых помещений, в 2025 году обеспечено около 1,3 тысячи человек, в 2026-м планируется 950. При этом очередь превышает 10 тысяч человек, из которых 6,5 тысячи – совершеннолетние, чьё право уже возникло. История Новороссийска показала обе стороны медали: с одной стороны – 261 квартира за четыре года, 64 новосела в один день и детальные требования к качеству в закупках 2026 года, с другой – «Парковый» и «Гайдук-Сити», уголовные дела и решения антимонопольного органа. Этот опыт стал толчком к реформам: сегодня требования к квартирам для сирот прописаны вплоть до материалов отделки, а готовность объектов отслеживается по категориям. Новые федеральные механизмы – сертификат с 23 лет и сокращение договора найма – меняют и положение самого человека: из бесконечно ожидающего он превращается в активного участника решения собственного жилищного вопроса. Жилищные гарантии для детей-сирот – это не просто выдача минимальных квадратных метров, а инструмент социальной поддержки, который должен укреплять способность молодых людей жить самостоятельно. Насколько система справится с этой задачей, решает не объём нормативных актов, а качество исполнения: честность закупок, добросовестность застройщиков, внимание взрослых к судьбе каждого конкретного человека. Кубань уже прошла путь от стихийных закупок у единственного поставщика до детально регламентированных программ с контролем качества, и двигаться по этому пути стоит до тех пор, пока каждый выпускник интерната не получит не формально пригодную квартиру, а настоящий дом, с которого начнётся его взрослая жизнь.

Список литературы

1. О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей : Федеральный закон от 21.12.1996 №159-ФЗ // СПС «Консультант Плюс».

2. О внесении изменений в Федеральный закон «О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей и отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 04.08.2023 №461-ФЗ // СПС «Консультант Плюс».

3. Жилищный кодекс Российской Федерации : от 29.12.2004 №188-ФЗ // СПС «Консультант Плюс».

4. Закон Краснодарского края от 11.06.2010 №1748-КЗ «Об обеспечении дополнительных гарантий прав на имущество и жилое помещение детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в Краснодарском крае» // СПС «Консультант Плюс».

5. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 03.09.2021 №565 об утверждении региональной программы «Ликвидация до 2030 года накопившейся задолженности по обеспечению жильём детей-сирот старше 18 лет, детей-сирот, подлежащих обеспечению жильём» // СПС «Консультант Плюс».

6. Голубкина, К. В. Механизм реализации проектов на основе государственно-частного партнерства / К. В. Голубкина, С. К. Абрамян // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2020. – № 7. – С. 216–218.

7. Абрамян, С. К. Организационно-правовые формы проектов на основе ГЧП / С. К. Абрамян, К. В. Голубкина // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2020. – № 7. – С. 97–99.

8. Голубкина, К. В. Правовое регулирование обеспечения транспортной безопасности в России / К. В. Голубкина, С. К. Абрамян // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2017. – № 6–7. – С. 109–111.

Байкова Елена Ивановна
старший преподаватель
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170710

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА УРОВЕНЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ КАЗАХСТАНА

Аннотация: *в статье представлены результаты исследования соотношения цифрового развития и материального благосостояния. Рассмотрены каналы, через которые цифровизация может отражаться на доходах и потреблении домашних хозяйств. Показано, что расширение цифровой инфраструктуры создает предпосылки для повышения качества жизни, но не гарантирует автоматического роста реальных доходов населения. Для получения устойчивого социально-экономического эффекта необходимы повышение цифровых компетенций, развитие региональной инфраструктуры, обеспечение информационной безопасности.*

Ключевые слова: *цифровая экономика, уровень жизни, цифровое неравенство, доходы населения.*

Цифровая трансформация становится ключевым фактором, влияющим на изменение экономических отношений, структуры занятости и повседневной жизни людей. Распространение высокоскоростного интернета, мобильных приложений, электронных платежей, дистанционных торговых платформ и государственных онлайн-сервисов меняет способы получения дохода, покупки товаров, доступа к социально значимым услугам. Следовательно, цифровизация служит не только инструментом технологической модернизации экономики, но и потенциальным источником новых возможностей для повышения уровня жизни населения.

Под уровнем жизни в статье понимается степень обеспеченности населения материальными благами и услугами, которая определяется прежде всего размером денежных доходов и возможностью удовлетворять потребности. В статистике Казахстана эта обеспеченность оценивается через показатели доходов, расходов и их распределения (уровень бедности, коэффициент Джини). Для международных сопоставлений используется индекс человеческого развития (ИЧР).

Цифровая трансформация экономики влияет на каждую из перечисленных составляющих уровня жизни. Но это влияние не является прямым и проявляется через ряд опосредующих каналов. На основе обобщения теоретических подходов были выделены три группы каналов

влияния цифровой трансформации на уровень жизни населения: «каналы доступа», «каналы использования» и «каналы распределения» (рис. 1).



Рис. 1. Каналы влияния цифровой трансформации экономики на уровень жизни населения

Из представленного рисунка видно, что рост цифровых показателей сам по себе не гарантирует повышения уровня жизни населения. Канал доступа исчерпывается по мере приближения охвата сетью Интернет к полному, и в Казахстане его возможности практически реализованы. Поэтому основной резерв влияния цифровизации на благосостояние смещается в канал использования, – выгоду получают те домашние хозяйства, которые используют информационные технологии не для общения и досуга, а для обучения и заработка. Распределительный канал определяет, кому в итоге достаются выгоды цифровизации. Если они концентрируются у узкой группы высокооплачиваемых работников и крупных платформ, то рост цифровых показателей может сочетаться с сохранением бедности и неравенства. Именно поэтому в дальнейшем анализе оценивается не только степень цифровизации экономики Казахстана, но и то как она отражается на доходах и бедности.

Государственная политика в сфере цифровизации в Казахстане реализуется уже на протяжении нескольких лет. Государственная программа «Цифровой Казахстан» на 2018–2022 гг. была направлена прежде всего на развитие инфраструктуры и перевод государственных услуг в электронный формат. Концепция цифровой трансформации, развития отрасли ИКТ и кибербезопасности на 2023–2029 гг. объединила эти задачи с развитием ИТ-отрасли, а в Послании Главы государства 2025 г. акцент сделан на искусственном интеллекте и принятии Цифрового кодекса. Повышение качества жизни названо в этих документах конечной целью, однако среди 12 целевых индикаторов Концепции нет ни одного, связанного с доходами населения или бедностью.

Поскольку программные документы оценивают цифровизацию прежде всего через охват населения и доступность сервисов, важно проследить, каких результатов по этим показателям удалось достичь за последние годы. Для этого были отобраны индикаторы, отражающие разные стороны цифровой трансформации. Их динамика за 2021–2025 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика показателей цифровизации экономики и общества Республики Казахстан [2]

Показатели	2021	2022	2023	2024	2025	Изменение 2025 г. к 2021 г.
Доля пользователей Интернета в возрасте 6–74 лет, %	92,9	94,0	94,7	95,3	94,8	+1,9 п.п.
Доля домашних хозяйств с доступом к Интернету из дома, %	94,5	96,2	96,8	97,1	97,5	+3,0 п.п.
Уровень цифровой грамотности населения 6–74 лет, %	87,3	88,3	90,2	91,2	91,1	+3,8 п.п.
Доля электронной коммерции в розничной торговле, %	3,6	12,5*	12,7*	14,1*	14,3*	+1,8 п.п.
Доля отрасли «Информация и связь» в ВВП, %	2,3	2,1	2,2	2,2	2,7	+0,4 п.п.

* С учетом маркетплейсов, данные за 2021 г. с ними несопоставимы. Изменение расчитано к 2022 году.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что этап расширения доступа к сети Интернет в Казахстане фактически завершен. Доля пользователей Интернета в возрасте 6–74 лет в 2025 году достигла 94,8%, домашним интернетом обеспечены 97,5% домашних хозяйств, что указывает на широкое распространение технических возможностей для использования электронных услуг, дистанционного обучения. Однако существующая разница между долей домохозяйств с доступом к интернету и доля пользователей среди населения показывает, что наличие подключения еще не означает одинаковой интенсивности использования цифровых возможностей всеми гражданами.

Изменение показателя уровня цифровой грамотности позволяет оценить, насколько развитие инфраструктуры сопровождается формированием навыков работы с цифровыми инструментами. Рост показателя с 87,3% до 91,1% свидетельствует о расширении соответствующих компетенций. Но вместе с тем, сохраняющийся разрыв между доступом к интернету и цифровой грамотностью подтверждает необходимость дальнейшего развития образовательных программ, ориентированных на практическое использование цифровых сервисов.

Быстрыми темпами развивается электронная торговля. Ее объем увеличился с 1963,5 млрд. тенге в 2022 г. до 3768,8 млрд. тенге в 2025 г. При этом 86% оборота приходится на маркетплейсы, а 99,8% реализации товаров через них – на крупные предприятия [1]. Электронные площадки расширили возможности взаимодействия продавцов с покупателями и облегчили поиск товаров. Для населения это удобство покупок и расширение выбора, для бизнеса – доступ к более широкому рынку. Вместе с тем рост доли электронной торговли сам по себе не доказывает снижения потребительских расходов или повышения благосостояния. Для такой оценки нужно учитывать цены, скорость доставки, доступность онлайн-покупок.

Следует отметить, что сам цифровой сектор экономики Казахстана пока невелик. Доля отрасли «Информация и связь» в ВВП в 2021–2024 гг. составляла 2,1–2,3% и только в 2025 г. достигла 2,7%. Таким образом, цифровая трансформация происходит прежде всего в сфере потребления и государственного управления, а не в структуре производства.

В целом рассмотренные показатели характеризуют цифровую трансформацию Казахстана как процесс, в котором инфраструктурные предпосылки уже получили широкое распространение. Дальнейший эффект определяется способностью населения и предприятий использовать цифровые технологии в целях повышения производительности, экономии ресурсов, улучшения качества жизни.

Для ответа на вопрос: насколько достигнутый уровень цифровизации уже отразился на благосостоянии населения, сопоставим динамику цифровых показателей с основными индикаторами уровня жизни (денежными доходами, уровнем бедности и неравенством).

Отдельный интерес представляет оплата труда в отрасли «Информация и связь», которая наиболее связана с цифровой трансформацией и позволяет оценить, кому достаются выгоды от ее развития. Соответствующие показатели отражены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели уровня жизни и оплаты труда в Республике Казахстан [7]

Показатели	2021	2022	2023	2024	2025	Изменение 2025 г. к 2021 г.
Среднедушевые номинальные денежные доходы, тыс. тенге в месяц	130,6	164,4	190,0	216,0	238,9	+108,3
Индекс реальных денежных доходов, % к предыдущему году	104,0	102,3	100,9	104,6	99,3	
Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, %	5,2	5,2	5,2	5,0	5,0	-0,2 п.п
Коэффициент Джини (по 20%-ным группам)	0,279	0,271	0,275	0,281	0,277	-0,002
Среднемесячная номинальная заработная плата по всем видам деятельности, тыс. тенге	250,3	309,7	364,3	405,4	443,3	+193
Среднемесячная номинальная заработная плата в отрасли «Информация и связь», тыс. тенге	340,5	437,0	588,2	726,8	834,5	+494
Отношение заработной платы в ИКТ к средней, раз	1,36	1,41	1,61	1,79	1,88	+0,52

За 2021–2025 гг. номинальные среднедушевые денежные доходы населения выросли на 82,9%, тогда как реальные, по цепным индексам, – примерно на 7%. Наиболее низкие темпы роста реальных доходов отмечались в 2023 г. (100,9%) и 2025 г. (99,3%), когда основные показатели цифрового развития уже достигли высоких значений, а их дальнейший рост замедлился. Динамика доходов определялась прежде всего инфляцией и общей макроэкономической ситуацией, и какого-либо ускорения, которое можно было бы связать с цифровизацией, не наблюдается.

Уровень бедности снизился лишь на 0,2 п.п., коэффициент Джини колеблется в пределах 0,271–0,281 без выраженной тенденции. Наиболее заметные изменения произошли в оплате труда. За 2021–2025 гг. среднемесячная номинальная заработная плата в целом выросла на 77,1%, а в отрасли «Информация и связь» – на 145,1%. В результате отраслевой разрыв в оплате труда увеличился с 1,36 до 1,88 раза, причем в основном за 2023–2025 гг. Поскольку доля отрасли в ВВП составляет лишь 2,7%, на коэффициенте Джини это пока не отражается.

Если рост заработной платы под влиянием цифровизации пока затрагивает в основном занятых в отрасли ИКТ, то для большей части населения выгоды от нее могут проявляться

иначе – через повседневное использование сети Интернет. В таблице 3 представлены данные о том, для каких потребительских целей население Казахстана использует сеть Интернет.

Таблица 3

Использование сети Интернет населением Республики Казахстан по целевым потребительским направлениям за 2021–2025 гг., % от числа пользователей сети Интернет [4]

Направление использования	2021	2022	2023	2024	2025	Изменение 2025 г. к 2021 г., п.п.
Покупки (заказы) товаров и услуг через Интернет	19,3	19,3	25,6	28,5	32,1	+12,8
Получение информации о товарах и услугах	36,9	33,5	38,5	41,8	30,7	-6,2
Покупка или заказ товаров и услуг	18,7	17,1	22,5	22,8	14,2	-4,5
Продажа товаров и услуг	12,4	11,4	13,5	13,4	13,6	+1,2
Использование интернет-банкинга	19,8	28,1	26,8	28,2	31,9	+12,1
Услуги, связанные с путешествиями и размещением	6,4	4,2	7,4	8,9	8,9	+2,5
Поиск информации о здравоохранении	19,1	20,7	21,9	23,5	14,0	-5,1
Запись на прием к врачу через веб-сайт	13,6	15,1	19,9	22,2	14,9	+1,3
Образование и обучение	15,1	13,1	13,9	15,3	15,2	+0,1
Официальные онлайн-курсы	6,0	6,1	8,4	9,9	10,6	+4,6
Поиск работы	6,9	4,6	6,6	7,6	7,9	+1,0
Получение информации на сайтах государственных органов	…	11,0	9,8	11,0	9,9	-1,1
Справочно: мгновенный обмен сообщениями	68,5	74,8	71,9	69,6	79,5	+11,0
Справочно: музыка, игры, фильмы	53,4	59,5	50,8	48,1	43,1	-10,3

Данные таблицы 3 позволяют разделить потребительские направления использования сети Интернет на три группы, которые развиваются неравномерно.

Наиболее быстро растут транзакционные направления, связанные с расходами домашних хозяйств. Доля пользователей, совершающих покупки через Интернет, за 2021–2025 гг. увеличилась в 1,7 раза – с 19,3 до 32,1%. Интернет-банкинг в числе основных целей стали называть в 1,6 раза чаще (31,9% против 19,8%). Эти данные показывают, что цифровизация в Казахстане прежде всего изменила способ совершения покупок и платежей. Для домашних хозяйств это означает экономию времени и более широкий выбор, но не рост доходов.

Направления, связанные с развитием человеческого капитала, растут медленнее и остаются на низком уровне. Деятельность в области образования и обучения стабильно называют около 15% пользователей. Доля обращающихся к официальным онлайн-курсам выросла в 1,8 раза, но не превышает 10,6%. Онлайн-запись к врачу к 2024 г. достигла 22,2%, однако в 2025 г. снизилась до 14,9%. Как видно, потенциал сети для повышения квалификации и доступа к медицинским услугам используется лишь небольшой частью населения.

Меньше всего изменились направления, непосредственно связанные с получением дохода. Продажу товаров и услуг через Интернет называют 12–14% пользователей, а поиск работы – менее 8%, и эти доли за пять лет практически не изменились. Таким образом, население использует сеть Интернет в основном как покупатель, а не как продавец или работник. Это объясняет, почему рост цифровой активности не сопровождается ростом реальных доходов и снижением бедности.

Следовательно, на следующем этапе цифровизации государственная политика должна быть направлена на расширение возможностей населения получать доход с помощью цифровых технологий. Для этого целесообразно:

1) сместить акцент программ повышения цифровой грамотности с базовых навыков на навыки, ориентированные на заработок: онлайн-продажи, дистанционную занятость, использование цифровых сервисов в предпринимательстве;

2) поддерживать выход малого бизнеса и сельских производителей на маркетплейсы через обучение, льготные условия размещения и логистику;

3) развивать региональную цифровую инфраструктуру с упором на качество связи и доступность онлайн-образования в сельской местности;

4) усилить информационную безопасность и просвещение населения в области кибергигиены, поскольку рост онлайн-платежей повышает риски финансовых потерь домашних хозяйств.

Список литературы

1. Бейсембай, Е. Организационно-экономические тенденции и актуальные проблемы цифровизации экономики Республики Казахстан / Е. Бейсембай // Economy: strategy and practice. – 2021. – №16 (3). – С. 51–67. https://doi.org/10.51176/1997-9967-2021-3-51-67

2. Информационно-коммуникационные технологии и связи / Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – Астана, 2026. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-it/dynamic-tables/ (дата обращения: 09.11.2026). – Текст : электронный.

3. Круглов, Д. В. Взаимосвязь цифровизации и качества жизни населения / Д. В. Круглов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11–3. – С. 427–431. – DOI 10.17513/vaael.3111.

4. Об использовании домашними хозяйствами информационно-коммуникационных технологий в Республике Казахстан (2021–2025 гг.) : электронные таблицы / Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – Астана, 2022. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-it/spreadsheets/ (дата обращения: 09.11.2026). – Текст : электронный.

5. Панзабекова, А. Ж. Институциональные механизмы повышения качества жизни населения в условиях формирования информационного общества / А. Ж. Панзабекова // Economy: strategy and practice. – 2021. – № 16 (1). – С. 20–33. https://doi.org/10.51176/JESP/vol_16_issue_1_T2

6. Скворцова, Е. Е. Взаимосвязь цифровизации и качества жизни: измерение и интерпретация / Е. Е. Скворцова // Народонаселение. – 2021. – Т. 24, № 2. – С. 66–75. – DOI 10.19181/population.2021.24.2.6.

7. Статистика уровня жизни. Динамические ряды / Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – Астана, 2026. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-life/dynamic-tables/ (дата обращения: 09.11.2026). – Текст : электронный.

Пенкина Наталья Викторовна
канд. филос. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»
г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

ПОВЫШЕНИЕ ТУРИСТСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В МОНОГОРОДАХ РЕСУРСНОГО ТИПА

Аннотация: *статья посвящена исследованию механизмов трансформации и повышения туристского потенциала моногородов ресурсного типа (шахтерских, металлургических, нефтегазовых). В условиях истощения сырьевой базы и глобального энергоперехода актуализируется потребность в диверсификации локальных экономик таких территорий. Автор проанализировал специфические ограничения и барьеры, препятствующие развитию туризма в ресурсных моногородах, а также предложена комплексная модель развития, основанная на приоритетных направлениях развития туризма, а именно: промышленного, экологического и событийного. Выделены ключевые инструменты государственно-частного партнерства как базиса для повышения туристского потенциала монопрофильных городов.*

Ключевые слова: *моногорода ресурсного типа, туристский потенциал, диверсификация экономики, промышленный туризм, региональное развитие, ревитализация.*

Моногорода ресурсного типа в современной России (всего их около 320 в реестре) отличает зависимость от добычи и первичной переработки полезных ископаемых (угля, нефти, газа, руд металлов, алмазов и др.) в социально-экономической структуре регионов. Доминирование в структуре локальной экономики сырьевого рынка, создает риски социально-экономической дестабилизации этих территорий [4]. В связи с этим важной задачей государственной и региональной политики становится диверсификация экономики моногородов [6]. Одним из перспективных направлений диверсификации является сфера туризма и гостеприимства.

Туризм, как отрасль экономики имеет мультипликативный эффект, так как стимулирует развитие смежных отраслей, в частности предприятий средств размещения, транспорта, общественного питания, торговли, социально-культурных объектов, связи, также способствует развитию городской инфраструктуры. Данный эффект служит мощным инструментом развития любой локации, в том числе и моногородов.

Моногорода, как правило, обладают уникальным колоритом, в них дислоцированы промышленные предприятия, уникальные природные объекты, так как большинство моногородов расположены на территориях Сибири, Крайнего Севера, Дальнего Востока [6], свой культурный код, самобытные традиции, словом, все то, что формирует туристский потенциал. Несмотря на то, что данные типы городов не ассоциируются с туризмом, они притягивают туристов, по данным Росстат и Минэкономразвития общий турпоток по России растет, в 2026 году за 8 месяцев это уже более 63 млн. поездок. К сожалению, нет отдельной статистики по турпотоку в моногорода, однако среди особенностей характеристики турпотока выделяют повышенный интерес путешественников к малым городам. Указанная тенденция, безусловно, требует научной оценки и систематизации методов исследования моногородов ресурсного тип с точки зрения формирования туристского потенциала.

Моногорода имеют некоторые общие черты с точки зрения подходов к организации туризма, причем они бываю как стимулирующими, так и лимитирующими:

во-первых, это географическое положение, мы уже отмечали, что большинство моногородов ресурсного типа дислоцированы в удаленных от крупных городов регионах Сибири, Дальнего Востока и Крайнего Севера, что усложняет доступность для посещения, стоимость перевозки достаточна высока, что сужает потенциальный рынок сбыта до локального или внутрирегионального уровня;

во-вторых, наличие уникальных природных и техногенных объектов, которые могут быть трансформироваться в объекты туристского показа, статистика свидетельствует о повышении интереса к промышленному и научно-популярному туризму. Однако в массовом сознании моногорода имеют имидж городов, в которых отсутствуют условия для организации туристской деятельности, так как такие города экологически неблагополучны, имеют «серую» урбанистическую архитектуру и не имеют своего культурного ландшафта. Данный стереотип формирует устойчивое отторжение территории как места для путешествий [7, с. 50];

в-третьих, высокий уровень социально-экономического развития таких регионов и городов способствует формированию потребности в путешествии, но, с одной стороны, это плюс, так как жители имеют возможность путешествовать, а с другой – это формирует платежеспособный спрос на внутренние услуги, что одновременно завышает стоимость услуг и инфраструктуры для въездных туристов. В качестве примера можно привести ценовую политику в гостинцах, стоимость проживания варьируется от 5 500 – 7 500 рублей в сутки, что снижает поток для массового познавательного и семейного туризма.

С учетом выделенных стимулирующих и лимитирующих факторов, можно сделать вывод о необходимости развития нескольких направлений туризма для эффективного повышение туристского потенциала моногорода.

Одним из перспективных направлений, является, промышленный и научно-популярный туризм. Как правило, моногорода имеют производственные и смотровые площадки на

действующих объектах, а где это сделать невозможно с точки зрения обеспечения безопасности, можно внедрять интерактивные тренажеры-симуляторы для туристов [2, с. 76].

Другим перспективным направление является экологический туризм и ревитализация. Моногорода расположены в непосредственной близости с особо охраняемыми природными территориями, что позволяет организацию экологических видов туризма. Также есть возможность ревитализации вышедших из эксплуатации промышленных объектов в рекреационные зоны, в частности создание горнолыжных комплексов на месте отвалов пород, дайвинг-центров в затопленных карьерах и др. [3, с. 92]. Еще одним конкурентным преимуществом является наличие коренного населения, которое обладает уникальным культурным наследием и притягивает туристов.

Безусловным приоритетным направлением развития туризма мы считаем событийный туризм. Организация различных мероприятий, самых разных уровней, таких как фестивалей, конкурсов, соревнований по праву считается одним из эффективных способов привлечь туристов и сформировать имидж территории как туристского центра.

Для развития перечисленных направлений туризма необходимо применять модель государственно-частного партнерства (ГЧП) [1, с. 12], она включает следующих участников: государство как базис для формирования инфраструктуры, безопасности, соответствующей законодательной основы и имиджа страны.

Градообразующее предприятие, современная практика показывает следующую роль в развитии туризма: такие предприятия могут стать главными объектами туризма, главными источниками финансирования городской среды и инфраструктуры, ревитализации, стабильного делового турпотока (MICE), а также инвестиций в маркетинг и брендинг территорий [5, с.1130].

Местный малый и средний бизнес, именно представители турбизнеса превращают городскую инфраструктуру в гостеприимную среду, формируют уникальные турпродукты, основанные на местных культурных и гастрономических традициях, создают авторские туры и экскурсии, своевременно реагируют на смену трендов, обеспечивая тем самым экономическую эффективность и удержание денег в городе [8, с. 353].

Таким образом, повышение туристского потенциала моногородов ресурсного типа – это долгосрочный и эффективный инструмент структурной модернизации, не претендующей на замену добывающей промышленности. Представленная в работе модель развития туризма, в основе которой положены следующие виды туризма промышленный – экологический – событийный в совокупности с государственно-частным партнерством поможет решить ключевые задачи муниципального и регионального развития: экономическое процветание, улучшение городской среды, а также ментальное ограничения монопрофильности.

Список литературы

1. Государственно-частное партнерство в сфере туризма: опыт и тенденции развития в России : монография / под ред. С. Ю. Кузнецовой. – Москва : КноРус, 2023. – 210 с.

2. О мерах поддержки монопрофильных муниципальных образований (моногородов) в Российской Федерации // Официальный сайт государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ». – URL: https://вэб.рф (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

3. Стратегии развития моногородов: лучшие практики ревитализации и брендинга // Сборник кейсов Центра городских компетенций АСИ. – 2023. – URL: https://asi.ru (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

Серкова Татьяна Валентиновна
канд. юрид. наук, заведующий кафедрой
Барахоева Алла Руслановна
канд. юрид. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»
г. Ярославль, Ярославская область

ИСТОРИКО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ АКСИОМ КАК ИНСТРУМЕНТА ЮРИДИЧЕСКОЙ ТЕХНИКИ

Аннотация: *в статье исследуется история развития правовых аксиом, как процесса того, как человеческий опыт, разум и потребность в справедливом и эффективном праве постепенно формировали те «непреложные истины», на которых строится правовая система. Авторы отмечают, что при этом аксиомы не застывают – они динамичны и чутко реагируют на вызовы времени и правовые потребности социума.*

Ключевые слова: *правотворчество, законодательная техника, технико-юридические средства, правовая категория, аксиомы, историко-правовые аспекты.*

В научной доктрине отмечается, что «аксиома как философская категория известна со времен античности» [1, с. 54], правда конкретной или ориентировочной даты часто не называется. Такую точку зрения следует подвергнуть сомнению поскольку в философии раннего периода научного знания аксиомы окончательно не утвердились, хотя их и использовали преимущественно философы, но для иных, не общенаучных целей, а в математике. Правовой категорией аксиома стала лишь в Новое время. Первые упоминания об аксиоме как правовом явлении появились во времена римского права, о чем свидетельствует анализ памятников права IV-VI вв. Римское право строго классифицировало категории доказательств: в нем были описаны спорные факты предмета и бремени доказывания; установлена в какой-то степени презумпция невиновности. Квинтилиан – римский ритор и автор самого полного учебника ораторского искусства, дошедшего до нас со времен античности, утверждал, что довод есть не что иное, как способ доказывать одно через другое и то, что подвергается сомнению, доказывать через аксиому, «то и нужно, чтобы в каждом деле были такие обстоятельства, которые не требовали бы подтверждения, ибо нечем было бы доказывать или подтверждать, если бы не имелось сказать ничего верного, или таковым кажущегося, дабы сомнительное сделать вероятным» [2, с. 34].

Общеизвестно, что Древний Рим был славен выдающимися юристами, которые отвечали на запросы общественной, но в первую очередь – юридической практики. Само же римское право, как известно, развивалось под влиянием не столько философско-правовых теорий, сколько социально-правовых отношений [3]. Поэтому можно предположить, что те положения, которые современные юристы называют аксиомами, в римском праве сначала стали употребляться в качестве апофегем, как правило, цитируемых из античного источника вне контекста. Далее они «превращались» в нравоучительные изречения, афоризмы и постепенно стали носить нарицательный характер, ибо служили для кратких изречений назидательного характера, но не только. В более широком смысле под ними понималось мнение, коротко выраженный взгляд на что-либо, и, может быть, поэтому подобные выражения становятся устойчивыми «максимами», а впоследствии их стали называть и «сентенциями» [3]. Например, «Там, где есть нарушение, – есть и возмездие», «Судья должен быть беспристрастным», «Нельзя дважды предъявлять иск по одному и тому же делу». Теперь мы их называем нормами или аксиомами, но в то время они воспроизводились без особых изменений в других правовых системах, прежде всего как основы гражданско-процессуального права [2, с. 38].

Однако окончательное обращение аксиомы в правовую категорию произошло значительно позже, после идеологически-правового и организационного оформления первых

юридических школ в Европе и США в середине XIX века. Доминирующему в тот период мнению на необходимость возведения юридического позитивизма в ранг господствующего методологического принципа была противопоставлена нормативно-социологическая теория [4, с. 41], а также содержательная концепция аксиом в правосознании, разработанная в духе отечественной философской традиции И.А. Ильиным [5]. Метод философского осмысления феноменов права демонстрируется через желание соединить идеалы либерализма, общественности, индивидуальных и коллективных интересов; само же название концепции – «аксиомы правосознания» – подчеркивает основную цель мыслителя – создание такой философии права, которая бы исключала негативные черты релятивизма в правопонимании и «не превратилось при этом в математически строгую науку, оставив за собой право метафизической оценки человеческого духа» [5].

Аксиомы – априорные утверждения. Аксиомы не являются логическими выводами, но участвуют в дальнейших логических рассуждениях о чём-то другом (например, о результатах эксперимента или о других аксиомах). Положения Общей части содержат аксиомы, но они (аксиомы) не исчерпывают всего объема норм Общей части, а это, в свою очередь, влечет за собой нерелевантность положений Особенной части из Общей части, т.е. невыполнение условий существования аксиом. В то же время существует связь между уголовно-правовыми аксиомами и нормами Общей части, и следует согласиться с мнением, что Общая часть состоит не только из аксиом. Полагаем, что первенство в разработке понятия «аксиома права» и ее значения следует отдавать использующим философские наработки западноевропейским и российским юристам XIX века, а не представителям советской школы права. На наш взгляд, однозначное утверждение, что аксиом в праве не существует, противоречит здравому смыслу: все они имеют свою специфику, но во многом ближе к философским аксиомам, чем к математическим. Отечественные правоведы приводят доктринальные позиции, отрицающие наличие правовых аксиом в юридической практике и науке [1, с. 57]. Интересна в этом отношении точка зрения М.Л. Давыдовой, которая утверждает, что дискуссионность вопроса о возможности выделения аксиом в праве обусловлена тем фактом, что термин «аксиома» употребляется в научной литературе при обозначении двух близких по своей природе, однако отличных по юридическим свойствам явлений. Первое – общепризнанное, проверенное многовековой практикой, не вызывающее сомнений и выражающее нравственную природу права утверждение. Речь идет о моральных аксиомах, на которых базируется действующее право и аксиоматичность которых, прежде всего, понимается как общепризнанность. Вторые же – это элементарные правовые положения (истины), действующие при любых условиях и не допускающие исключений [6, с. 204]. Такие положения условно можно назвать юридическими аксиомами, определяющим свойством которых есть неопровержимость.

Иные ученые характеризуют правовые аксиомы как обобщенные ценностно-нормативные структуры, управляющие институциональной деятельностью без опоры на дифференциацию участников и ситуативные контексты [7, с. 79]. Они являются руководящими началами, основополагающими линиями деятельности в целостном пространстве юридического дискурса и имеют универсальную семантику. Обладая такими свойствами, как прецедентность, прескриптивность, предельная обобщенность, приоритетность перед иными нормативными установлениями, аксиомы выполняют кумулятивную, регулятивную, информативную и символическую функции. Обобщая историю становления аксиом в праве и высказанные различные точки зрения, можно констатировать, что большинство работ по исследованию аксиом в праве носили общетеоретический и не комплексный характер. Однако с целью наиболее полного и всестороннего исследования любого явления, логика научного познания диктует необходимость рассмотрения аксиом права именно в нескольких аспектах.

Список литературы

1. Ференс-Сороцкий, А. А. Аксиомы и принципы гражданско-процессуального права: дис. … канд. юрид. наук / А. А. Ференс-Сороцкий. – Ленинград, 1989. – 150 с.

2. Масленников, А. В. Правовые аксиомы: дис. … канд. юрид. наук / А. В. Масленников. – Владимир, 2006. – 151 с.

3. Артемов, В. М. Становление римского права и его развитие в Европе до периода Французской революции / В. М. Артемов // Вестник Волгоградской академии МВД России. – 2017. – № 4 (43). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-rimskogo-prava-i-ego-razvitie-v-evrope-do-perioda-frantsuzskoy-revolyutsii (дата обращения: 30.10.2026). – Текст : электронный.

4. Мосин, С. А. Правовые аксиомы в основах правового государства / С. А. Мосин // Юридическая наука. – 2015. – С. 41–43.

5. Ильин, И. А. Аксиомы религиозного опыта / И. А. Ильин. – Москва : АСТ, 2002. – 586 с. – URL: https://xpa-spb.ru/libr/Ilin-IA/aksiomy-religioznogo-opyta-2002.pdf (дата обращения: 29.10.2026). – Текст : электронный.

6. Давыдова, М. Л. К вопросу о понятии правовых аксиом: теоретические и технико-юридические аспекты / М. Л. Давыдова // Юридическая техника. – 2007. – № 1. – С. 203–208.

7. Соловьев, О. Г. Дискуссионные аспекты определения перечня средств и приемов законодательной техники в правотворческом процессе / О. Г. Соловьев, Ю. О. Гончарова // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2021. – Т. 15, № 1 (55). – С. 76–83.

Фролова Елена Александровна
канд. экон. наук, доцент
Китанин Андрей Михайлович
магистрант

ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского»
г. Саратов, Саратовская область

DOI 10.31483/r-170913

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МОДУЛЬНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В РОССИИ: МЕХАНИЗМЫ СУБСИДИРОВАНИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТОВ

Аннотация: *в статье систематизированы действующие механизмы государственной поддержки модульных некапитальных средств размещения в Российской Федерации, включая федеральную субсидию по национальному проекту «Туризм и гостеприимство» и региональные инструменты софинансирования. На материалах проекта глэмпинг-зоны «Охотничья заимка», разработанного для загородного комплекса «Русская охота» (Самарская область), выполнен сравнительный расчет инвестиционной эффективности в базовом сценарии и сценарии с привлечением субсидии. Показано, что субсидия в размере до 1,5 млн руб. на номер при доле собственных средств инвестора не менее 50% сокращает дисконтированный срок окупаемости с 6,0 до 4,0 года, повышает чистую приведенную стоимость с 18 837 до 32 187 тыс. руб., а внутреннюю норму доходности – с 28,2 до 39,5%. Сделан вывод, что субсидия ускоряет окупаемость, однако базовый сценарий остается экономически оправданным и без поддержки.*

Ключевые слова: *модульные средства размещения, глэмпинг, государственная поддержка, субсидирование, инвестиционная привлекательность, дисконтированный срок окупаемости, чистая приведенная стоимость.*

Введение.

Рост внутреннего туризма в России сопровождается дефицитом качественного номерного фонда, особенно в сегменте загородного и природного размещения. Модульные некапитальные средства размещения – глэмпинги, кемпинги, быстровозводимые гостиницы – рассматриваются государством как инструмент быстрого закрытия этого дефицита: они вводятся за несколько месяцев, требуют меньших вложений, чем капитальные гостиницы, и могут размещаться на территориях, где капитальное строительство затруднено или невозможно [7].

С 2025 года поддержка этого сегмента ведется в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство». На 2025–2027 годы предусмотрено 15 млрд руб. федеральных средств, которые распределяются между регионами на конкурсной основе; за предыдущие три года 65 регионов уже получили 20 млрд руб., что позволило создать около 13 тысяч новых номеров. Механизм предполагает софинансирование: субсидия покрывает до 50% стоимости проекта, но не более 1,5 млн руб. на один номер.

Однако вопрос о том, насколько субсидия реально меняет инвестиционное решение конкретного предприятия, остается малоизученным. Большинство публикаций описывают либо общие условия программы, либо факты получения средств без оценки влияния на экономику проекта. Настоящая статья восполняет этот пробел, сопоставляя показатели эффективности одного и того же проекта в двух сценариях – без поддержки и с субсидией [6].

Цель работы – оценить влияние федеральной субсидии на модульные средства размещения на инвестиционную привлекательность проекта глэмпинг-зоны, встраиваемой в действующий загородный комплекс. Объект исследования – проект глэмпинг-зоны «Охотничья заимка» на территории загородного комплекса «Русская охота» (Самарская область). Предмет – изменение показателей эффективности проекта при привлечении субсидии.

Механизмы субсидирования модульных средств размещения.

Действующая система поддержки выстроена на трех уровнях. Федеральный уровень задает условия конкурса и объем средств. Согласно параметрам программы, субсидия предоставляется на создание модульных некапитальных средств размещения – конструкций заводского изготовления площадью не менее 15 м² с индивидуальными санузлом и душем, пригодных для круглогодичного проживания. Максимальный размер поддержки – 1,5 млн руб. на номер, минимальная доля собственных средств инвестора – 50% стоимости проекта.

Региональный уровень обеспечивает софинансирование и отбор проектов. Распределение средств между субъектами Федерации утверждается Минэкономразвития России по итогам конкурса [1; 3]. Например, Ульяновская область получила 118 млн руб. на возведение модульных отелей и глэмпингов, Саратовская область – 348,1 млн руб. на 2025–2027 годы [5]. В Оренбургской области поддержку получили три проекта, включая базы отдыха «Домвбору» и «Дубрава» и экокомплекс «Ближний край» [4].

Муниципальный уровень формирует условия через земельные отношения и благоустройство, но в контексте субсидирования его роль ограничена: решение о поддержке принимается на федеральном и региональном уровнях.

Ключевая особенность механизма состоит в том, что субсидия предоставляется на конкурсной основе и не гарантирует результата. Это означает, что инвестор должен оценивать проект в двух вариантах: с расчетом на поддержку и без нее. Если проект эффективен только при субсидии, его реализация связана с риском отказа в финансировании. Если же проект окупается и без поддержки, субсидия выступает ускорителем, снижающим нагрузку на собственные средства.

Методика и исходные данные.

Для оценки влияния субсидии использован метод дисконтированных денежных потоков. Рассчитывались чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP). Горизонт расчета – 10 лет эксплуатации, что соответствует нормативному сроку службы модульных конструкций. Ставка дисконтирования принята на уровне 19% кумулятивным методом: ключевая ставка Банка России 14% плюс премии за риск нового продукта (2 п. п.), риск недозагрузки на насыщенном рынке (2 п. п.) и риск малого размера проекта (1 п. п.).

Проект «Охотничья заимка» предполагает размещение на территории действующего загородного комплекса десяти жилых модулей: шести A-frame площадью 32 м² (вместимость 2–3 гостя) и четырех барнхаусов площадью 48 м² (вместимость до 4 гостей). Общая вместимость – 34 места. Модули используют существующие рестораны, бани, досуговые площадки

и инженерные сети комплекса, что снижает инвестиционные затраты и позволяет включить в выручку проекта доходы ресторанов от новых гостей.

Инвестиционные затраты составляют 46 011 тыс. руб., в том числе жилые модули – 26 700 тыс. руб., фундаменты и террасы – 3 000 тыс. руб., подключение к сетям – 4 800 тыс. руб., благоустройство – 2 600 тыс. руб., общий модуль «Лаунж» – 3 400 тыс. руб., банные чаны – 1 520 тыс. руб., проектирование и классификация – 1 000 тыс. руб., предстартовое продвижение – 800 тыс. руб., непредвиденные расходы – 2 191 тыс. руб.

Расчетная загрузка принята консервативно: 42% в первый год, 52% во второй, 58% с третьего года. Цена проживания в первый год: 8 900 руб. за сутки в модуле A-frame и 13 800 руб. в барнхаусе (без НДС). Ежегодная индексация цен – 5%, затрат – 6%. Дополнительные услуги (банные чаны, прокат, мастер-классы) формируют 14% выручки от проживания. Комиссия площадок бронирования – 15% при доле продаж через площадки 60% в первый год и 50% с третьего года.

Результаты сравнения сценариев.

Базовый сценарий, не предполагающий государственной поддержки, показывает следующие результаты. NPV проекта при ставке 19% составляет 18 837 тыс. руб., PI – 1,41, IRR – 28,2%, простой срок окупаемости – 3,6 года, дисконтированный – 6,0 года. Проект окупает вложения в первой половине нормативного срока службы модулей, а запас прочности по загрузке составляет 10,5 п. п.: устойчивая загрузка, при которой NPV равна нулю, – 47,5%, проектная – 58%.

Сценарий с субсидией предполагает привлечение 13 350 тыс. руб., что составляет половину стоимости жилых модулей (10 номеров по 1,5 млн руб.). Собственные вложения инвестора сокращаются до 32 661 тыс. руб. При сохранении всех операционных параметров проекта показатели эффективности существенно улучшаются (табл. 1).

Таблица 1

Показатели проекта в базовом сценарии и сценарии с субсидией

Показатель	Базовый сценарий	Сценарий с субсидией
Собственные вложения, тыс. руб.	46 011	32 661
Чистая приведенная стоимость, тыс. руб.	18 837	32 187
Индекс доходности	1,41	1,99
Внутренняя норма доходности, %	28,2	39,5
Дисконтированный срок окупаемости, лет	6,0	4,0

Субсидия увеличивает NPV на 13 350 тыс. руб. – ровно на сумму поддержки, поскольку операционные потоки не меняются. Индекс доходности возрастает с 1,41 до 1,99: на каждый рубль собственных вложений инвестор получает почти два рубля приведенного дохода. IRR повышается с 28,2 до 39,5%, что создает более чем двукратный запас над ставкой дисконтирования. Наиболее значимое изменение касается дисконтированного срока окупаемости: он сокращается с 6,0 до 4,0 года. Для модульных конструкций со сроком службы 15 лет и более возврат вложений за четыре года означает, что инвестор получает более десяти лет эксплуатации с положительным денежным потоком после полной окупаемости.

Следует подчеркнуть, что базовый сценарий остается эффективным. NPV положительна, IRR превышает ставку дисконтирования на 9,2 п. п., дисконтированный срок окупаемости укладывается в нормативный срок службы. Это означает, что субсидия не является условием реализации проекта – она выступает ускорителем, снижающим нагрузку на собственные средства и сокращающим период, в течение которого инвестор несет риск невозврата вложений.

Обсуждение.

Полученные результаты согласуются с логикой действующего механизма поддержки. Субсидия в размере до 1,5 млн руб. на номер при доле собственных средств не менее 50% ориентирована именно на проекты, которые могут быть реализованы и без нее, но с меньшей

доходностью или большим сроком окупаемости. Для государства это означает, что средства направляются в проекты с подтвержденной экономической жизнеспособностью, а не в спасение заведомо убыточных инициатив.

Для предприятия, уже располагающего инфраструктурой питания и досуга, эффект субсидии усиливается. В проекте «Охотничья заимка» почти четверть выручки формирует догрузка существующих ресторанов комплекса. Субсидия покрывает капитальные затраты на модули, тогда как операционная эффективность достигается за счет использования уже созданных мощностей. Такая комбинация снижает и инвестиционный риск, и нагрузку на бюджет.

Ограничение исследования состоит в том, что расчет выполнен для одного проекта в конкретных региональных условиях. Конкурсный отбор не гарантирует получения субсидии, поэтому фактическая инвестиционная привлекательность для инвестора лежит между двумя рассмотренными сценариями. Кроме того, параметры программы могут меняться: объем средств, распределяемых на очередной конкурс, и приоритеты отбора (например, поддержка проектов вдоль автомобильных маршрутов) зависят от решений Минэкономразвития России [2].

Тем не менее вывод о том, что субсидия сокращает дисконтированный срок окупаемости с 6 до 4 лет, имеет практическое значение. При ставке дисконтирования 19% разница в два года означает существенное снижение риска для инвестора: период, в течение которого вложения не возвращены, сокращается на треть. Для модульных средств размещения, которые могут быть демонтированы или перенесены, это особенно важно, поскольку повышает ликвидность актива и снижает последствия возможной неудачи проекта.

Заключение.

Государственная поддержка модульных средств размещения в России построена по принципу софинансирования: федеральная субсидия покрывает до половины стоимости проекта, но не более 1,5 млн руб. на номер. На примере проекта глэмпинг-зоны, встраиваемой в действующий загородный комплекс, показано, что субсидия повышает инвестиционную привлекательность по всем ключевым критериям: NPV возрастает с 18 837 до 32 187 тыс. руб., IRR – с 28,2 до 39,5%, дисконтированный срок окупаемости сокращается с 6,0 до 4,0 года.

При этом проект эффективен и без поддержки. Это означает, что субсидия выполняет функцию ускорителя, а не условия реализации. Для инвестора такая конструкция предпочтительна: даже при отказе в конкурсном отборе проект сохраняет положительную чистую приведенную стоимость и окупаемость в пределах нормативного срока службы модулей. Для государства механизм обеспечивает отбор жизнеспособных проектов, а не поддержку заведомо убыточных инициатив.

Список литературы

1. В селе Каплино Белгородской области откроется круглогодичный глэмпинг // Национальные проекты РФ. – 2025. – 2 августа. – URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/v-sele-kaplino-belgorodskoy-oblasti-otkroetsya-kruglogodichnyy-glemping/ (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

2. Перезагрузка российского туризма как ответ на новые вызовы / Т. В. Черевичко, Б. П. Дементьев, М. С. Отнюкова [и др.]. – Саратов : Саратовский источник, 2024. – 164 с. – ISBN 978-5-605-15588-1. – EDN UGRIHT.

3. Поддержку на строительство модульных гостиниц получит Саратовская область // Национальные проекты РФ. – 2025. – 22 июля. – URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/podderzhku-na-stroitelstvo-modulnykh-gostinits-poluchit-saratovskaya-oblast/ (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

4. Три проекта Оренбуржья получили средства на создание глэмпингов и экодомов // Национальные проекты РФ. – 2025. – 19 июня. – URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/tri-proekta-orenburzhya-poluchili-sredstva-na-sozdanie-glempingov-i-eko-domov/ (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

5. Ульяновская область расширяет туристический бизнес за федеральный счет // Российская газета. – 2026. – 21 октября. – URL: https://rg.ru/2026/10/22/reg-pfo/ulianovskaia-oblast-rasshiriaet-turisticheskij-biznes-za-federalnyj-schet.html (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

6. Фролова, Е. А. Механизмы инвестиционной поддержки проектов в сфере гостеприимства / Е. А. Фролова // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития : материалы VII международной научно-практической конференции (Саратов, 28 февраля 2024 г.). – Саратов : Амирит, 2024. – С. 176–180. – EDN KJNEOJ.

7. Фролова, Е. А. Факторы развития российского рынка гостиничных услуг в условиях внешнеполитических ограничений / Е. А. Фролова // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 7 (109). – С. 54–63. – DOI 10.5281/zenodo.10561063. – EDN IBKPTY.

Шевченко Анна Николаевна
магистрант
Салаватова Асиль Магомедовна
канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»
г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ В ВУЗЕ

Аннотация: *в статье представлены результаты анализа организации добровольческой деятельности студентов в вузе. Установлено наличие организационной основы добровольчества, разнообразие мотивов и интересов обучающихся, преобладание эпизодического участия над постоянным. Определены направления совершенствования работы: конкретизация порядка включения в проекты, подготовка и сопровождение новичков, учёт временных возможностей студентов и признание выполненного вклада. Выводы характеризуют обследованную группу и служат основанием для проектирования программы развития студенческого добровольчества.*

Ключевые слова: *студенческое добровольчество, волонтёрская деятельность, организация добровольчества, НВГУ, участие студентов, мотивация, сопровождение добровольцев.*

Добровольческая деятельность создаёт для студентов возможности общественно полезного участия, командной работы и приобретения социального опыта. Для университета значение имеет организация условий, при которых обучающийся может выбрать посильную задачу, получить подготовку и поддержку, оценить результат своего труда. Рассмотрение этих условий позволяет связать добровольчество с задачами социализации и воспитательной работы вуза [5].

Исследования студенческого волонтёрства показывают необходимость учитывать опыт участия, ожидания обучающихся и особенности организации добровольческого труда [3]. При этом наличие объединения и распространение информации о мероприятиях сами по себе не характеризуют регулярность участия. Поэтому анализ конкретного университета должен сочетать изучение документов с рассмотрением оценок студентов.

Цель статьи – охарактеризовать организационные условия добровольческой деятельности студентов НВГУ и определить направления их совершенствования. В 2026 году нами проведён анализ опубликованных локальных документов и отчётных материалов университета, а также результатов анкетирования 150 студентов очной формы обучения. Применялись анализ документов, группировка показателей и сопоставление процентных распределений.

Рассмотрены ответы о регулярности участия, информированности, мотивах, предпочтительных направлениях и поддержке добровольческих инициатив. Полученные характеристики относятся к данной группе респондентов и не распространяются автоматически на всех студентов университета.

Документальный анализ выявил закреплённую организационную основу добровольчества. Положение о студенческом общественном объединении «Волонтерский корпус» НВГУ, принятое 25 октября 2016 года, определяет корпус как добровольное объединение обучающихся, деятельность которого курирует Управление по делам студентов. Предусмотрены

общее собрание, руководитель, заместитель, руководители направлений и Волонтёрский совет. Задачи объединения включают координацию добровольцев, методическую поддержку, взаимодействие с партнёрами и подготовку участников к социально значимым проектам [4].

В кратком отчёте о самообследовании университета за 2024 год отражены волонтёрство здоровья, деятельность «Волонтёров Победы», событийное, проектное и экологическое направления [1]. Таким образом, совершенствование добровольческой работы целесообразно связывать с развитием действующих механизмов координации и сопровождения студентов. Наличие этих механизмов необходимо отличать от оценки их фактической доступности и результативности.

Регулярность участия характеризуется преобладанием эпизодических форм. Распределение ответов и расчётная численность соответствующих групп представлены в таблице 1.

Таблица 1

Участие опрошенных студентов в добровольческой деятельности

Вариант ответа	Число студентов, чел.	Доля, %
Постоянно участвую	24	16
Участвую время от времени	78	52
Принимал(а) участие ранее	30	20
Не участвовал(а), но хотел(а) бы начать	12	8
Не участвовал(а) и не планирую	6	4
Итого	150	100

Постоянное или периодическое участие отмечают в совокупности 68% опрошенных, а опыт добровольчества, включая прошлый, имеют 88%. Эти показатели описывают участие в добровольческой деятельности в целом; они не являются численностью членов Волонтёрского корпуса. Различие между 16% постоянно участвующих и 52% включающихся время от времени позволяет поставить вопрос об условиях повторного участия. Однако по одному распределению нельзя установить причины прекращения деятельности или оценить удержание добровольцев.

Информационная представленность добровольчества в рассматриваемой группе достаточно заметна. Высоко оценивают информированность студентов 64% респондентов, на среднем уровне – 24%, на низком – 8%; 4% затруднились ответить. Постоянно встречают информацию о добровольчестве 76% опрошенных, иногда – 16%, очень редко – 8%. Для организации работы эти результаты означают необходимость уточнить содержание информационной поддержки: насколько понятны конкретные задачи, продолжительность участия, требования к подготовке и способы связи с координатором. Частота получения сообщений не заменяет оценки понятности порядка включения в проект.

Мнения студентов о поддержке добровольческих инициатив со стороны университета представлены в таблице 2.

Таблица 2

Оценка поддержки добровольческих инициатив со стороны университета

Оценка поддержки	Число студентов, чел.	Доля, %
Достаточная	102	68
Частичная	30	20
Недостаточная	12	8
Затрудняюсь ответить	6	4
Итого	150	100

Положительная оценка поддержки преобладает: достаточной её считают 102 человека. Вместе с тем 42 респондента отмечают частичную или недостаточную поддержку. Для совершенствования работы следует уточнить, какая помощь требуется этим студентам: консультации при выборе задачи, подготовка к мероприятию, материалы, сопровождение

наставника или обратная связь. Общая оценка не позволяет установить конкретный дефицит ресурсов и не заменяет анализа практики их предоставления.

Мотивация объединяет стремление помогать людям и интерес к собственному развитию. По сводным распределениям помощь людям отметили 84% опрошенных, общение и новые знакомства – 80%, приобретение опыта – 64%, развитие навыков – 52%. Признание и благодарности, а также зачёты или бонусы указаны по 24%. Позиции анализируются раздельно, их проценты не суммируются в общую долю участников. Значение ценностной составляющей участия рассматривается и в исследованиях мотивации студентов-волонтёров [2]. Для организаторов это задаёт необходимость объяснять общественную пользу поручений и обеспечивать содержательную командную работу.

При выборе направлений добровольчества респонденты чаще отмечали культурные мероприятия – 80%, образовательные проекты – 56%, экологические акции – 44%, социальную помощь – 40%. Эти ответы отражают интересы, а не структуру фактически выполненной работы. Их можно учитывать при формировании предложений об участии, сочетая разные направления, роли и продолжительность задач. Вопросы о нехватке времени и неуверенности требуют дальнейшего уточнения применительно к личному опыту студентов, поскольку в исходной анкете причины отказа оценивались как общая проблема студенческой среды.

На основании проведённого анализа выделены четыре направления совершенствования. Первое – конкретизация информации о включении в проекты: задачи, сроки, условия подготовки и контакты координатора. Второе – сочетание вводной подготовки с выполнением посильных практических поручений под сопровождением наставника. Третье – планирование разных форм участия с учётом учебной нагрузки и интересов студентов. Четвёртое -прозрачное подтверждение выполненного вклада и обсуждение полученного опыта с участниками.

Эти направления могут быть объединены в образовательную программу студенческого добровольчества с теоретическими занятиями, практикой и рефлексией. Для проверки её результативности потребуются входная и итоговая диагностика одной группы, фиксация фактических задач и последующее наблюдение за продолжением участия. Предлагаемые решения являются основанием для апробации; их эффективность не устанавливается представленными сводными данными.

Проведённый анализ показал наличие в НВГУ организационной основы и различных направлений добровольческой деятельности. Сводные результаты анкетирования характеризуют сочетание преимущественно эпизодического участия, положительной оценки поддержки и разнообразных мотивов студентов. Перспективы развития связаны с конкретизацией механизмов привлечения, подготовки, сопровождения и признания добровольцев. Проверка этих механизмов в практической работе позволит уточнить условия, при которых студентам доступно осознанное и повторное участие в общественно полезной деятельности.

Список литературы

1. Нижневартовский государственный университет. Краткий отчёт о самообследовании за 2024 год. – Нижневартовск, 2025. – 36 с. – URL: https://nvsu.ru/files/ufiles/Отчет%20по%20самообследованию%20за%202024%20год%20.pdf (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

2. Палкин, К. А. Ценностно-смысловые факторы участия в волонтерской деятельности студентов российских вузов / К. А. Палкин // Вестник практической психологии образования. – 2023. – Т. 20, № 1. – С. 117–128. – DOI 10.17759/bppe.2023200112.

3. Певная, М. В. Волонтерское неучастие студентов, или Как эффективно организовать обучение добровольчеству в российских университетах / М. В. Певная, А. Н. Тарасова, Д. Ф. Телепаева // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – Т. 27, № 2. – С. 59–74. – DOI 10.15826/umpa.2023.02.013.

4. Положение о студенческом общественном объединении «Волонтерский корпус» ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»: принято решением Учёного совета 25.10.2016, протокол №12. – URL: https://nvsu.ru/attachments/get/303/op03-polozhenie-o-volonterskom-korpuse-nvgu-20.pdf. – Текст : электронный.

5. Салаватова, А. М. Социализация обучающихся через реализацию образовательных моделей / А. М. Салаватова // Almamater (Вестник высшей школы). – 2018. – № 2. – С. 40–45. – DOI 10.20339/AM.2-18.040.

АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ НА МАКРО-, МЕЗО- И МИКРОУРОВНЕ

Александрова Александра Евгеньевна
студентка
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева»
г. Красноярск, Красноярский край

Плясун Елизавета Петровна
студентка
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева»
г. Красноярск, Красноярский край

Чистякова Екатерина Викторовна
студентка
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева»
г. Красноярск, Красноярский край

Попов Евгений Александрович
д-р техн. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева»
г. Красноярск, Красноярский край

Казакевич Егор Андреевич
студент
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»
г. Красноярск, Красноярский край

АВТОМАТИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ СДЕЛОК И УЧЁТА ОТГРУЗОК С ПРИМЕНЕНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация: *в работе анализируется существующая практика ручного ввода данных из документов в учётные системы. Предлагается решение на основе интеллектуальной обработки документов, включающее распознавание, извлечение сущностей и автоматическую актуализацию облачных учётных таблиц. Приводятся модели бизнес-процессов «до» и «после» внедрения ИИ-автоматизации, оцениваются количественные и качественные эффекты.*

Ключевые слова: *автоматизация документооборота, искусственный интеллект, учёт отгрузок, OCR, NER, IDP, логистика.*

Введение.

На предприятиях оптовой торговли и в логистических компаниях ежедневно обрабатываются десятки и сотни товарно-транспортных накладных (ТТН), счетов-фактур, актов приёма-передачи и иных сопроводительных документов. Специалисты по документационному сопровождению сделок фиксируют в учётных системах различные данные отгрузок. Эта рутинная, но критически важная работа создаёт базу данных, без которой невозможно оперативное управление запасами, планирование поставок и взаимодействие с бухгалтерией.

Однако на большинстве предприятий этот процесс остаётся преимущественно ручным. Сотрудник открывает каждый документ, визуально считывает реквизиты и последовательно вносит их в ячейки таблицы. Такой подход сопряжён с высокими временными затратами,

ошибками ввода и дублированием информации. Особенно остро проблема проявляется при обработке больших массивов документов в периоды пиковых отгрузок.

В последние годы активно развиваются технологии интеллектуальной обработки документов (IDP), объединяющие оптическое распознавание символов (OCR), извлечение сущностей (NER) и машинное обучение. Данные технологии позволяют автоматически распознавать структуру документа, выделять ключевые поля и передавать их в учётные системы без участия человека [1]. Внедрение таких решений в деятельность специалистов по документационному сопровождению сделок открывает возможности для значительного повышения производительности и точности учёта.

В данной работе предлагается подход к автоматизации процесса документального сопровождения отгрузок, позволяющего не только сократить трудозатраты на ввод данных, но и обеспечить актуальность учётных таблиц в режиме реального времени, синхронизировать информацию между отделами логистики, бухгалтерии и складского хозяйства.

Автоматизация документального сопровождения сделок.

На рисунке 1 представлена модель бизнес-процесса работы специалиста по документационному сопровождению в его традиционном (ручном) виде. В целом, ручной ввод может быть оправдан при малом объёме документов, однако для компаний с активным товарооборотом и большим количеством поставщиков такая практика замедляет оперативность управления [2]. Для повышения точности учёта и снижения нагрузки на персонал необходима автоматизация извлечения данных из первичных документов с последующей интеграцией в учётные системы. На рисунке 2 приведена модель бизнес-процесса для процедуры автоматизированного сопровождения с использованием технологий интеллектуальной обработки документов.

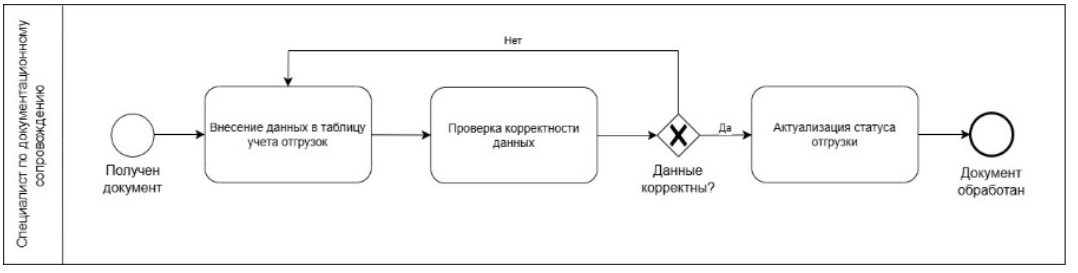

Рис. 1. Бизнес-процесс «Документальное сопровождение сделок и учёт отгрузок» до внедрения ИИ

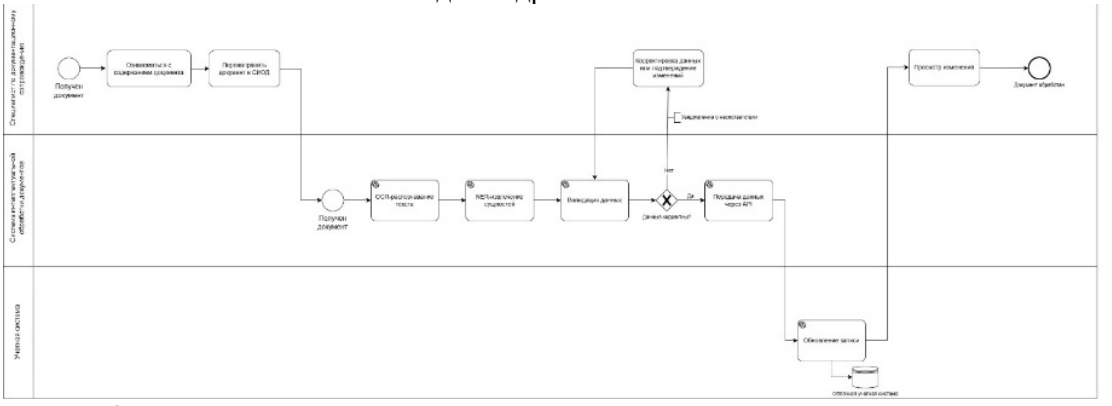

Рис. 2. Бизнес-процесс «Документальное сопровождение сделок и учёт отгрузок» после внедрения ИИ-автоматизации

Предлагаемое решение базируется на следующих технологических компонентах:

– OCR-модуль для распознавания текста с отсканированных документов. Современные OCR-решения, например SberOCR, обеспечивают высокую точность распознавания даже при неидеальном качестве сканов;

– модуль извлечения сущностей (NER), который на основе предварительно обученных моделей выделяет из распознанного текста структурированные данные: номер документа, дату, наименование контрагента, ИНН, номенклатуру, количество, вес, стоимость, маршрут;

– модуль сопоставления и валидации, который находит в учётной таблице соответствующий заказ или отгрузку, проверяет соответствие данных и, при успешной валидации, автоматически обновляет запись. При выявлении расхождений система направляет документ в очередь ручной обработки с уведомлением специалиста;

– модуль интеграции через API для передачи извлечённых данных непосредственно в облачную учётную таблицу (например, Yandex Docs) или корпоративную ERP-систему. Это обеспечивает актуализацию данных в реальном времени без участия человека [3].

Предлагаемая процедура легко масштабируется на предприятия различных отраслей и объёмов документооборота. После внедрения системы специалист по документационному сопровождению сосредотачивается на контрольных функциях: обработке пограничных случаев, подтверждении корректности данных и формировании отчётов для руководства.

На основе пилотного внедрения в компании с ежедневным потоком 30–50 документов было выявлено, что автоматизация документационного сопровождения позволяет сократить время обработки одного документа с тридцати минут до трёх, сократить долю ошибок при внесении информации с 5–7% до 1%, а также повысить пропускную способность специалиста (количество обрабатываемых документов за один рабочий день) с 50 до 150 документов.

Качественные эффекты внедрения:

– снижение нагрузки на сотрудников, освободившееся время перенаправляется на аналитику, контроль и работу с исключениями;

– повышение актуальности данных для планирования закупок и управления остатками – информация обновляется в момент обработки документов;

– сокращение конфликтных ситуаций с контрагентами из-за расхождений в учёте – данные сверяются автоматически.

Ограничения и риски:

– качество сканов и фотографий документов влияет на точность OCR (при плохом качестве требуется дополнительная ручная проверка);

– нестандартные формы документов (индивидуальные бланки контрагентов) требуют дообучения моделей или настройки правил.

Заключение.

Таким образом, предлагаемое решение по автоматизации документального сопровождения сделок и учёта отгрузок на основе технологий искусственного интеллекта является эффективным инструментом повышения производительности труда и качества учётных данных. Оно позволяет быстро и надёжно извлекать структурированную информацию из первичных документов, актуализировать учётные таблицы в реальном времени и высвободить ресурсы специалистов для выполнения аналитических и контрольных функций, что особенно важно в условиях высокой интенсивности документооборота и жёстких требований к точности учёта.

Список литературы

1. Артамонов, С. В. Применение машинного обучения в системах управления документами / С. В. Артамонов // Вестник науки. – 2023. – № 12 (69).

2. Разработка системы оценки эффективности работы логистической компании / А. В. Поддубный, И. А. Панфилов, И. Л. Аветисян, Е. А. Кузьмич // Перспективы науки. – 2024. – №7 (178). – С. 22–25.

3. Сивцова, Е. И. Системы оперативного управления как инструмент цифрового менеджмента / Е. И. Сивцова, И. А. Панфилов, Д. С. Павлюкович // Индустрия 5.0, цифровая экономика и интеллектуальные экосистемы (ЭКОПРОМ-2021) : сборник трудов IV Всероссийской (Национальной) научно-практической конференции и XIX сетевой конференции с международным участием. – Санкт-Петербург, 2021. – С. 528–530.

Баранова Наталья Аркадьевна
канд. экон. наук, профессор
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170801

ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: *поскольку основным субъектом хозяйственных отношений является предприятие, ключевое значение имеет вопрос о том, насколько эффективна его деятельность. Для самого предприятия это важно потому, что только эффективно работающая организация способна выдерживать конкуренцию, соответствовать целям своего создания и функционирования и стабильно получать прибыль. Для общества и государства это важно потому, что в итоге эффективность каждого отдельного предприятия обеспечивает удовлетворение общественных потребностей, а также поддержание государственного аппарата и выполнение его функций. Для проведения исследования использованы общие и специальные методы. Результатом проведенного исследования явилась информация об уровне, проблемах и путях повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия, позволяющая его руководителю принять обоснованные управленческие решения.*

Ключевые слова: *эффективность, предприятие, частные показатели, обобщающие показатели, управленческое решение.*

Оценка эффективности деятельности предприятия является непременным условием выработки обоснованных управленческих решений. «От качества принимаемых управленческих решений зависит финансовая стабильность каждого предприятия, его конкурентоспособность и способность стабильно функционировать в любых рыночных условиях» [1, с. 756]. «Руководству предприятий необходимо искать пути интенсификации использования основных фондов, увеличения показателей фондоотдачи, снижения себестоимости, повышения рентабельности предоставляемых услуг и другие методы повышения эффективности функционирования предприятий» [2, с. 200].

Исследуемое предприятие занимается организацией перевозок и экспедирования грузов по Казахстану, странам СНГ и ближнему зарубежью с целью извлечения прибыли.

Оценка эффективности деятельности исследуемого предприятия проводилась в разрезе обобщающих и частных показателей, последние характеризуют эффективность использования ресурсов.

Оценка эффективности использования ресурсов на исследуемом предприятии за 2023–2025 гг. показала, что:

эффективность использования финансовых ресурсов, определенная на основе анализа коэффициентов финансовой устойчивости и ликвидности, находилась в пределах нормативных значений;

имеющиеся в распоряжении предприятия трудовые и материальные ресурсы использовались неэффективно (таблица 1).

Таблица 1

Динамика снижения эффективности использования трудовых и материальных ресурсов на исследуемом предприятии

Показатели	Годы		
	2023	2024	2025
Трудовые ресурсы			
Среднегодовая выработка одного работника (производительность труда), тыс. тенге	42354	37380	41442
Ежегодное отклонение (+/-), тыс. тенге	-	-4974	+4062
Общее отклонение (+/-), тыс. тенге	-912		
Прибыль на одного работника, тыс. тенге	11614	9405	9142
Ежегодное отклонение (+/-), тыс. тенге	-	-2209	-263
Общее отклонение (+/-), тыс. тенге	-2472		
Материальные ресурсы			
Фондоотдача на 1 тенге основных фондов	0,73	0,74	0,72
Ежегодное отклонение (+/-)	-	+0,01	-0,02
Общее отклонение (+/-)	-0,01		
Материалоотдача на 1 тенге материальных оборотных средств	1,04	1,02	0,95
Ежегодное отклонение (+/-)	-	-0,02	-0,07
Общее отклонение (+/-)	-0,09		

Оценка обобщающих показателей эффективности деятельности исследуемого предприятия за 2023–2025 гг., выражающих конечные результаты и характеризующих эффективность работы предприятия в целом, привела к следующим выводам:

выручка от предоставленных услуг возросла на 75,6 млн. тенге, при этом объемы реализации услуг постоянным клиентам увеличились на 93,5 млн. тенге, объемы и доля предоставления услуг разовым клиентам снизились;

прибыль предприятия за анализируемый период уменьшилась;

наблюдалось снижение уровня показателей рентабельности (табл. 2).

Таблица 2

Факторный анализ показателей рентабельности на исследуемом предприятии

Показатели	Годы		Отклонения 2025 г. от 2023 г.		
			общее	в том числе за счет изменения	
	2023	2025		прибыли от предоставленных услуг	выручки от предоставленных услуг*/ себестоимости предоставленных услуг**
Рентабельность продаж*, %	27,42	22,06	-5,36	-0,44	-4,92
Рентабельность затрат**, %	37,78	28,30	-9,48	-0,61	-8,87

Оценка эффективности управления деятельностью исследуемого предприятия за 2023–2025 гг. показала, что коэффициент численности управленческих работников снизился на 0,1; коэффициент затрат на управление возрос, а прибыль, приходящаяся на одного управленческого работника, уменьшилась на 372 тыс. тенге (табл. 3).

Таблица 3

Показатели эффективности управления деятельностью исследуемого предприятия

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение (+/-)
Коэффициент численности управленческих работников	0,5	0,4	0,4	-0,1
Коэффициент затрат на управление	0,25	0,27	0,28	+0,03
Прибыль, приходящаяся на одного управленческого работника, тыс. тенге	23227	23512	22855	-372

Таким образом, за 2023–2025 гг. произошло снижение эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Проведенная оценка организации работы исследуемого предприятия наряду с положительными сторонами, выявила и ряд проблем, ведущих к снижению эффективности его деятельности. Ситуация, приведшая к снижению общих и частных показателей эффективности деятельности исследуемого предприятия, была обусловлена рядом причин:

во-первых, выявлена неудовлетворенность клиентов качеством предоставляемых транспортно-экспедиционных услуг из-за: нехватки собственных грузовых автомобилей и использования наемного транспорта и водителей на разовой основе;

во-вторых, были выявлены факты недостаточного приложения усилий по поиску новых клиентов;

в-третьих, проведенная оценка выявила отсутствие специальных предложений и тарифов для клиентов.

Для решения выявленных проблем и устранения причин их появления предлагается ряд путей (табл. 4), реализация которых требует системного подхода и интеграции усилий всех подразделений исследуемого предприятия.

Таблица 4

Проблемы и пути повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия

Подпроблемы	Пути повышения эффективности деятельности предприятия
Основная проблема – снижение прибыльности и рентабельности деятельности предприятия	
Снижение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия Снижение эффективности использования материальных ресурсов предприятия	Формирование базы надежных партнеров-грузоперевозчиков и развитие долгосрочных партнерств с ними: создание системы оценки эффективности работы перевозчиков на основе ключевых показателей (KPI), заключение долгосрочных договоров с наиболее надежными перевозчиками и развития системы взаимовыгодного сотрудничества (стабильный объем заказов, своевременная оплата услуг, оперативный документооборот, система бонусов на основе KPI), подключение ERP-модуль в 1С, для формирования единой электронной базы партнеров и систематизации информации о них, проведение регулярного мониторинга рынка грузоперевозок для расширения партнерской сети, поиск новых клиентов: развитие цифрового присутствия предприятия посредством Интернет-рекламы (SEO-продвижение собственного сайта, аккаунтов в Instagram (принадлежит признанной в России экстремистской Meta) и Telegram, размещение дополнительно информации на логистических и транспортных платформах и биржах грузоперевозок), участие на постоянной основе в отраслевых выставках, бизнес-встречах, региональных предпринимательских мероприятиях, внедрение системы партнерского маркетинга (предоставление бонусов действующим клиентам за привлечение новых заказчиков), совершенствование организации работы с постоянными клиентами: внедрение системы скидок для постоянных клиентов (рекомендуемый размер – от 5 до 12%), заключение долгосрочных транспортных контрактов (договоров) на грузоперевозки с постоянными клиентами, внедрение специального предложения для постоянных клиентов – гарантированное бронирование транспорта в периоды высокой загрузки рынка, внедрение новых услуг: экспресс-доставка грузов для срочных заказов, развитие новых направлений грузоперевозки, 3) аутсорсинг транспортной логистики.
Ожидаемый эффект – рост эффективности деятельности предприятия	

Реализация предложенных путей по совершенствованию организации работы исследуемого предприятия позволит повысить его эффективность. В перспективном периоде прибыль от предоставленных услуг увеличится до 114,8 млн. тенге, возрастут показатели рентабельности (рис. 1).

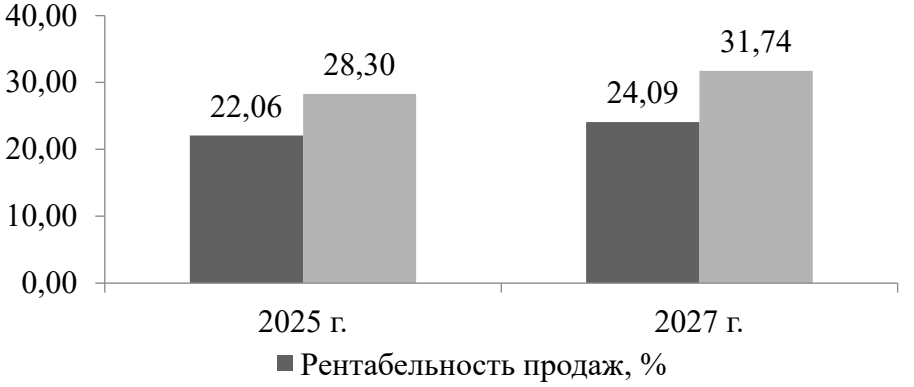

Рис. 1. Динамика изменения показателей рентабельности деятельности исследуемого предприятия в перспективном периоде

Рост эффективности деятельности исследуемого предприятия приведет и к увеличению эффективности использования трудовых и материальных ресурсов на нем. В перспективном периоде производительность труда возрастет на 6,2 млн. тенге, а прибыль на одного работника – на 2,3 млн. тенге. Показатели эффективности использования материальных ресурсов в перспективном периоде также будут иметь тенденцию к увеличению (табл. 5).

Таблица 5

Перспективные показатели эффективности использования трудовых и материальных ресурсов на исследуемом предприятии

Показатели	2025 г. (факт)	2027 г. (план)	Изменение +/-
Трудовые ресурсы			
Среднегодовая выработка одного работника (производительность труда), тыс. тенге	41442	47659	+6217
Прибыль на одного работника, тыс. тенге	9142	11483	+2341
Материальные ресурсы			
Фондоотдача на 1 тенге основных фондов	0,72	0,83	+0,11
Материалоотдача на 1 тенге материальных оборотных средств	0,95	1,09	+0,14

В перспективном периоде произойдет рост эффективности управления деятельностью исследуемого предприятия: коэффициент затрат на управление снизится, а прибыль, приходящаяся на одного управленческого работника данного предприятия, возрастет до 28,7 млн. тенге (табл. 6). Таким образом, эффективность деятельности исследуемого предприятия возрастет.

Таблица 6

Перспективные показатели эффективности управления деятельностью исследуемого предприятия

Показатели	2025 г. (факт)	2027 г. (план)	Изменение +/-
Коэффициент численности управленческих работников	0,4	0,4	-
Коэффициент затрат на управление	0,28	0,25	-0,03
Прибыль, приходящаяся на одного управленческого работника, тыс. тенге	22855	28706	+5851

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что в условиях рыночной неопределенности и усиления конкуренции способность предприятия своевременно и достоверно оценивать результаты своей деятельности во многом определяет его устойчивость, конкурентоспособность и возможности стратегического развития. Необходимо также подчеркнуть, что повышение эффективности деятельности предприятия – это не единовременная кампания, а постоянная задача управления, обусловленная самой природой рыночных отношений. Предприятие, прекратившее работать над эффективностью, неизбежно начинает терять позиции: растут издержки, снижается качество, уходят клиенты и квалифицированные сотрудники. Напротив, систематическая работа в этом направлении создает запас прочности, позволяющий выдерживать кризисные периоды, инвестировать в развитие и сохранять конкурентоспособность. Повышение эффективности важно не только для самого предприятия, но и для общества в целом: эффективно работающие организации обеспечивают занятость, налоговые поступления, удовлетворение потребностей потребителей и устойчивость экономики региона и страны. В этом смысле задача повышения эффективности выходит за рамки отдельного хозяйствующего субъекта и приобретает общеэкономическое значение.

Список литературы

1. Панфиль, Л. А. Оценка эффективности деятельности предприятия / Л. А. Панфиль, Е. Э. Муртазина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6–4. – URL: https://applied-research.ru/article/view?id=9691 (дата обращения: 10.10.2026). – Текст : электронный.

2. Моисеева, И. И. Методические аспекты оценки эффективности деятельности предприятия / И. И. Моисеева, Д. С. Тормышев // Социально-экономические явления и процессы. – 2018. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya (дата обращения: 10.10.2026). – Текст : электронный.

Баранова Наталья Аркадьевна
канд. экон. наук, профессор
Беккер Виктория Владимировна
студентка

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170765

ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК ФАКТОРА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Аннотация: *в современных условиях устойчивое развитие национальной экономики невозможно без эффективного формирования и использования человеческого капитала. Недостаточная согласованность между подготовкой кадров и потребностями экономики, неравномерность доступа к качественным образовательным и медицинским услугам, а также структурные изменения занятости снижают эффективность использования человеческого потенциала и ограничивают возможности долгосрочного экономического роста. Существующие диспропорции в системе образования, здравоохранения и рынка труда, а также вызовы цифровой трансформации требуют разработки новых подходов к управлению человеческим капиталом на государственном уровне. Для проведения макроэкономического исследования использованы общие и специальные методы. Результатом проведенного исследования явилась информация о сложившихся тенденциях развития, проблемах, приоритетных направлениях совершенствования государственной политики развития человеческого капитала в Республике Казахстан и их прогнозной эффективности.*

Ключевые слова: *человеческий капитал, устойчивое развитие, национальная экономика, демография, образование, здравоохранение, рынок труда, цифровизация, инновации.*

Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Кемелевич Токаев неоднократно подчеркивал стратегическую значимость человеческого капитала в устойчивом развитии страны. На IV заседании Национального курултая 14 марта 2025 года он назвал инвестиции в людей «самыми надежными и правильными вложениями государства» [4], а на совместном заседании палат Парламента 30 июня 2026 года отметил, что «единственный капитал, абсолютно не подверженный инфляции, – это качество человеческого потенциала» [3]. Данный приоритет закреплен в стратегических документах страны, в т.ч. Национальном плане развития Республики Казахстан до 2029 года.

По данным ПРООН, Казахстан относится к группе стран с очень высоким уровнем человеческого развития. В 2023 году страна заняла 60-е место среди 193 стран и территорий, а индекс человеческого развития составил 0,837 [8]. Долгосрочную динамику отражает расширенный индекс человеческого капитала (ИЧК+) Всемирного Банка (рис. 1).

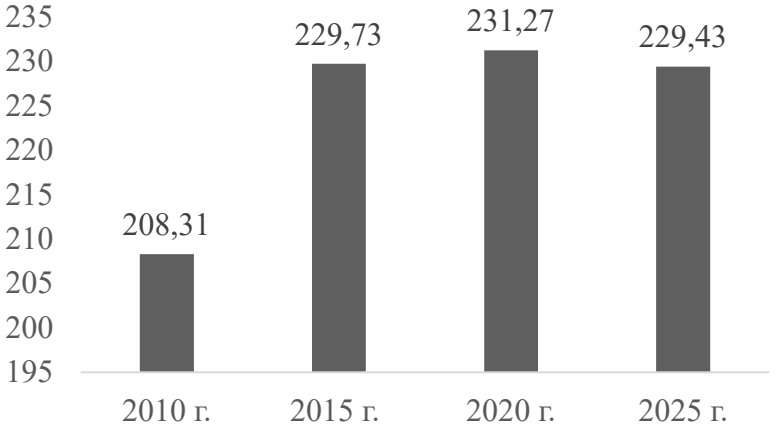

Рис. 1. Индекс человеческого капитала (ИЧК+) Республики Казахстан

Согласно опубликованным данным, значение индекса увеличилось с 208,31 в 2010 году до 229,43 в 2025 году [9]. Однако после пика 231,27 в 2020 году наблюдалось незначительное снижение рассматриваемого показателя, что свидетельствует о необходимости дальнейшего повышения эффективности формирования и использования человеческого капитала.

Развитие человеческого капитала Республики Казахстан определяется совокупным влиянием социально-экономических факторов, среди которых ключевое значение имеют образование, здравоохранение, рынок труда, инновационная среда и цифровизация (табл. 1).

Таблица 1

Влияние социально-экономических факторов на формирование человеческого капитала Республики Казахстан

Фактор / компонент	Содержание влияния	Результат для человеческого капитала
Образование	Формирует знания, квалификацию, профессиональные и цифровые компетенции	Повышение качества рабочей силы и производительности труда
Здравоохранение	Поддерживает здоровье населения и продолжительность активной трудовой жизни	Рост трудоспособности и снижение потерь рабочего времени
Рынок труда	Обеспечивает практическое применение знаний и навыков	Реализация человеческого капитала через занятость и доходы

Окончание таблицы 1

Инновации	Создают спрос на новые знания, исследовательские и технологические компетенции	Развитие интеллектуального и творческого потенциала
Цифровизация	Меняет требования к квалификации и формирует новые модели занятости	Рост значения цифровой грамотности и способности к адаптации

Состояние человеческого капитала Республики Казахстан целесообразно оценивать через совокупность демографических, образовательных, трудовых, медицинских и инновационных показателей. Динамика показателей, оценивающих развитие основных компонентов человеческого капитала Республики Казахстан за 2023–2025 гг., представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика показателей развития человеческого капитала Республики Казахстан за 2023–2025 гг. (в разрезе его основных компонентов)

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное изменение (+/-)	Темп роста, %
Демография					
Численность населения на начало периода, тыс. чел.	19 766,8	20 033,8	20 283,4	+516,6	102,6
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	75,10	75,44	75,97	+0,9	101,2
Валовой внутренний продукт на душу населения, тыс. тенге	6 002,0	6 780,9	7 827,2	+1 825,2	130,4
Доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума (уровень бедности), %	5,2	5,0	5,0	-0,2	96,2
Высшее образование					
Валовый охват высшим образованием, %	54,38	56,47	58,16	+3,78	107,0
Численность студентов вузов на начало учебного года, тыс. чел.	592,7	624,5	678,1	+85,4	114,4
Число выпускников вузов, тыс. чел.	157,1	147,4	152,8	-4,3	97,3
Здравоохранение					
Объем оказанных услуг в области здравоохранения, млн. тенге	3 074,9	3 514,1	3 899,8	+824,9	126,8
Удовлетворённость жизнью, условиями жизни и здоровьем населения, %	41,8	43,8	53,2	11,4	127,3
Рынок труда					
Рабочая сила, тыс. чел.	9 534,1	9 664,0	9 769,5	+235,4	102,5
Занятое население, тыс. чел.	9 081,9	9 214,2	9 320,6	+238,7	102,6
Безработное население, тыс. чел.	452,2	449,8	448,9	-3,3	99,3
Уровень безработицы, %	4,7	4,7	4,6	-0,1	97,9
Уровень молодежной безработицы, %	3,5	3,1	3,1	-0,4	88,6
Валовая добавленная стоимость (ВДС) на одного занятого, тыс. тенге	11 354,2	12 866,0	14 791,0	+3 436,8	130,3

Окончание таблицы 2

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное изменение (+/-)	Темп роста, %
Индексы производительности труда % в целом по экономике	104,7	103,7	105,9	+1,2	101,1
Цифровизация и инновации					
Доля пользователей сети Интернет, %	94,7	95,3	94,8	+0,1	100,1
Уровень цифровой грамотности населения, %	90,2	91,2	91,1	+0,9	101,0
Уровень активности предприятий в области инноваций, в %	11,7	11,7	11,9	+0,2	101,7
Доля инновационной продукции к ВВП, %	2,00	1,35	1,39	-0,61	69,5

Анализ изменения демографических показателей Республики Казахстан за 2023–2025 гг. показывает преимущественно положительную динамику: численность населения увеличилась на 2,6%, ожидаемая продолжительность жизни достигла 75,97 года, ВВП на душу населения вырос на 30,4%, уровень бедности сократился с 5,2 до 5,0%. При этом сохраняется территориальное неравенство: в 2025 году данный показатель в сельской местности составил 7,1% против 3,8% в городской.

Однако качество человеческого капитала определяется не только физическим здоровьем и долголетием, но и интеллектуальным уровнем населения. В сфере образования валовой охват высшим образованием увеличился на 3,78 п.п. (до 58,16%), численность студентов вузов выросла на 14,4%, однако число выпускников сократилось на 2,7%. При этом в целом в образовании остается проблемой качество подготовки: по данным PISA-2025, базового уровня читательской грамотности достигли лишь 36% учащихся (ОЭСР – 69%) и 52% – по естествознанию (ОЭСР – 74%), результаты по математике снизились по сравнению с 2022 г. Доля учащихся с высокими результатами (5–6-й уровни) минимальна (по математике около 1% при 8% в ОЭСР) [7].

В здравоохранении Казахстана объем оказанных медицинских услуг вырос на 26,8%, удовлетворенность населения жизнью, условиями жизни и здоровьем повысилась на 11,4 п.п. (53,2%). Вместе с тем доля расходов на здравоохранение в 2024 году составляла лишь 4,0% ВВП при среднем показателе ОЭСР 9,3%, а доля государственного финансирования и ОСМС в Казахстане 66% (ОЭСР – 75%) [1].

В 2025 году на рынке труда Казахстана численность занятого населения увеличилась на 238,7 тыс. человек (2,6%), уровень общей безработицы снизился до 4,6%, а молодёжной – до 3,1%, валовая добавленная стоимость на одного занятого выросла на 30,3%. Однако численность лиц вне рабочей силы увеличилась с 4,39 до 4,65 млн. человек, «доля молодежи NEET составила 4,6%» [2], а по производительности труда (41,5 долл. США за час) Казахстан занимал 57-е место, отставая от развитых экономик [6].

В сфере цифровизации доля пользователей Интернета достигла 94,8%, уровень цифровой грамотности населения – 91,1%, однако инновационная активность предприятий выросла лишь на 0,2 п.п., а доля инновационной продукции в ВВП сократилась с 2,0 до 1,39%. По данным Института ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании, рынок труда испытывает нехватку ИКТ-специалистов, а система образования не обеспечивает должного соответствия подготовки потребностям экономики [5].

Таким образом, при общей положительной динамике развития человеческого капитала Казахстана сохраняются системные ограничения: несоответствие качества образования потребностям экономики, недостаточное финансирование здравоохранения, структурные диспропорции рынка труда, территориальное неравенство и низкая инновационная

результативность. Обеспечение устойчивого развития национальной экономики требует не только количественного наращивания человеческого капитала, но и повышения качества его формирования и эффективности использования. Более того, их решение требует более тесной взаимосвязи образования, здравоохранения, рынка труда и инновационной деятельности.

В таблице 3 систематизированы Предложения по совершенствованию государственной политики в области развития человеческого капитала в Республике Казахстан.

Таблица 3

Предложения по совершенствованию государственной политики в области развития человеческого капитала в Республике Казахстан

Основные проблемы	Приоритетные направления повышения эффективности	Меры по совершенствованию государственной политики
Несоответствие качества образования требованиям экономики	Повышение качества образования и его ориентации на практические результаты	Расширение грантов для сельской молодёжи на инженерно-технические специальности с учётом региональных карт кадровой потребности; пересмотр 50% образовательных программ вузов с участием отраслевых советов работодателей; внедрение обязательных проектных семестров на базе предприятий для всех технических специальностей
Слабая связь образования и рынка труда	Укрепление связи между системой образования и рынком труда	Квота на дуальное обучение для предприятий свыше 250 работников (не менее 5% от общего числа работников – студенты-практиканты); региональные центры прогнозирования кадровых потребностей с открытыми данными; налоговые льготы за участие в разработке образовательных программ
Недостаточная производительность труда	Повышение производительности труда	Налоговые льготы для предприятий, инвестирующих в программы повышения квалификации сотрудников (не менее 3% ФОТ)
Недостаточное финансовое и кадровое обеспечение системы здравоохранения	Развитие системы здравоохранения как основы здоровьесберегающего компонента человеческого капитала	Увеличение государственного финансирования здравоохранения, повышение уровня оплаты труда и стимулирование узкопрофильных медицинских специалистов, более широкое развитие профилактической медицины и цифровизация здравоохранения
Риски молодежной незанятости	Поддержка молодежной занятости	Расширение молодежной практики (приоритет – регионы с высокой долей NEET); связка профильных классов с экскурсиями и практикой на предприятиях; отдельная грантовая линия для стартапов в IT и АПК с наставничеством
Нехватка цифровых компетенций	Развитие цифровых компетенций и инновационной активности	Массовое обучение цифровым навыкам и развитие STEM-направлений, программы цифровой переподготовки, поддержка ИТ-навыков у молодежи и взрослых работников
Территориальные различия в доступе к услугам	Снижение территориальных различий	Повышение качества дистанционного образования, телемедицины и региональных программ поддержки кадров, повышение доступности цифровой инфраструктуры в регионах

Предложенные меры направлены на повышение качества подготовки кадров, укрепление взаимодействия образования и работодателей, рост производительности труда и занятости молодежи, улучшение доступности медицинских услуг и сокращение территориальных различий. Их внедрение требует поэтапности с учетом финансовых возможностей государства и региональной специфики.

Для оценки возможной динамики развития человеческого капитала в Казахстане проведены прогнозные расчеты до 2028 г. методом экстраполяции по среднему абсолютному приросту по формуле (1):

$$\widehat{Y}_{t+n} = Y_t + \overline{\Delta} \times n \quad (1)$$

где $\widehat{Y}_{t+n}$ – прогнозное значение показателя через n лет;
Y_t – фактическое значение в последнем году (базовый год);
$\overline{\Delta}$ – средний абсолютный прирост показателя за анализируемый период;
n – горизонт прогнозирования (до 2028 года, т.е. $n = 3$ лет).

Средний абсолютный прирост рассчитывается по формуле (2):

$$\overline{\Delta} = \frac{Y_{последний} - Y_{первый}}{n-1} \quad (2)$$

где $Y_{первый}$ – первый показатель временного ряда;
$Y_{последний}$ – последний показатель временного ряда;
n – количество уровней ряда.

Пример для валового внутреннего продукта на душу населения, тыс тенге: 2023 г. – 6 002,03; 2024 г. – 6 780,89; 2025 г. – 7 827,17

$$\overline{\Delta} = \frac{7\,827{,}17 - 6\,002{,}03}{3-1} = 912{,}57$$

$\widehat{Y}_{2028}^{инерц} = 7\,827{,}17 + 912{,}57 \times 3 = 10\,564{,}88$ тыс. тенге

Однако целевой прогноз с учетом повышения производительности труда и улучшения занятости предусматривает рост не менее чем на 3%.

$\widehat{Y}_{2028}^{цел} = (7\,827{,}17 + 912{,}57 \times 3) \times 1{,}03 = 10\,881{,}83$ тыс. тенге

$\widehat{Y}_{2028}^{оптим} = (7\,827{,}17 + 912{,}57 \times 3) \times 1{,}05 = 11\,093{,}12$ тыс. тенге

Результаты прогнозных расчётов с учётом эффекта предлагаемых мер представлены в таблице 4.

Таблица 4

Прогноз эффективности мер по развитию человеческого капитала в Республике Казахстан

Показатель	Фактическое значение (2025 г.)	Прогнозное значение (2028 г.)	Абсолютное изменение
Валовый внутренний продукт на душу населения, тыс. тенге	7827,2	10 881,83–11 093,12	+3054,63–3265,92
Валовый охват высшим образованием, %	58,16	65,74–67,02	+7,58–8,86 п.п.
Уровень цифровой грамотности населения, %	91,1	93,84–94,76	+2,74–3,66 п.п.
Уровень производительности труда (долл. США за отработанный час)	41,52	49,98- 50,94	+8,46–9,42
Объем оказанных услуг в области здравоохранения, млн. тенге	3899,8	5394,01–5548,12	+1494,21–1648,32
Удовлетворенность жизнью и условиями жизни, %	53,2	71,71–73,11	+18,51–19,91 п.п.

По результатам экстраполяции с учетом предложенных направлений к 2028 г. возможен рост ВВП на душу населения до 10,9–11,1 тыс. тенге, охвата высшим образованием до 65,7–67,0%, цифровой грамотности до 93,8–94,8%, производительности труда до 50,0–50,9 долл.

США за час. Реализация предложенных мер, при их поэтапном внедрении с учётом финансовых возможностей государства и региональной специфики, позволит перейти от экстенсивного наращивания человеческого капитала к повышению его качества, что станет важным условием устойчивого экономического роста и социальной стабильности страны.

Список литературы

1. Анализ сектора здравоохранения Республики Казахстан // АО «Фонд развития предпринимательства «Даму». – 2025. – URL: https://damu.kz/ru/poleznaya-informatsiya/damu_analytics/analitika/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

2. Комплексный план по повышению доходов населения на 2026–2029 годы, утверждённый постановлением Правительства РК : от 10 июня 2026 года №485 // ИПС «Әділет». – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2600000485 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

3. Токаев, К. -Ж. Выступление Главы государства Касым-Жомарта Токаева на совместном заседании палат Парламента / К. Токаев // ИПС «Параграф». 30 июня 2026 г. – URL: https://prg.kz/document/?doc_id=33445018 (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

4. Токаев, К. -Ж. Выступление Главы государства Касым-Жомарта Токаева на четвертом заседании Национального курултая / К. Токаев // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. 14 марта 2025 г. – URL: https://www.akorda.kz/ru/vystuplenie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-na-chetvertom-zasedanii-nacionalnogo-kurultaya-142359 (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

5. ICT Skills Development in the Republic of Kazakhstan : Insight Report with Recommendations // UNESCO Institute for Information Technologies in Education. – 2025. – URL: https://iite.unesco.org/ru/publications/razvitie-ikt-navykov-v-respublike-kazahstan-analiticheskij-doklad-s-rekomendatsiyami/ (дата обращения: 21.10.2026). – Текст : электронный.

6. ILOSTAT. Statistics on Labour Productivity // International Labour Organization. – URL: https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/ (дата обращения: 21.10.2026). – Текст : электронный.

7. PISA 2025 Results (Volume I): Казахстан // Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). – 2026. – URL: https://www.oecd.org/ru/publications/pisa-2025-results-volume-i_e70a9cc9-ru/7d50ea0b-ru.html (дата обращения: 22.10.2026). – Текст : электронный.

8. UNDP: Kazakhstan maintains its position in the Human Development Index rankings, but action is needed to address inequality and environmental risks // United Nations Development Programme. – 2025. – URL: https://www.undp.org/kazakhstan/press-releases/undp-kazakhstan-maintains-its-position-human-development-index-rankings-action-needed-address-inequality-and-environmental (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

9. World Bank Group. Human Capital Index – Kazakhstan // World Bank. – URL: https://humancapital.worldbank.org/en/economy/KAZ (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

Бошман Мария Вячеславовна
студентка
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

РЕАЛЬНАЯ ДОХОДНОСТЬ БАНКОВСКОГО ВКЛАДА ПРИ ВЫСОКОЙ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКЕ: ВЛИЯНИЕ ИНФЛЯЦИИ И НАЛОГА НА ПРОЦЕНТЫ

Аннотация: *в статье рассмотрено, как инфляция и налог на доходы физических лиц с процентов по вкладам влияют на реальный доход вкладчика при ключевой ставке 14% годовых. Использованы данные Банка России и Росстата за 2026 год, а также нормы Налогового кодекса Российской Федерации. На примере вклада в 1,5 млн рублей рассчитана реальная доходность при трёх ставках по вкладу и трёх уровнях инфляции. Определены сумма вклада, при которой возникает налог, и минимальная номинальная ставка, сохраняющая покупательную способность сбережений. Показано, что налог заметно снижает результат только по крупным вкладам.*

Ключевые слова: *банковский вклад, реальная доходность, инфляция, ключевая ставка, уравнение Фишера, НДФЛ, сбережения домохозяйств.*

Введение.

Банковский вклад – распространённый способ сбережения средств домохозяйств. При выборе вклада обычно ориентируются на номинальную процентную ставку. Однако сама по себе она не показывает, насколько изменится покупательная способность денег к концу срока. Для такой оценки нужно учитывать инфляцию и налог на процентный доход.

Условия 2026 года делают такую оценку актуальной. Совет директоров Банка России 23 октября 2026 года сохранил ключевую ставку на уровне 14,00% годовых [1]. Годовая инфляция в сентябре, по данным Росстата, составила 6,35%, а Банк России ожидает по итогам года значение в диапазоне 6–7% [2]. Кроме того, проценты по вкладам облагаются НДФЛ, если их сумма за год превышает необлагаемый лимит. Для процентов, начисленных в 2026 году, он равен 160 тыс. рублей [3; 4].

Цель исследования – рассчитать реальную доходность банковского вклада с учётом инфляции и НДФЛ. В работе решаются три задачи: сравнивается доходность при разных процентных ставках и темпах инфляции; определяется сумма вклада, при которой появляется налог, и оценивается его влияние на итоговый доход; рассчитывается минимальная номинальная ставка, позволяющая сохранить покупательную способность сбережений. Все расчёты выполнены для условных параметров. Поэтому полученные значения показывают влияние отдельных факторов, а не доходность конкретных банковских продуктов.

Теоретические основы оценки реальной доходности вклада.

1. Номинальная и реальная ставка.

Различие между номинальной и реальной ставкой описал И. Фишер [5]. Если номинальная ставка равна i, а инфляция за тот же период равна π, то реальная ставка r определяется соотношением $(1 + i) = (1 + r) \times (1 + \pi)$. Отсюда $r = (1 + i) \div (1 + \pi) – 1$. Часто используют приближение $r \approx i – \pi$, но при двузначных ставках оно даёт заметную погрешность. Например, при ставке 13% и инфляции 6,35% разность составляет 6,65 п. п., тогда как точное значение реальной ставки равно 6,25%.

Т. Г. Шелкунова и К. А. Кузнецова указывают, что недостаточный учёт инфляционных рисков при установлении процентных ставок может привести к обесценению вкладов и

кредитов. Эффект Фишера авторы рассматривают как показатель равновесия между банковским и реальным секторами экономики [6]. Для вкладчика это означает, что номинальную ставку важно сопоставлять с ожидаемым ростом цен.

2. Налог на проценты по вкладам.

Налогообложение процентов по вкладам регулируется Налоговым кодексом Российской Федерации [3]. Налогом облагается не вся сумма процентов, а только превышение над необлагаемым лимитом. Лимит рассчитывается как 1 млн рублей, умноженный на максимальную ключевую ставку, действовавшую на первое число каждого месяца налогового периода. На 1 января 2026 года ключевая ставка составляла 16%, поэтому необлагаемая сумма за 2026 год равна 160 тыс. рублей [4]. НДФЛ составляет 13% при совокупном годовом доходе до 2,4 млн рублей; к части дохода сверх этого порога применяется ставка 15% [3]. Налоговый орган рассчитывает сумму по сведениям банков. Уплатить налог необходимо не позднее 1 декабря следующего года.

При ставке по вкладу 13% годовых проценты превысят необлагаемый лимит в 160 тыс. рублей, если сумма размещения будет больше 1 230 769 рублей.

3. Денежно-кредитные условия 2026 года

В течение 2026 года Банк России постепенно снижал ключевую ставку: 13 февраля – с 16,0% до 15,5%, в марте – до 15,0%, в апреле – до 14,5%, в июне – до 14,25%, а в июле – до 14,0% [7]. В сентябре и октябре ставка не менялась [1, 7]. Одной из причин паузы стал новый рост инфляции. В сентябре годовой показатель достиг 6,35% [2; 7]. При ключевой ставке 14% и такой инфляции реальная ключевая ставка составляет около 7,2%. Это создаёт условия для положительной реальной доходности вкладов, но итог зависит от ставки и других условий конкретного продукта.

Расчёт реальной доходности вклада.

4. Исходные данные модели.

Рассмотрим вкладчика-резидента, который размещает на 12 месяцев 1,5 млн рублей. Проценты выплачиваются в конце срока и относятся к одному налоговому периоду. Других вкладов у него нет, а совокупный годовой доход не превышает 2,4 млн рублей, поэтому применяется ставка НДФЛ 13%. Ставки по вкладу приняты условными: 12%, 13% и 14% годовых, то есть на уровне ключевой ставки и ниже неё. Рассмотрены три сценария инфляции: 4% – цель Банка России, 6,35% – фактический годовой показатель сентября 2026 года и 7% – верхняя граница прогноза Банка России на 2026 год [2]. Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные для расчёта

Параметр	Значение
Сумма вклада	1 500 000 руб.
Срок вклада	12 месяцев, проценты выплачиваются в конце срока
Ставка по вкладу (условная)	12%, 13%, 14% годовых
Инфляция за год	4%, 6,35%, 7%
Необлагаемая сумма процентов	160 000 руб.
Ставка НДФЛ	13%

Источник: составлено по данным [2, 4]; ставки по вкладу условные.

5. Результаты расчёта для вклада 1,5 млн рублей

Для начала рассчитаем доход по вкладу под 13% годовых при инфляции 6,35%. За год на сумму 1,5 млн рублей начисляется 195 тыс. рублей (1 500 тыс. рублей × 13%). Из этой суммы 35 тыс. рублей превышают необлагаемый лимит в 160 тыс. рублей. НДФЛ составит 4 550 рублей (35 000 × 13%). После уплаты налога вкладчик получит 190 450 рублей – это 12,70% от первоначальной суммы. С учётом инфляции реальная доходность равна 5,97%: (1 + 0,1270) ÷ (1 + 0,0635) – 1. В пересчёте на цены начала периода покупательная способность сбережений увеличится примерно на 89,5 тыс. рублей. Остальные варианты расчёта представлены в таблице 2.

Таблица 2

Реальная доходность вклада 1,5 млн рублей при разных условиях

Ставка по вкладу	Инфляция	НДФЛ, руб.	Чистая ставка	Реальная доходность
12%	4,00%	2 600	11,83%	7,53%
12%	6,35%	2 600	11,83%	5,15%
12%	7,00%	2 600	11,83%	4,51%
13%	4,00%	4 550	12,70%	8,36%
13%	6,35%	4 550	12,70%	5,97%
13%	7,00%	4 550	12,70%	5,32%
14%	4,00%	6 500	13,57%	9,20%
14%	6,35%	6 500	13,57%	6,79%
14%	7,00%	6 500	13,57%	6,14%

Источник: расчёты по условным данным. Чистая ставка – доходность после уплаты НДФЛ.

Во всех девяти сценариях реальная доходность остаётся положительной: от 4,51% при ставке 12% и инфляции 7% до 9,20% при ставке 14% и инфляции 4%. Повышение ставки по вкладу на один процентный пункт увеличивает реальную доходность примерно на 0,82 п. п. при инфляции 6,35%. Рост инфляции с 4% до 7% при ставке 13% снижает реальную доходность на 3,04 п. п.: с 8,36% до 5,32%.

Без налога реальная доходность при ставке 13% и инфляции 6,35% составила бы 6,25%. Налог снижает её на 0,29 п. п., или примерно на 4,3 тыс. рублей реального дохода. Для сравнения, изменение инфляции на 3 п. п. меняет результат на 3,04 п. п. Таким образом, в рассмотренном диапазоне инфляция влияет на результат сильнее, чем налог.

6. Влияние суммы вклада на налоговую нагрузку

Необлагаемый лимит фиксирован и не увеличивается вместе с суммой вклада. Поэтому при размещении более крупных сумм большая часть начисленных процентов может попасть под налогообложение. В таблице 3 приведены расчёты для вкладов разного размера при ставке 13% и инфляции 6,35%.

Таблица 3

Влияние суммы вклада на чистую и реальную доходность

Сумма вклада, руб.	Проценты, руб.	НДФЛ, руб.	Чистая ставка	Реальная доходность
1 000 000	130 000	0	13,00%	6,25%
1 500 000	195 000	4 550	12,70%	5,97%
3 000 000	390 000	29 900	12,00%	5,32%
5 000 000	650 000	63 700	11,73%	5,06%

Источник: расчёты по условным данным. Суммы округлены до рубля.

При сумме вклада 1 млн рублей начисленные проценты составляют 130 тыс. рублей. Это меньше необлагаемого лимита, поэтому налог не уплачивается. Для вклада 5 млн рублей НДФЛ достигает 63 700 рублей, или 9,8% начисленных процентов. Чистая ставка в этом случае снижается до 11,73%, а реальная доходность – с 6,25% до 5,06%.

Определим минимальную номинальную ставку, при которой реальная доходность равна нулю, то есть чистая ставка равна инфляции 6,35%. Для этого рассчитаем проценты, которые после налога дают нужный доход. Получены следующие значения:

– для вкладов 1 и 1,5 млн рублей достаточно ставки 6,35%, так как проценты не превышают необлагаемую сумму;

– для вклада 3 млн рублей нужна ставка 6,50%;

– для вклада 5 млн рублей нужна ставка 6,82%.

Чем крупнее вклад, тем больше номинальная ставка должна превышать инфляцию, чтобы покупательная способность сохранилась.

7. Сценарий снижения ставок.

Если ключевая ставка будет снижаться, ставки по вкладам тоже сократятся. Предположим, что ставка по вкладу упадёт до 10% годовых. При вкладе 1,5 млн рублей проценты составят 150 тыс. рублей, что меньше необлагаемой суммы 160 тыс. рублей, поэтому налог не возникает. При такой ставке налог отсутствует для любого вклада до 1,6 млн рублей (160 000 ÷ 0,10).

Реальная доходность в этом сценарии составит 5,77% при инфляции 4%, 3,43% при инфляции 6,35% и 2,80% при инфляции 7%. Снижение ставки по вкладу с 13% до 10% при инфляции 6,35% уменьшает реальную доходность с 5,97% до 3,43%, то есть на 2,54 п. п. Доходность остаётся положительной, но запас над инфляцией сокращается. Если же инфляция при этом окажется выше прогноза, вклад даст лишь небольшой прирост покупательной способности.

8. Ограничения расчёта.

У расчётов есть несколько ограничений. Во-первых, ставки по вкладам заданы условно: реальные предложения банков зависят от срока, суммы и других условий. Во-вторых, используется средняя инфляция по стране, тогда как личная потребительская корзина может дорожать быстрее или медленнее. В-третьих, модель предполагает, что инфляция за весь год совпадает с выбранным сценарием, хотя фактическое значение становится известно только после окончания срока вклада. Наконец, не учитываются капитализация процентов, досрочное расторжение договора и отсрочка уплаты налога до декабря следующего года.

Заключение.

В рассмотренном примере вклад 1,5 млн рублей на год при ставке 13% и инфляции 6,35% приносит реальную доходность 5,97% после уплаты налога 4 550 рублей. Во всех девяти сценариях реальная доходность положительна и находится в диапазоне от 4,51% до 9,20%. Изменение инфляции на 3 п. п. влияет на результат сильнее, чем налог на проценты: 3,04 п. п. против 0,29 п. п.

Налоговая нагрузка существенна для крупных вкладов. При вкладе 5 млн рублей налог составляет 9,8% начисленных процентов, а реальная доходность снижается до 5,06%. Минимальная номинальная ставка, сохраняющая покупательную способность при инфляции 6,35%, равна 6,35% для вкладов 1 и 1,5 млн рублей, 6,50% для 3 млн рублей и 6,82% для 5 млн рублей.

При снижении ставки по вкладу до 10% реальная доходность вклада 1,5 млн рублей при инфляции 6,35% сокращается до 3,43%. Выводы относятся к условным ставкам, но могут использоваться для сравнения вкладов. Вкладчику следует сопоставлять чистую ставку после налога с ожидаемой инфляцией, а не ориентироваться только на номинальную ставку.

Список литературы

1. Банк России. Информация от 23 октября 2026 года: Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 14,00% годовых. – URL: https://rulaws.ru/acts/Informatsiya-Banka-Rossii-ot-23.10.2026 (дата обращения: 08.11.2026). – Текст : электронный.

2. Годовая инфляция в России в сентябре составила 6,35% // Эксперт: сайт. – URL: https://expert.ru/news/godovaya-inflyatsiya-v-rossii-v-sentyabre-sostavila-635. – Текст : электронный.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 05.08.2000 №117-ФЗ. Ст. 214.2, 224.

4. Налог по вкладам повысился с 1 января: необлагаемая сумма стала меньше // Выберу.ру: сайт. – 2026. – 2 января. – URL: https://www.vbr.ru/novosti/vklady/2026/01/02/nalog-na-vkladi-v-2026-gody (дата обращения: 08.11.2026). – Текст : электронный.

5. Fisher, I. The Theory of Interest / I. Fisher. – New York : Macmillan, 1930.

6. Шелкунова, Т. Г. Эффект Фишера как индикатор оптимального взаимодействия банков и реального сектора экономики / Т. Г. Шелкунова, К. А. Кузнецова // Экономика в промышленности. – 2016. – № 4. – С. 335–342. – DOI 10.17073/2072-1663-2016-4-335-342.

7. Прогнозы экспертов по ключевой ставке в октябре 2026 // Сравни.ру: сайт. – URL: https://www.sravni.ru/text/prognozy-ekspertov-po-klyuchevoj-stavke-v-oktyabre-2026 (дата обращения: 08.11.2026). – Текст : электронный.

Грогуленко Анастасия Игоревна
магистрант
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный
нефтяной технический университет»
г. Уфа, Республика Башкортостан

ОБЗОР МЕТОДОВ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Аннотация: *в статье рассматриваются существующие подходы к оценке социальной ответственности бизнеса. Выделены основные подходы: количественный, качественный и интегральный, а также дается обзор некоторых авторских методик.*

Ключевые слова: *социальная ответственность бизнеса, методы оценки, количественный подход, качественный подход, интегральные показатели.*

Социальная ответственность бизнеса является несомненным конкурентным преимуществом, кроме того обеспечивает условия для устойчивого развития организации. В связи с этим существует необходимость измерения и оценки СОБ. Однако единой стандартизированной методики не существует, в научной литературе представлено достаточное количество методик и подходов к оценке социальной ответственности. Рассмотрим наиболее известные.

Существует несколько ключевых подходов к оценке социальной ответственности бизнеса (СОБ). В первую очередь можно отметить количественный и качественный подход.

Суть *количественного подхода* заключается в измерение и анализе конкретных числовых показателей деятельности компании в социальной, экологической и экономической сферах, с применением индикаторов, например таких как объём социальных инвестиций; количество созданных рабочих мест; затраты на охрану труда и экологию; доля энергоресурсов, сэкономленных благодаря «зелёным» технологиям; уровень травматизма на производстве; объёмы налоговых отчислений в бюджеты разных уровней и другие. При этом можно применить следующие методы: расчёт коэффициентов (например, соотношение затрат на КСО к выручке или прибыли); сравнительный анализ динамики показателей во времени или между компаниями и/или использование стандартизированных индексов (фондовые индексы социальной ответственности).

Второй, *качественный подход* основан на оценке не поддающихся количественному измерению аспектов деятельности компании. Здесь используются такие критерии оценки как соблюдение этических норм и деловой этики; прозрачность корпоративной отчётности; учёт интересов стейкхолдеров (сотрудников, местных сообществ, партнёров); репутация компании в СМИ и среди потребителей; качество взаимодействия с НКО и государственными структурами. Методы оценки в данном подходе могут быть разные, экспертный опрос и анкетные опросы стейкхолдеров или репутационный анализ в СМИ и соцсетях.

В-третьих, возможно использование *комплексного* (*интегрального*) *подхода*, который будет сочетать в себе количественные и качественные методы для всесторонней оценки.

Существует так же еще несколько подходов и методик. Вот, например *стандартизированный подход*, который основан на использование признанных международных и национальных стандартов как «эталона» для оценки. Такими стандартами выступают ключевые документы: ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности»; Глобальный договор ООН (UN Global Compact); Социальная хартия российского бизнеса (РСПП); ГОСТ Р ИСО 26000–2012 (российская адаптация ISO 26000). Механизм оценки следующий, происходит сверка практик компании с пунктами стандарта, формирование отчёта о соответствии.

Кроме представленных подходов, в научной литературе можно встретить еще подход *на основе социальной отчётности* (анализ полноты, достоверности и прозрачности корпоративной социальной отчётности), *сценарный* (*ситуационный*) *подход* (оценка СОБ с учётом специфики отрасли, региона деятельности и актуальных общественных вызовов) и

стейкхолдерский подход, *основанный на* учёте ожиданий и оценок ключевых заинтересованных сторон, которыми могут выступать сотрудники, местные сообщества, потребители, инвесторы и т. д. При использовании *результативного подхода* происходит оценка реального социального эффекта от деятельности компании, а не только затраченных ресурсов. Например, улучшение качества жизни в регионе присутствия; снижение уровня безработицы; повышение доступности медицинских или образовательных услуг благодаря партнёрству с бизнесом.

В качестве методов сбора информации могут быть применены опросы, фокус-группы, общественные слушания, анализ обращений, мониторинг целевых показателей развития территорий, оценка воздействия на устойчивое развитие (SIA – Sustainability Impact Assessment).

Как отмечалось ранее, единой методики оценки социальной ответственности еще не существует, поэтому рассмотрим еще несколько авторских методик, предложенных в отечественной научной литературе.

1. Методика Н. А. Голубевой [*1*].

Суть методики в адаптация параметров ISO 26000 под специфику компании – с учётом её отрасли, стратегических целей и утверждённых показателей социальной отчётности. Особенность методики в сочетании количественных и качественных критериев. Цель: оценить, насколько полно компания внедряет принципы социальной ответственности. Используемые при оценке критерии:

– экономическая эффективность;

– эффективность деловых взаимоотношений;

– эффективность экологической безопасности;

– социальная эффективность [2].

2. Методика Н. А. Кричевского и С. Ф. Гончарова [*1*].

В этой методике также применяются как количественный, так и качественный подход, акцент делается на анализе ответственности перед собственным персоналом.

Авторы выделяют три группы показателей:

– социальная ответственность перед сотрудниками (уровень оплаты, текучесть кадров, обучение, охрана труда);

– ответственность перед обществом;

– экологическая ответственность.

Плюсом методики является простота проведения оценки и универсальность (предложенные показатели присутствуют практически в любой организации), а практическая ценность заключается в том, что методика позволяет выявить наиболее слабые места социальной политики предприятия [3]

3. Методика Г. Л. Тульчинского.

Принципы методики: универсальность (подходит для любых типов бизнеса); поэтапная оценка по «номинациям» (направлениям СОБ); сравнение компаний независимо от их масштаба и сферы деятельности.

Ключевые направления («номинации») оценки:

– забота – внутренние социальные инвестиции (например, в человеческий капитал, корпоративную культуру).

– добросовестность – оценка с точки зрения бизнеса (например, развитие отношений с партнёрами).

– сопричастность – внешние социальные инвестиции (благоустройство, образование, здравоохранение).

– успех – бизнес-эффекты КСО (рост экономических показателей, деловая репутация) [5]

Можно выделить еще целый ряд интересных авторских методик Т. Б. Заводчиковой [6], методику Е. В. Поповой [4], методика М. В. Бикеевой [7], подход Е. Д. Копытовой [8].

Таким образом можно сделать вывод, что единого, универсального подхода нет – выбор зависит от целей оценки, отрасли и доступных данных.

Оптимальным вариантом возможна комбинация методов (например, количественная оценка затрат + качественная экспертиза отчётности + опросы стейкхолдеров), а ключевым ориентиром могут служить международные и национальные стандарты (ISO 26000, GRI, Социальная хартия РСПП).

Список литературы

1. Бикмухаметова, И. С. Анализ методик оценки корпоративной социальной ответственности фирм / И. С. Бикмухаметова, О. В. Алешина // Вектор экономики. – 2020. – № 4.

2. Слушкина, Е. Ю. Возможности внедрения системы корпоративной социальной ответственности на предприятии в соответствии с положениями ГОСТ Р ИСО 26000-2012 / Е. Ю. Слушкина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12–3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-vnedreniya-sistemy-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-na-predpriyatii-v-sootvetstvii-s-polozheniyami-gost-r-iso (дата обращения: 11.03.2026). – Текст : электронный.

3. Гулло, А. А. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий / А. А. Гулло, Н. Г. Филимонова // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. – № 1 (7). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodik-otsenki-effektivnosti-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-predpriyatiy (дата обращения: 11.03.2026). – Текст : электронный.

4. Попова, Е. В. Методические подходы к оценке социальной ответственности бизнеса / Е. В.Попова / Е. В. Попова // Северный регион: наука, образование, культура. – 2014. – № 1 (29). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa (дата обращения: 11.03.2026). – Текст : электронный.

5. Булгакова, М. А. Методика оценки уровня социальной ответственности университетов / М. А. Булгакова // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 6. – С. 16–21. – DOI 10.17513/fr.43052. – URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43052 (дата обращения: 11.03.2026). – Текст : электронный.

6. Заводчикова, Т. Б. Современные подходы к оценке корпоративной социальной ответственности / Т. Б. Заводчикова // Современные подходы в управлении экономическими системами в условиях глобальных преобразований : материалы II всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) 25 янв. 2023 г. / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Самар. нац. исслед. ун-т им. С. П. Королева (Самар. ун-т) ; под общ. ред. И. А. Григорьянца. – Самара : Изд-во Самар. ун-та, 2023. – С. 42–48.

7. Бикеева, М. В. Социальная ответственность бизнеса. Поиск методов оценки / М. В. Бикеева // Статистика и Экономика. – 2020. – № 17 (4). – С. 33–43. – DOI 10.21686/2500-3925-2020-4-33-43.

8. Копытова, Е. Д. Социальная ответственность бизнеса: методы оценки и региональное измерение / Е. Д. Копытова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз Т. 10, №1, 2017. – 2017. – Т. 10, № 1. – С. 254–271.

Давыдова Мария Владимировна
студентка
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА СТРУКТУРУ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Аннотация: *в статье рассматривается влияние цифровизации на структуру банковских услуг в России. Проанализирована динамика дистанционных каналов обслуживания, мобильных приложений и СБП (Система Быстрых Платежей). Выявлены тенденции: рост безналичных операций и сокращение роли отделений. Выявлены риски цифровизации и предложены направления для развития цифровых услуг.*

Ключевые слова: *цифровизация, цифровая трансформация, дистанционное банковское обслуживание, банковские услуги, FinTech, СБП.*

Введение: Цифровая трансформация стала одним из ключевых факторов развития банковского сектора. Если еще два десятилетия назад основным способом взаимодействия с клиентом служило физическое отделение, то сейчас приоритет сместился на мобильные приложения, интернет-банки и СБП, система запущенная в 2019 году. В связи с изменением в структуре оказания услуг возросла доля платежных и информационных сервисов, а потребность в отделениях снизилась [1; 2].

Развитие финансовых технологий рассматривается на государственном уровне и считается приоритетным, несмотря на киберпреступность, мошенничество, с использованием искусственного интеллекта и практически полную зависимость банков от онлайн платформ. Этими факторами определяется актуальность исследования [4].

Сущность цифровизации и классификация банковских услуг: под цифровизацией банковской деятельности понимается внедрение цифровых технологий во все отрасли банка. Кроме того, взаимодействие с клиентом происходит онлайн. Правовую основу этих процессов формирует Федеральный закон «О национальной платежной системе» [7], который регулирует переводы денежных средств и деятельность операторов платежных систем, и Федеральный закон «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы» [8], создавший возможность для оформления финансовых продуктов через платформы. Направления развития финансовых технологий определены в документах Банка России [2] и в Стратегиях развития финансового рынка РФ до 2030 года [6; 9].

Эволюция цифровых банковских услуг подразделяется на три этапа. Первый – автоматизация внутренних процессов, появление первых банкоматов и платежных карт. Второй – развитие интернет-банков и мобильных приложений. Третий этап связан с формированием экосистем и открытых платежных инфраструктур. Каждый этап не отменял предыдущий, а добавлял новый слой услуг, что со временем усложнило структура банка [4;5].

Цифровизация не меняет отдельные услуги, она меняет их соотношение в общем объеме. По способу представления банковские услуги можно разделить на четыре группы.

Таблица 1

Классификация банковских услуг по способу представления

Группа услуг	Характеристика	Примеры
Традиционные	Представляются в отделении клиенту, высокая доля ручных операций	Кассовые операции, открытые счета с оформлением документов, выдача наличных
Дистанционные	Предоставляются через интернет-банк или мобильное приложение	Переводы и оплата услуг, управление счетами и картами, онлайн-заявки на кредит
Платежные сервисы на открытой инфраструктуре	Операции в режиме реального времени между клиентами разных банков	Переводы по СБП, оплата по QR-коду
Экосистемные и платформенные	Банк является совокупностью финансовых и нефинансовых сервисов	Маркетплейс финансовых продуктов, сервисы для бизнеса, программа лояльности

Источник: составлено автором.

Опираясь на данные таблицы, ключевое различие заключается в роли физического присутствия клиента и степени автоматизации процессов. Структурный сдвиг заключается в том, что услуги первой группы постепенно вытесняются услугами второй и третьей группы, четвертая же группа представляет собой новую модель, в которой банк выступает центром экосистемы.

Динамика цифровых каналов обслуживания.

Для оценки структурных изменений обратимся к показателям статистики Банка России [3] за 2021–2025 год: число платежей через СБП, долю безналичных платежей в обороте розничной торговли, количество банкоматов и число действующих кредитных организаций.

Число платежей через СБП выросло с 530 млн ед. в 2021 г. до 18,3 млрд ед. в 2025 г. (рост в 35 раз за 4 года): переводы между счетами в разных банках стали доступны по номеру телефона, что превратило переводы в обычную цифровую операцию. Стоит отметить, что доля безналичных платежей в обороте розничной торговли составляла 74,3% в 2021 году, и 88% в 2025 году, то есть наличные вытесняются из повседневных расчетов. Число банкоматов изменилось с 194 тыс. ед. до 138 тыс. ед. банки переносят операции в цифровые каналы, а физические точки сохраняются для более сложных услуг, таких как ипотека и инвестиционные продукты [4].

Цифровые каналы ускоряют и кредитование: автоматизированный скролинг сокращает время рассмотрения заявки, поэтому дистанционные карты становятся одним из основных направлений роста. Это все привело к тому, что структура услуг сместилась с физических отделений к онлайн платформам и приложениям.

Риски цифровизации и направления развития.

Рост доли цифровых услуг и операций также сопровождается ростом новых рисков: киберугроза и утечка персональных данных, мошенничество с использованием новых технологий, цифровое неравенство, при котором страдают пожилые люди малонаселенных территорий. Банк России и банки развивают противодействие мошенничеству [2].

Предлагаются следующие направления развития: повышение цифровой грамотности клиентов, развитие антифрод-системы на основе анализа поведенческих данных, сохранение гибридной модели обслуживания, резервирование или импортозамещение ключевых IT-систем.

Заключение.

Проведенное исследование показало, что цифровизация меняет структуру банковских услуг в сторону преобладания дистанционных технологий при снижении роли

традиционного кассового обслуживания. Ключевыми факторами выступают развитие СБП, рост безналичных расчетов и государственная поддержка финансовых технологий. Вместе с тем возрастает значение кибербезопасности, цифровой и финансовой грамотности и технологической устойчивости. Дальнейшее развитие банковского сектора было бы разумно строить, сочетая цифровые и офлайн-каналы.

Список литературы

1. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2024 год и период 2025 и 2026 годов. – URL: https://www.cbr.ru. – Текст : электронный.

2. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2022–2024 годов. – URL: https://www.cbr.ru (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

3. Банк России. Статистика платёжной системы. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/ (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

4. Донецкова, О. Ю. Современные тенденции цифровизации банковского бизнеса в России / О. Ю. Донецкова // Финансы: теория и практика. – 2025. – Т. 29, № 3. – С. 179–193. – DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-3-179-193.

5. Исаева, Н. А. Трансформация банковской сферы в условиях цифровизации экономики / Н. А. Исаева, Е. С. Матерова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 10 (216). – С. 30–37. – DOI 10.46554/1993-0453-2022-10-216-30-37.

6. Криничанский, К. В. Цифровизация в банковском секторе: российский опыт / К. В. Криничанский, Н. Р. Нурисламова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 73–81. – DOI 10.14529/em220207.

7. О национальной платёжной системе : Федеральный закон : от 27.06.2011 №161-ФЗ.

8. О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы : Федеральный закон : от 20.07.2020 №211-ФЗ.

9. Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года : распоряжение Правительства РФ : от 29.12.2022 №4355-р.

Емелин Александр Михайлович
бакалавр, студент

Широкова Елена Александровна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»
г. Магадан, Магаданская область

DOI 10.31483/r-171002

АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ВЛИЯНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ НА РЫНОЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Аннотация: *в статье рассматривается влияние численности населения на формирование цен в современной рыночной среде. Категорию населения предлагается рассматривать не только как количественный ресурс экономики, но и как носителя человеческого капитала в совокупности профессиональных компетенций, здоровья и трудовых навыков, которые определяют и предложение рабочей силы, и структуру потребительского спроса, и способность территории формировать емкий локальный рынок. На основании сравнительного анализа по различным регионам страны определена неоднородность влияния плотности и количества жителей на стоимость товаров и услуг. Результаты исследования показывают, что зависимость уровня цен от численности населения не является линейной и существенно варьируется в зависимости от географического положения и уровня экономического развития региона. Полученные выводы могут быть использованы для совершенствования региональной ценовой политики и разработке мер по сдерживанию инфляционных процессов на локальных рынках.*

Ключевые слова: *региональная экономика, спрос и предложение, ценообразование, численность населения.*

Введение.

В современной экономической науке вопрос о факторах, определяющих рыночное предложение, остается одним из самых дискуссионных. Классические модели традиционно ставят во главу угла издержки производства, технологии и расценки на ресурсы. Однако практика показывает, что в долгосрочной перспективе ключевым драйвером как потребительского спроса, так и объема предложения выступает население, способное генерировать человеческий потенциал и преобразовывать его в человеческий капитала.

Человеческий потенциал региона – это не только численность жителей, но и их качественные характеристики: образование, здоровье, трудовая мотивация. Именно человеческий потенциал связывает демографию и экономику: он определяет, с одной стороны, объем и качество рабочей силы, с другой – платежеспособный спрос и структуру потребления, а значит, и параметры локальных рынков, включая уровень цен.

Демографические изменения происходят беспрецедентно быстро: в одних субъектах РФ фиксируется стремительный рост населения, в то время как другие сталкиваются с глубоким старением нации и депопуляцией. Эти сдвиги неизбежно трансформируют экономический ландшафт. С одной стороны, численность населения региона определяет объем доступных трудовых ресурсов – фундаментального фактора производства. С другой стороны, демографические показатели задают масштаб и емкость внутреннего рынка, стимулируя или, наоборот, сдерживая деловую активность производителей.

Цель исследования – определить степень влияния человеческого потенциала регионов на динамику стоимости товаров и услуг; выяснить, существует ли связь между размером населения и стоимостью жизни; установить влияние региональных особенностей на эту связь в современных условиях.

Объектами исследования являются факторы формирования рыночного предложения в условиях меняющейся демографической среды, а предметом – наличие зависимости между демографическим ресурсом и объемами выпуска продукции.

Методологическую основу исследования составили методы статистического и сравнительного анализа.

Актуальность темы исследования.

Человеческий потенциал – это совокупность (система, запас, ресурс, резерв) имеющихся (сформированных, накопленных) физических или духовных (природных или нравственных, культурных) качеств (способностей, характеристик, сил, возможностей, свойств, навыков, компетенций, знаний, умений) населения, реализуемых в разнообразных сферах деятельности (межличностном общении, потреблении) для развития (воспроизводства, повышения, улучшения) общества (группы, общности, качества жизни) с учетом исторических (национальных, природных, демографических, технологических) условий [2].

В контексте настоящего исследования человеческий потенциал территории важно рассматривать в двух аспектах. Количественный аспект – численность и плотность населения – определяет емкость рынка и возможность использовать эффект масштаба. Качественный аспект – квалификация, доходы и структура потребления жителей – формируют платежеспособный спрос и влияет на готовность платить определенную цену. Именно сочетание этих аспектов позволяет объяснить, почему в регионах с разным человеческим потенциалом формируются разные уровни цен.

В современной российской экономике вопрос ценообразования перестал быть исключительно рыночной категорией, зависящей от спроса и предложения. Сегодня существует выраженная пространственная дифференциация стоимостных показателей, которая напрямую связана с человеческим и демографическим потенциалом субъектов РФ.

1. Концентрация человеческого потенциала на территории: чем он выше, тем, тем больше возможностей для специализации, конкуренции и снижении удельных издержек. В густонаселенных агломерациях высокая концентрация потребителей создает предпосылки для эффекта масштаба и снижения удельных издержек логистики и реализации. Однако этот эффект

частично компенсируется ростом стоимости земли, аренды и труда, характерным для крупных городов. Итоговый уровень цен зависит от соотношения этих факторов и степени конкурентности рынка: на высококонкурентных рынка выигрыш от масштаба достается в большей мере – потребителю, на концентрированных – присваивается производителем. В тоже время в малонаселенных регионах, особенно в условиях Крайнего Севера или удаленных территорий, «демографический дефицит» приводит к удорожанию товаров из-за сложной логистики и низкой оборачиваемости товаров;

2. Разрыв в стоимости «потребительских корзин» разных регионов означает, что одинаковый по качеству человеческий потенциал в двух разных регионах требует разных затрат на воспроизводство, что и влияет на реальные доходы и миграционные решения.

Демографическая ситуация в стране – это фундамент, на котором строятся долгосрочные перспективы любого бизнеса. Изменения демографического ресурса, его возрастной структуры и динамики рождаемости/смертности напрямую задает рамки для экономического роста. В контексте зависимости рыночного предложения от численности населения можно выделить несколько ключевых каналов, через которые демография трансформирует производительность труда.

Традиционно считается, что сокращение численности населения ведет к падению производительности труда. Однако современная экономика заставляет взглянуть на этот процесс глубже с позиции трансформации человеческого потенциала:

1) «эффект вытеснения» ручного труда технологиями (капитал-лаборирующий канал). Когда людность и, соответственно, предложение рабочей силы сокращаются (или как минимум не растут), стоимость труда возрастает. Сокращение предложения рабочей силы означает сжатие количественного компонента человеческого потенциала. Это создаст мощный стимул для инвестиций в автоматизацию, роботизацию и искусственный интеллект. В результате в таких секторах, как обрабатывающая промышленность или логистика, производительность труда на одного занятого может резко вырасти в ответ на демографический дефицит;

2) качественный состав рабочей силы (структурный канал). Старение населения меняет когнитивные и физические возможности занятых. С одной стороны, более старшие работники обладают уникальным опытом (что критично для наукоемких отраслей и наставничества). С другой стороны, старение меняет качественные характеристики потенциала – соотношение опыта и способности к переобучению. Сектора экономики, не сумевшие адаптировать рабочие места под нужды стареющего персонала, сталкиваются со снижением общей эффективности деятельности;

3) мобильность и концентрация. Динамика демографического потенциала определяет урбанизацию. Приток молодежи в крупные агломерации создает благоприятную среду для генерации идей (эффект агломерации), что максимизирует производительность в сфере информационных технологий, финансах и креативных индустриях. Концентрация молодежи в агломерациях – это перераспределение человеческого потенциала между территориями, при котором малые города теряют наиболее активную часть.

Из чего состоит цена? Из себестоимости и наценки. Себестоимость состоит из прямых и косвенных затрат. Прямые затраты – те, которые можно точно и непосредственно отнести на конкретный продукт или услугу. Например, материалы, из которых изготовлено изделие, заработная плата рабочего, собирающего это изделие, упаковка. Косвенные – те, которые невозможно напрямую связать с единицей продукции, они распределяются между всеми продуктами пропорционально выбранной базе. Например, аренда цеха или офиса, коммунальные платежи, зарплата бухгалтера, амортизация здания [1].

Ценовой уровень формируется под влиянием себестоимости, торговой наценки и косвенных налогов, включенных в цену. При этом на конкурентном рынке цена в значительной мере определяется соотношением объемов спроса и предложения, а издержки выступают нижней границы цены. В субъектах РФ с высокими логистическими издержками они формируют повышенный уровень цен при относительной низкой емкости рынка.

Рассмотрим стоимость продуктовой корзины в нескольких субъектах федерации (табл. 1).

Таблица 1

Субъект федерации	Население (человек)	Стоимость продуктовой корзины (рубль)	Хлеб (рубль)	Молоко (рубль)	Курица (рубль)
Московская область	8 291 635	15 800	75	100	230
Архангельская область	1 136 535	16 330	110	99	270
Ханты-Мансийский округ	1 674 676	16 720	71	110	260
Республика Саха (Якутия)	989 499	23 520	81	160	380
Магаданская область	130 673	27 720	93	220	400

Представлены данные с ресурса RGEX.RU.

Чем дальше от столицы, тем больше стоимость продуктовой корзины. Происходит так потому, что большая часть товаров производится, складируется в центральных районах страны, чаще всего в Москве или Санкт-Петербурге, а уже потом доставляется в другие регионы, из-за этого в цене товара растут транспортные издержки. В Сибири и на Дальнем Востоке есть логистические узлы, но большая их часть (Восточный, Ванино, Находка) узконаправленная, а универсальный только Владивосток. Для Дальневосточного федерального округа с его огромной территорией этого мало.

Но это не единственная проблема, в населенных пунктах с малой численностью рыночный спрос невелик, что ограничивает возможности торговых операторов использовать эффект масштаба. В результате логистические издержки растут, а рыночное предложение формируется при более высоких издержках на единицу товара, что генерирует высокие цены.

Различия в стоимости продуктовой корзины отражают не только логистические издержки, но и различия в человеческом потенциале территорий: в малонаселенных регионах меньше возможностей для специализации торговли и ниже конкуренция, что ограничивает реализацию потенциала и повышает издержки на единицу товара.

Стоимость жилья также связана с человеческим потенциалом: в регионах с его высоким качеством (Москва, Московская область) формируется устойчивый платежеспособный спрос, тогда как в регионах с оттоком квалифицированных кадров рынок жилья стагнирует при формально высоких ценах, не обеспеченных спросом. Рассмотрим стоимость жилплощади в разных регионах нашей страны (табл. 2).

Таблица 2

Субъект федерации	Плотность населения	Стоимость квадратного метра руб.	
		Первичный рынок	Вторичный рынок
Москва	4876,18	481 190	391 070
Московская область	173,61	231 390	195 060
Архангельская область	1,93	144 210	117 340
Ханты-Мансийский округ	3,13	127 750	108 740
Республика Саха (Якутия)	0,32	166 310	141 040
Магаданская область	0,30	168 320	140 910

Представлены данные с ресурса RGEX.RU.

Устойчивая монотонная зависимость между плотностью населения и стоимостью квадратного метра отсутствует. Так, Ханты-Мансийский автономный округ демонстрирует более низкие цены на первичном рынке чем Республика Саха (Якутия) и Магаданская область. Это свидетельствует о том, что плотность населения выступает только одним из факторов ценообразования.

Высокие уровень цен в Магаданской области и отток населения имеют общую природу: они обусловлены высокими удельными издержками, связанными с удаленностью, сложной логистикой и климатическими условиями. Незначительный демографический потенциал ограничивает возможности использования эффекта масштаба и повышает удельные издержки торговли, что поддерживает высокий ценовой уровень. В свою очередь, высокие издержки снижают привлекательность региона и способствуют оттоку населения. Таким образом, связь между размером населения и ценовой конъюнктурой опосредована структурой издержек.

Вывод.

Понимание того, как именно демографические факторы трансформируются в ценовые сигналы, необходима для разработки адресных мер государственной поддержки и эффективного регулирования рынков территориальных единиц.

В результате проведенного исследования установлена связь между численностью населения и уровнем цен, что объясняется как ростом потребительского спроса, так и усложнением логистических цепочек в густонаселенных районах.

Таким образом, связь между численностью населения и уровнем цен опосредована человеческим потенциалом территории: его количественные характеристики (численность, плотность) определяют емкость рынка и возможность эффекта масштаба, а качественные (доходы, структура потребления) – платежеспособный спрос и устойчивость локальных рынков. Это означает, что ценовая политика в регионах с низким человеческим потенциалом не может ограничиваться регулированием наценок – она должна включать меры по сохранению и капитализации человеческого потенциала территории.

Список литературы

1. Как рассчитать себестоимость товара и услуги // Контур.Экстерн: сайт. – URL: https://www.kontur-extern.ru/info/86140-rasschitat_sebestoimost_tovara_i_uslugi (дата обращения: 26.08.2026). – Текст : электронный.

2. Локосов, В. В. Человеческий потенциал: определение и структура / В. В. Локосов // ИСЭПН ФНИСЦ РАН : сайт. – URL: https://www.fnisc.ru/files/File/Uchen_sovet_17_04_24_Lokosov.pdf (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

Кобенко Мария Андреевна
студентка
Научный руководитель
Ломакина Оксана Вячеславовна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет им. И.Т. Трубилина»
г. Краснодар, Краснодарский край

ПЛАНОВАЯ И РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСАМИ И ИХ РАСПРЕДЕЛЕНИЮ

Аннотация: *в статье рассматривается критическая проблема экономики-эффективное распределение ресурсов. В работе применен сравнительный анализ методов планирования, основных механизмов распределения средств. Был произведен исторический разбор практик организации ресурсов. В результате исследования были выявлены основные различия между двумя подходами: жесткий контроль издержек плановой экономики и гибкий, оперативный процесс перераспределения ресурсов рыночной экономики.*

Ключевые слова: *плановая экономика, рыночная экономика, смета, экономическая система, ресурсы, конкуренция, спрос, предложение, программно-целевой подход.*

Любая экономическая система является большой, сложной, многосвязной, многопараметрической, динамической системой. Она должна решать фундаментальные проблемы: что конкретно производить, каким способом производить и для кого производить. Эти три вопроса помогут четко определить основные различия и особенности каждой из моделей экономической системы.

Так, например, плановая экономика базируется на том, что государство владеет основными ресурсами и централизованно определяет, сколько товаров необходимо произвести, как распределить ресурсы и материальные блага. Её принципиальное отличие от рыночной модели – отсутствие частной собственности на производственные активы, все предприятия находятся в государственной собственности.

Государственные органы формируют планы развития на различные сроки, в том числе и на пятилетние, они ставят перед предприятиями конкретные производственные задачи и контролируют их выполнения. Только государство решает, какая отрасль приоритетна, в каком объеме необходимо её развивать, устанавливает цены и распределяет ресурсы между организациями.

В плановой экономике ключевым инструментом административного распределения ресурсов были сметы. Смета являлась финансовым «рубежом», предприятия не могли потратить больше утверждённой суммы, что помогало строго следить за выполнением плана. Она была не просто бухгалтерским документом, а служила опорой всей экономической системы и отклонение от утверждённых показателей считалось серьезным нарушением. В этом и была идея данной модели: ресурсы распределялись целенаправленно, что обеспечивало баланс между отраслями, всем гражданам осуществлялся доступ к основным благам, которые не подчинялись спросу и предложению. Однако даже в такой нерушимой конструкции были противоречия. Когда смета, административная система, взвешенная на бумаге, закладывалась на годы вперёд, реальные потребности людей менялись с большой скоростью. Система просто не успевала гибко реагировать на многообразие локальных и персональных запросов. Ещё одним уязвимым местом данной модели было внутреннее противоречие производственной сферы. В такой экономической системе конкурентная среда отсутствовала, а значит предприятия не боялись потерять клиента, не были мотивированы сделать товар более качественным или разнообразным, было и так понятно, что продукцию в любом случае купят. Так

централизованное распределение, которое давало обществу стабильность и баланс, одновременно лишало экономику возможности развиваться и двигаться дальше. Из этого можно сделать вывод, что применение смет оказалось малоэффективным, они слабо учитывали динамику развития предприятий и общества, что порождало дефицит одних ресурсов, и профицит других. Также стоит заметить, что сметное планирование было ориентировано на выполнение количественных, а не качественных показателей, предприятия старались быстрее закрыть цифры, а не повысить качество производимой продукции или сократить издержки. Все это вело к снижению производительности.

В конце 80 – начале 90-х годов в нашей стране произошел переход от плановой к рыночной экономике. Переход к рынку был обусловлен тем, что плановая экономика, которая применялась в 30-е – 80-е годы прошлого века, показала свою неэффективность [2].

Рыночная экономика, в отличие от плановой, опирается на частную собственность, свободную конкуренцию и право выбора, а не на государственное регулирование. Особенностью данной модели является регулирование процессов производства, распределения и потребления происходит за счёт рыночных механизмов – они опираются на взаимодействие спроса и предложения, формирование цен и конкурентную борьбу. При этом предприятия ориентируются одновременно на две цели: удовлетворение материальной потребности общества и получение прибыли [4]. Теперь предприятия не получают задания из ведомств, а самостоятельно изучают потребности населения, рискуют своими средствами, запускают производство и получают сигнал обратной связи в виде выручки и прибыли. Если товар раскупается, то ресурсы притягиваются в эту отрасль, если залёживается, то разорение и уход капитала. Так спрос выступает своеобразным «планом», только теперь он опирается на жизненные изменчивые потоки, и потому постоянно обновляется. В условиях свободной конкуренции производители вынуждены постоянно искать пути оптимизации, сокращать издержки, улучшать качество продукции и наращивать темпы производства. Такие предприятия укрепляют свои позиции на рынке и могут вытеснить менее эффективных конкурентов. История экономики наглядно подтверждает, что именно конкурентная борьба, а не директивные распоряжения сверху, выступает главным стимулом роста производительности и развития технологий.

Теперь для решения важных стратегических задач стал активно применяться программно-целевой подход. При его использования учитываются количество ресурсов, проблемы и условия, с учетом которых прорабатываются программы и направления, которые будут выполнены в кратчайшие сроки и будут достигнуты соответствующие результаты [3]. Теперь выделяют программы целевого значения, которые помогают сфокусировать бюджетные средства и управленческие усилия на решение конкретной задачи. Их особенность заключается в том, что для достижения какой-либо цели объединяется множество взаимосвязанных элементов в единую систему. Подготовка таких программ очень важная и масштабная работа. Тщательно изучается социально-экономическая ситуация региона, ведется поиск возможных проблем, их анализ, дается оценка, какие ресурсы должны быть задействованы и впоследствии определяются приоритетные направления. Такой комплексный анализ позволяет не только обозначить цель, но и выстроить четкий план ее достижения.

Таким образом, анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что любая экономическая система представляет собой сложную динамическую модель, которая имеет свои особенности. Жесткое административное управление и планирование обеспечивает контроль, но теряет возможность к развитию и гибкости, а рыночные механизмы дают динамику, но требует дополнительных инструментов для решения масштабных стратегических задач.

Список литературы

1. Вериго, А. В. Теоретико-методологическое исследование проблем наблюдения за состоянием национальной экономической системы и анализа национальной экономической системы / А. В. Вериго // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2025. – № 2. – С. 111–125. – EDN QTCUOG.

2. Даниленко, Н. И. Проблемы равновесного развития смешанной экономики / Н. И. Даниленко, Е. В. Астратова // Экономика и политика. – 2010. – № 3 (3). – С. 9–12. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/293283 (дата обращения: 09.11.2026). – Текст : электронный.

3. Муртузалиев, Р. М. Перспективы использования программно-целевого подхода в управлении развитием территории / Р. М. Муртузалиев // Плехановский барометр. – 2022. – № 1 (29). – С. 48–50. – EDN UQOTOF.

4. Малиновский, В. В. Особенности управления предприятием в условиях рыночной экономики / В. В. Малиновский, Н. П. Пасешник // Вестник Совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. – 2021. – № 2 (33). – С. 52–55. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/340967 (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

Коростылева Ирина Сергеевна
аспирант
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»
г. Воронеж, Воронежская область

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ДИЗАЙН И ИНЖИНИРИНГ: ТОЧКИ РОСТА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *статья посвящена актуализации потенциала сектора промышленного дизайна и инжиниринга в условиях развития цифровых технологий на отечественных предприятиях. Показаны положительные примеры интеграции цифровых технологий промышленного дизайна и инжиниринга в производство, описаны внешние и внутренние барьеры, мешающие их внедрению и представлены пути совершенствования введения технологий в области промышленного дизайна и инжиниринга в производственные процессы.*

Ключевые слова: *промышленный дизайн, инжиниринг, цифровая экономика.*

Промышленный дизайн представляет собой деятельность по проектированию эстетических свойств промышленной продукции, подготовку эскизов, макетов изделий, оснастки и оборудования [1]. Современный инжиниринг – это многогранная область, охватывающая инженерные, технические и инженерно-экономические аспекты, распространяя своё влияние на весь жизненный цикл технических систем, охватывающий промышленные объекты, начиная с первоначальной инвестиционной концепции и заканчивая выводом из эксплуатации [2]. Инжиниринг отвечает за технологичность проектируемого изделия, тогда как промышленный дизайн связан с эстетической и эргономической стороной разработки и оформления продукта.

Цифровизация промышленного производства разрушает привычную границу использования промышленного дизайна и инжиниринга. Современные цифровые технологии, такие как генеративный дизайн, цифровые двойники, ИИ-агенты, 3-D моделирование и др. могут встроить в проектное решение как промышленный дизайн, так и инжиниринг, создавая экономические преимущества планируемого продукта.

В настоящее время необходимо анализировать условия для эффективного применения на практике промышленного дизайна и инжиниринга для производства продукции.

Главным объективным условием в России, при существующих санкциях, является построение суверенитета во всех областях. Государство обращает пристальное внимание на импортозамещение и цифровизацию в виде активного внедрения современных технологий. В этом ключе промышленный дизайн и инжиниринг представляют большой потенциал для роста.

Условием для интеграции промышленного дизайна и инжиниринга в процесс промышленного производства являются инновационные технологии. В секторе инжиниринга и промышленного дизайна сейчас преобладают технологии ИИ (в частности, генеративного ИИ), цифровых двойников, платформ реверс-инжиниринга. Из положительных примеров введения ИИ является совместный меморандум инжинирингового центра «Евраза»,

«ЕвразИнжиниринга», «Красцветмета» и НИИ азотной промышленности и продуктов органического синтеза (ГИАЛ) о внедрении ИИ в сферу проектирования. Развитие генеративного ИИ позволяет отрасли успешно расти, повышать эффективность инвестиций и ускорять оборот капитала [3]. Топливный дивизион «Росатом» вместе с ООО «Центротех-Инжиниринг» вводят технологии цифрового инжиниринга. На базе этих предприятий создана платформа реверс-инжиниринга «Атомреверс», которая призвана создавать цифровой архив всей документации, копий изделий с рекомендациями по их улучшению. Такая платформа повышает надежность и конкурентоспособность продукции [4].

Курский электроаппаратный завод позиционирует себя как центр инжиниринговых компетенций по морской отрасли и вводит технологии предиктивной аналитики для удаленных верфей в Мурманске, на Камчатке и Сахалине, тем самым способствуя развитию отрасли [5].

Промышленный дизайн и инжиниринг развиваются неравномерно в зависимости от отрасли и территории.

Нефтегазовая отрасль по технологиям внедрения промышленного дизайна и инжиниринга лидирует. Отрасль располагает необходимыми средствами для решения задач, связанных с инноватикой, с введением в производственные циклы технологий промышленного дизайна и инжиниринга. Так «Роснефть» за 2025 г. выделила 54 млрд рублей на научно-техническое развитие и по сравнению с 2024 г. увеличила финансирование на 10% [6]. «Сибур» на НИОКР затратила 18 млрд руб. и по сравнению с прошлым годом финансирование возросло на 1,7% [7]. По данным отчета за 2025 г. «Татнефти» на научно-исследовательские работы затратила 3,7 млрд руб. [8].

Что касается территориального распределения, то большинство организаций по промышленному дизайну и инжинирингу находятся в пяти регионах. Это Москва, Санкт-Петербург, Томская и Самарская области и Республика Башкортостан. Доля этих пяти регионов в совокупном объеме выросла с 69% в 2023 г. до 77% в 2025 г [9]. В них сконцентрировано примерно 70% всего объема дизайнерских и инжиниринговых услуг [10]. В данных регионах присутствует много заказчиков проектов.

Несмотря на определенные успехи в области применения промышленного дизайна и инжиниринга, есть внешние и внутренние барьеры, которые не способствуют быстрому распространению производственных заказов в этом секторе.

В целом объективным внешним барьером является неопределенная экономическая выгода от внедрения промышленного дизайна и инжиниринга в производстве. Уменьшение количества деталей, их оцифровка сокращают затраты на стадии производства, но часто не просчитываются на стадии концептуализации проекта и как результат, новые инструменты воспринимаются как дополнительные усилия со стороны компаний. Порой им проще закупить уже созданную технологию за рубежом, например, в Китае, а не тратиться на разработку отечественных инновационных проектов.

Кроме того, научное оборудование и опытная база дизайнерских и инжиниринговых центров отстает от современных требований цифровой экономики. Доля современного оборудования, например, в вузах и научных организациях составляет 46% [10]. Поэтому встает задача обновления материально-технической базы.

Наблюдается разрыв между запросами со стороны производственных компаний и наличием советующих навыков у специалистов по промышленному дизайну и инжинирингу. Это ограничивает активное внедрение инновационных технологий в производство и создает барьер, особенно там, где нужны междисциплинарные компетенции сочетающие элементы дизайна, инжиниринга и ИИ-технологий.

Внутренними барьерами для крупных компаний выступает их структурная разобщенность. Несмотря на финансирование дизайнерских или инжиниринговых проектов присутствует разрыв между замыслом проекта и производственным исполнением из-за не налаженных цифровых экосистем и ручных бизнес-процессов. В небольших предприятиях, где организационная структура проще, наблюдается нехватка ресурсов и экспертизы.

Часто руководители и топ-менеджмент компаний недооценивают дизайнерские и инжиниринговые проекты из-за отсутствия культуры взаимодействия между дизайном, инженерией и производственными процессами.

Для активизации точек роста проектов в области промышленного дизайна и инжиниринга на отечественных предприятиях необходим комплексный подход.

Это прежде всего помощь со стороны государства. В настоящее время Минпромторг запустил реестр предприятий по промышленному дизайну и инжинирингу, что дает право на меры государственной поддержки.

Необходимо создавать на базе профильных вузов инжиниринговые и дизайнерские лаборатории, обеспечивая связь между наукой и производством, проводить мониторинговые исследования.

У многих предприятий нет собственных специалистов для разработки цифровых проектов. Выходом может быть кооперация с инжиниринговыми и дизайнерскими компаниями, которые специализируются на роботизации и создании автоматизированного оборудования. Предприятиям нужно понимать выгодность кооперации с дизайном и инжинирингом, тем самым перестраивая процессы под нужны развития компаний.

Государство заинтересовано в дизайнерских и инжиниринговых центрах. Как отмечает Алихамов А.А., сектор инжиниринга и промдизайна формируют «новую культуру технологического предпринимательства, где наука и производство работают в симбиозе. Благодаря этому они и дальше будут играть ключевую роль в технологическом развитии России, создавая основу для новых промышленных прорывов и обеспечивая устойчивое развитие реальных секторов экономики» [11].

Цифровизация – одна из ключевых задач развития отечественной экономики. Сектор промышленного дизайна и инжиниринга может принести существенную пользу в этом направлении. Он может существенно масштабировать цифровизацию и сделать ее частью экономики страны.

Список литературы

1. О промышленной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.12.2014 N 488-ФЗ (ред. от 28.12.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/ (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

2. Усманов, М. Р. Методология и организационно-экономические механизмы развития российских инжиниринговых центров в нефтегазопереработке и нефтегазохимии: дис. .... д-ра экон. наук/ М. Р. Усманов. – Москва, 2024. – 412 с.

3. «Евраз», «Красцветмет» и ГИАП создадут альянс для внедрения генеративного ИИ в проектирование. – URL: https://www.comnews.ru/digital-economy/content/243653/2026–02–04/2026-w06/1012/evraz-krascvetmet-i-giap-sozdadut-alyans-dlya-vnedreniya-generativnogo-ii-proektirovanie#1 (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

4. Топливный дивизион «Росатома» представил новые технологии на лектории по цифровому инжинирингу. – URL: https://globalcio.ru/news/54885/#1 (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

5. Курское предприятие представило инжиниринговые решения для судостроения. – URL: https://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/925ba3c4–644a-4b2b-b190–8c1bcaece81e (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

6. «Роснефть» – в лидерах научно-технического развития среди крупнейших компаний России. – URL: https://mporosneft.ru/novosti/novosti-kompanii/rosneft-v-liderax-nauchno-texnicheskogo-razvitiya-sredi-krupnejshix-kompanij-rossii (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

7. «Сибур», «Пигмент» и «Фосагро» вошли в топ рейтинга научно-технического развития. – URL: https://rupec.ru/news/56596/ (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

8. Татнефть. Финансовая отчётность. – URL: https://snowball-income.com/public/asset/TATN.MCX.RUB/financials (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

9. Шугаль, Н. Б. Развитие инжиниринга и промышленного дизайна в вузах и научных организациях / Н. Б. Шугаль, Н. В. Бондаренко. – URL: https://issek.hse.ru/news/1211635154.html (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

10. Шугаль, Н. Б. Инжиниринговая деятельность образовательных организаций высшего образования и научных организаций / Н. Б. Шугаль, Н. В. Бондаренко ; под науч. ред. Л. М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. – 116 с.
11. Инжиниринг на стыке науки и промышленности. Инжиниринг.Дизайн.Инновации. – Москва : Министерство науки и образования Российской Федерации, 2025. – 87 с.

Кулакова Светлана Владимировна,
канд. экон. наук, доцент
Осипова Дарья Ивановна
студентка

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Костанайская область

АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассматривается сущность предпринимательской деятельности компании и ее значение для обеспечения устойчивого развития организации. Раскрываются основные показатели, используемые для оценки предпринимательской деятельности, в том числе оборачиваемость активов, товарно-материальных запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, а также продолжительность операционных и финансовых циклов.*

Ключевые слова: *деловая активность, предприятие, оборачиваемость, активы, оборотные средства, запасы, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, финансовый цикл, эффективность, управление.*

В современных условиях деятельность компании характеризуется высокой степенью зависимости от скорости изменения рыночной ситуации, уровня конкуренции и эффективности использования имеющихся ресурсов. Для поддержания стабильного состояния организации важно не только быть прибыльной фирмой, но и обеспечивать разумный приток денежных средств, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности. Поэтому анализ хозяйственной деятельности занимает важное место в оценке экономической и хозяйственной деятельности предприятий.

Цель исследования заключается в определении основных направлений повышения деловой активности предприятия на основе анализа показателей оборачиваемости. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть основные показатели деловой активности; определить факторы, влияющие на их изменение; провести сравнительный анализ показателей предприятия за 2024–2025 гг.; сформулировать направления повышения эффективности использования ресурсов.

Деловая активность предприятия отражает интенсивность его хозяйственной деятельности и показывает, как организация может эффективно использовать имеющиеся у нее активы для получения дохода и финансовых результатов. Чем эффективнее использование ресурсов, тем выше скорость оборачиваемости, тем меньше средств извлекается из хозяйственного процесса и тем больше у предприятия возможностей поддерживать свой текущий бизнес.

Основной целью анализа деловой активности является оценка скорости оборачиваемости ресурсов, выявление причин её изменения и оценка эффективности использования активов в динамике.

В исследовании применяются анализ динамики, коэффициентный и сравнительный методы. Анализ динамики позволяет определить изменение показателей за рассматриваемый период, коэффициентный анализ используется для оценки скорости оборота активов и отдельных элементов оборотного капитала, а сравнительный анализ позволяет выявить изменения в эффективности использования ресурсов предприятия.

Таблица 1

Основные показатели деловой активности предприятия

Показатель	Что характеризует	Положительная динамика	Основное направление управления
Оборачиваемость активов	Эффективность использования имущества для формирования выручки	Ускорение оборота	Повышение эффективности использования активов
Оборачиваемость запасов	Скорость превращения запасов в реализованную продукцию	Сокращение периода хранения	Оптимизация закупок и складских остатков
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Скорость поступления средств от покупателей	Сокращение сроков оплаты	Контроль расчётов и просроченной задолженности
Оборачиваемость кредиторской задолженности	Скорость погашения обязательств перед поставщиками	Сбалансированные сроки оплаты	Планирование платежей и платёжная дисциплина
Продолжительность операционного цикла	Период от приобретения ресурсов до получения денег от покупателей	Сокращение длительности цикла	Ускорение производства, реализации и расчётов

Совокупный анализ данных показателей позволяет выявить причины замедления оборота ресурсов и определить направления повышения деловой активности предприятия.

Для практической оценки деловой активности рассмотрим деятельность ГКП «Костанайская теплоэнергетическая компания», осуществляющего деятельность в сфере производства, передачи, распределения и снабжения тепловой энергией в городе Костанае. По данным опубликованных годовых отчётов, доходы предприятия составили 14 722,3 млн тг в 2024 году и 13 080,4 млн тг в 2025 году (табл. 2).

Таблица 2

Основные показатели деловой активности предприятия ГКП «Костанайская теплоэнергетическая компания»

Показатель	2024 г.	2025 г.	Изменение
Доходы (выручка), млн тг	14 722,3	13 080,4	-1 641,9
Средняя стоимость активов, млн тг	25 000,0	28 000,0	+3 000,0
Средние запасы, млн тг	3 500,0	4 200,0	+700,0
Средняя дебиторская задолженность, млн тг	3 200,0	3 800,0	+600,0
Средняя кредиторская задолженность, млн тг	4 000,0	4 700,0	+700,0
Оборачиваемость активов, раз	0,59	0,47	-0,12
Оборачиваемость запасов, раз	4,21	3,11	-1,10
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз	4,60	3,44	-1,16
Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз	3,68	2,78	-0,90
Операционный цикл, дней	166,1	223,2	+57,1
Финансовый цикл, дней	66,9	92,1	+25,1

Данные таблицы свидетельствуют о снижении деловой активности предприятия в 2025 году. Оборачиваемость активов снизилась с 0,59 до 0,47 раза на фоне уменьшения доходов и роста средней стоимости активов. Оборачиваемость запасов и дебиторской задолженности сократилась соответственно на 1,10 и 1,16 оборота, что привело к увеличению операционного цикла на 57,1 дня – до 223,2 дня. Финансовый цикл также увеличился с 66,9 до 92,1 дня, что свидетельствует о замедлении оборота оборотного капитала.

Продолжительность оборота характеризует скорость прохождения ресурсов через хозяйственный цикл предприятия, поэтому её увеличение свидетельствует о замедлении оборачиваемости капитала.

Рост средних запасов с 3 500 до 4 200 млн тг сопровождается снижением их оборачиваемости с 4,21 до 3,11 раза. Это указывает на замедление движения запасов и необходимость оптимизации их объёма с учётом фактических потребностей предприятия.

Средняя дебиторская задолженность увеличилась с 3 200 до 3 800 млн тг, а её оборачиваемость снизилась с 4,60 до 3,44 раза. Это свидетельствует о замедлении поступления денежных средств от дебиторов и необходимости усиления контроля сроков оплаты и просроченной задолженности.

Средняя кредиторская задолженность увеличилась с 4 000 до 4 700 млн тг, при этом её оборачиваемость снизилась с 3,68 до 2,78 раза. Это требует более точного планирования платежей и согласования сроков расчётов с поставщиками.

Деловой цикл и финансовый цикл используются для проведения всесторонней оценки потоков капитала. Бизнес-цикл характеризуется моментом от приобретения запасов до получения денежных средств от клиента. Сокращение продолжительности этих циклов позволяет высвободить часть оборотных средств и повысить гибкость финансового управления.

К внешним факторам деятельности предприятия относятся состояние рынка, уровень спроса, процессы инфляции, конкурентная среда, изменения цен и доступность финансирования. К внутренним факторам относятся качество управления, организация поставок и продаж, структура активов, политика обслуживания клиентов.

С учётом выявленной динамики для повышения деловой активности ГКП «Костанайская теплоэнергетическая компания» целесообразно оптимизировать объём запасов, усилить контроль сроков оплаты со стороны дебиторов и совершенствовать график расчётов с поставщиками. Сокращение периода хранения запасов позволит высвободить часть оборотных средств, ускорение взыскания дебиторской задолженности будет способствовать более быстрому поступлению денежных средств, а согласование сроков оплаты с поставщиками позволит снизить длительность финансового цикла. Ожидаемым результатом реализации данных мероприятий является сокращение продолжительности операционного и финансового циклов и повышение эффективности использования оборотного капитала.

Список литературы

1. Бариленко, В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / В. И. Бариленко. – Москва : Юрайт, 2026. – 482 с. – URL: https://urait.ru/bcode/582819 (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

2. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 514 с. – URL: https://urait.ru/bcode/589380 (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

3. Кузьмина, Е. Е. Теория экономического анализа предприятий: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд. / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. – Москва : Юрайт, 2026. – 109 с. – URL: https://urait.ru/bcode/589382 (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

4. Шадрина, Г. В. Экономический анализ : учебник для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. / Г. В. Шадрина. – Москва : Юрайт, 2026. – 420 с. – URL: https://urait.ru/bcode/600478 (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

5. Войтоловский, Н. В. Экономический анализ: учебник для вузов – 8-е изд., перераб. и доп. / Н. В. Войтоловский. – Москва : Юрайт, 2026. – 616 с. – URL: https://urait.ru/bcode/590522 (дата обращения: 04.10.2026). – Текст : электронный.

Леканова Екатерина Евгеньевна
аспирант
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»
г. Ярославль, Ярославская область

БЕЗРАБОТИЦА В ЭКОНОМИКЕ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВА

Аннотация: *для определения сущности (ключевых признаков) безработицы использован метод индукции, с помощью которого выявлены сущностные черты отдельных видов безработицы и затем сведены в общую картину. Проанализированы достоинства и недостатки имеющихся в доктрине дефиниций понятия безработица, после чего предпринята собственная попытка определить указанное экономическое явление.*

Ключевые слова: *трудоспособное население, безработица, приносящая доход деятельность, дискриминационная безработица, моббинг.*

Для определения сущности (ключевых признаков) безработицы рассмотрим основные виды и классификации безработицы, чтобы, применяя метод индукции («от частного к общему»), исключить признаки, предлагаемые некоторыми экономистами, но не присущие для всех видов безработицы, а также выявить универсальные признаки безработицы, характерные для все ее разновидностей.

По причинам возникновения безработицу можно поделить на добровольную, институциональную, фрикционную, сезонную, структурную, циклическую и дискриминационную.

Распространенными причинами добровольной безработицы часто выступают получение основного или дополнительного высшего образования, в том числе на очно-заочной и заочной формах обучения [1, с. 309]; получение каких-либо навыков при наблюдении за работой профессионалов; воспитание малолетних детей [1, с. 309]; ведение женщиной, находящейся на содержании мужчины, совместного домашнего хозяйства; бесплатная реализация творческих или научных проектов и т. п.

Институциональная безработица – это вид безработицы, который возникает из-за особенностей функционирования рынка труда и регулирующих его правил, законов или социальных институтов. Например, если государство устанавливает минимальный размер оплаты труда (МРОТ) выше равновесной рыночной цены труда, то работодателям становится невыгодно нанимать работников низкой квалификации. Также одним из факторов институциональной безработицы, в частности в ряде стран Европейского союза, выступают пособия по безработице высоких размеров, которые являются «антистимулом» для трудоустройства на низкооплачиваемую работу. В России официальному трудоустройству часто препятствуют невозможность уволить работника по желанию работодателя без уважительных причин и высокие размеры процентных ставок по страховым взносам.

Фрикционная безработица выражается в кратковременной незанятости при добровольном переходе с одной работы на другую. Причинами фрикционной безработицы, как правило, являются переезд на новое место жительство, приглашение на новое место работы с более лучшими условиями труда. Иногда причиной смены работы, и как следствие временной незанятости, выступает моббинг (систематическое умышленное психологическое насилие со стороны работодателя или других работников [2, с. 404]), из-за которого работник добровольно увольняется в целях найти рабочее место в организации с благоприятной психологической обстановкой.

В свою очередь, сезонная безработица обусловлена природно-климатическими циклами в сельском хозяйстве, туризме, строительстве и т. п.

Характеризуя структурную безработицу, Л.С. Савостина отмечает, что она представляет собой вынужденную безработицу, возникающую в связи с несоответствием спроса на труд и профессиональной структуры совокупной рабочей силы, изменением структуры

потребительского спроса [3, с. 173]. К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю отмечают, что структурная безработица представляет собой безработицу, вызванную изменениями в структуре спроса на потребительские товары и в технологии производства, называя ее причинами отсутствие спроса на определенные профессии, востребованные ранее, либо отсутствие нужной квалификации для самореализации в определенных профессиях [4, с. 397].

Циклическая безработица представляет собой вид безработицы, который возникает во время фазы экономического спада или кризиса из-за падения совокупного спроса на товары и услуги. Так, в США уровень циклической безработицы в эпоху Великой депрессии составлял 25% [1, с. 309].

Еще одной разновидностью при классифицировании безработицы по причинам возникновения является дискриминационная безработица, возникающая из-за предвзятого отношения работодателей к личным характеристикам работников (в частности, половой принадлежности, цвету кожи, национальности), не связанным с профессиональными качествами. Если в странах Европейского союза и в США чаще всего в качестве дискриминационного признака выступает национальная и расовая принадлежность, то в России доминирует дискриминация на рынке труда из-за наличия у женщины малолетних детей, половой принадлежности или возраста. В связи с этим уголовно наказуемыми в России являются необоснованный отказ в приеме на работу и необоснованное увольнение беременной женщины, женщины с ребенком в возрасте до трех лет и лиц предпенсионного возраста.

По степени открытости безработица делится на явную и скрытую. При скрытой безработице человек формально имеет статус лица, осуществляющего деятельность, приносящую доход. Речь идет, в частности, о нахождении работников в неоплачиваемых отпусках, о периодах простоя на предприятиях, о периодах длительной невыплаты работникам заработной платы, в которые они вправе не работать [5, с. 224]. В свою очередь, явная безработица складывается из лиц, зарегистрированных в службе занятости в качестве безработных, и трудоспособных лиц, незарегистрированных в службе занятости в качестве безработных и не осуществляющих официально деятельность, приносящую доход. В свою очередь, по срокам проявления безработицы выделяют кратковременную (фрикционную, сезонную и т. п.) и долгосрочную.

В научной и учебной литературе содержатся разные дефиниции понятия «безработица». И.А. Стрелец предлагает понимать под безработицей «часть населения страны, состоящую из лиц, достигших трудоспособного возраста, не имеющих работы и находящихся в поиске работы в течение определенного по законодательству периода». Данное определение является крайне узким, так как не охватывает собой трудоспособных лиц, незарегистрированных в службе занятости в качестве безработных и не осуществляющих официально деятельность, приносящую доход (явную незарегистрированную безработицу). Также данное определение не охватывает собой скрытую безработицу. В связи с этим более удачным, хоть и не лишенным полностью недочетов, является определение А.И. Кравченко, который под безработицей предлагает понимать «неучастие в общественном производстве людей рабочего возраста, относящихся к трудоспособному населению» [6, с. 170]. Сделаем ряд ремарок относительно представленной дефиниции. Определение А.И. Кравченко учитывает все виды безработицы, однако оно тоже недостаточно широкое, так как к сферам экономической деятельности, которой занимается занятое население, относится не только производство экономических благ, но и их обмен, потребление и распределение. Собирательным понятием для трудовой деятельности, предпринимательской деятельности, официальной самозанятости, деятельности лиц, осуществляемой на основании лицензии или иного разрешения, выступает понятие «систематическая деятельность, приносящая доход». Таким образом, безработица представляет собой трудоспособное население, не осуществляющее систематическую деятельность, приносящую доход.

Список литературы

1. Станковская, И. К. Экономическая теория: полный курс MBA / И. К. Станковская, И. А. Стрелец. – Москва: Рид Групп, 2011. – 480 с.

2. Леканова, Е. Е. Моббинг как психологическое явление / Е. Е. Леканова // Педагогика, психология, общество: от теории к практике : сборник трудов II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары : Среда, 2026. – С. 403–405.

3. Большая российская энциклопедия: в 35 т. Т. 3 / пред. науч.-ред. совета Ю.С. Осипов; отв. ред. С.Л. Кравец. – Москва: Большая Российская энциклопедия. – 2005. – 766 с.

4. Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – – Т. 2. – Москва: Республика, 1992. – 400 с.

5. Костыря, А. В. Классификация безработицы как фактор эффективного механизма регулирования рынка труда / А. В. Костыря // Via in tempore. История. Политология. – 2008. – № 10. – С. 219–225.

6. Кравченко, А. И. Обществознание : учебник / А. И. Кравченко. – Москва: Русское слово – РС, 2006. – 192 с.

Леонтьева Ирина Анатольевна
канд. экон. наук, доцент
Стенькин Павел Николаевич
магистрант

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

DOI 10.31483/r-170964

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В BUSINESS STUDIO 6 ENTERPRISE

Аннотация: *статья посвящена разработке методики регламентации и визуализации бизнес-процессов средствами Business Studio 6 Enterprise как инструмента стратегического управления на примере ООО «Волжская перекись». Обоснована актуальность процессного управления в условиях цифровой трансформации химической промышленности, когда стратегические приоритеты, такие как устойчивость, эффективность, прозрачность и технологическая независимость, требуют формализованной связи с операционной деятельностью. Описаны архитектура процессной модели и регламентация ввода данных в 1С: ERP.*

Ключевые слова: *визуализация, цифровая трансформация, Business Studio 6 Enterprise, регламентация бизнес- процессов, процессное управление, 1С: ERP.*

Введение

Цифровая трансформация промышленных предприятий, по сути, означает переход к процессно-ориентированной модели управления. Работу в такой модели описывают и оптимизируют как набор связанных между собой бизнес-процессов [2]. Для стратегического управления процессный подход важен как способ донести стратегические цели до операционной деятельности: стратегия задает приоритеты, а процессная архитектура – устойчивые способы их реализации, контроля и корректировки. Если этой связи нет, цифровизация часто сводится к автоматизации хаоса и не дает управляемости предприятием.

Для химической промышленности цифровизация – один из ключевых векторов развития. Отрасль соединяет непрерывные капиталоемкие производства, высокую технологичность и жесткие требования промышленной безопасности. Поэтому информационные технологии для нее – критически важное условие конкурентоспособности. Чтобы процессный подход работал в условиях цифровизации, нужны две взаимодополняющие группы инструментов. Первая – информационные системы управления ресурсами предприятия, например «1С: ERP». Они собирают, обрабатывают и консолидируют данные о производственно-хозяйственной деятельности. Вторая – программные средства графического моделирования бизнес-процессов, нотации BPMN, EPC, IDEF0. С их помощью процессы описывают, анализируют и оптимизируют.

Текстовое и визуальное представление бизнес-модели должно быть последовательным и мощным [4]. Простое описание процессов по типовым шаблонам, предлагаемым BPM-системами, не позволяют учесть специфику производства и внедрением 1С: ERP. Возникает научная проблема, каким образом адаптировать стандартные нотации и методики регламентации, реализованные в Business Studio, к условиям производства, чтобы создаваемые регламенты отражали не только организационную, но и процессную логику предприятия.

Объектом исследования в данной работе является процедура управления бизнес-процессами на предприятии химической отрасли – ООО «Волжская перекись». В 2024 году предприятие запустило производство перекиси водорода мощностью 50 тыс. тонн в год, которое полностью покрывает потребности внутреннего рынка России [1].

Гипотеза исследования состоит в том, что включение в параметрическую модель Business Studio дополнительных атрибутов позволит повысить практическую применимость регламентов и сократить разрыв между формальной моделью и реальной деятельностью исполнителей.

Целью работы является разработка методики регламентации и визуализации бизнес-процессов ООО «Волжская перекись» средствами Business Studio 6 Enterprise с учетом отраслевой специфики химического производства и интеграции с 1С: ERP.

Применение разработанной методики позволит повысить эффективность управления предприятием за счет формализации и стандартизации бизнес-процессов, устранения дублирования функций, сокращения времени принятия управленческих решений и создания основы для автоматизации процессов в среде 1С: ERP.

Теоретический обзор и материалы исследования.

Процессный подход предполагает моделирование и регламентацию бизнес-процессов, их анализ с целью устранения потерь. Регламентация процессов дает базу для системы управления компанией в целом. Она помогает найти участки безответственности и не допустить перекрестной ответственности [2].

В методологическом плане регламентация опирается на принцип декомпозиции. Макропроцессы (уровни 1 – 3) описываются в нотациях IDEF/VAD, а микропроцессы (уровни 4 – 7) – в EPC или BPMN [3]. Избыточная детализация снижает практическую применимость регламентов.

Слишком подробная детализация снижает практическую пользу регламентов. Business Studio 6 Enterprise выбрали как платформу для процессного моделирования по трем причинам. Система поддерживает весь нужный набор нотаций: от IDEF для верхнеуровневого описания цепочки создания ценности до BPMN и EPC для детализации операций. Кроме того, она автоматически формирует регламентирующую документацию на основе заполненных параметров единиц деятельности. И наконец, сравнительный анализ внедрений на промышленных предприятиях показывает удачное соотношение цены, функциональности и простоты освоения. ARIS примерно в 10 раз дороже и сложнее, PIX проще среднего, а Business Studio дает оптимальный баланс цены и функциональности при хорошей поддержке [5].

Архитектура процессной модели и механизм регламентации.

Модель бизнес-процессов строится по принципу декомпозиции. На рис. 1 показана BPMN-модель с четким разделением ответственности: главный технолог отвечает за наработку продукции, начальник лаборатории – за выходной контроль, начальник отделения отгрузки – за хранение и отгрузку. Для пилотного проекта взяли процессы «Производство» и «Отгрузки», потому что они самые критичные для непрерывности производства.

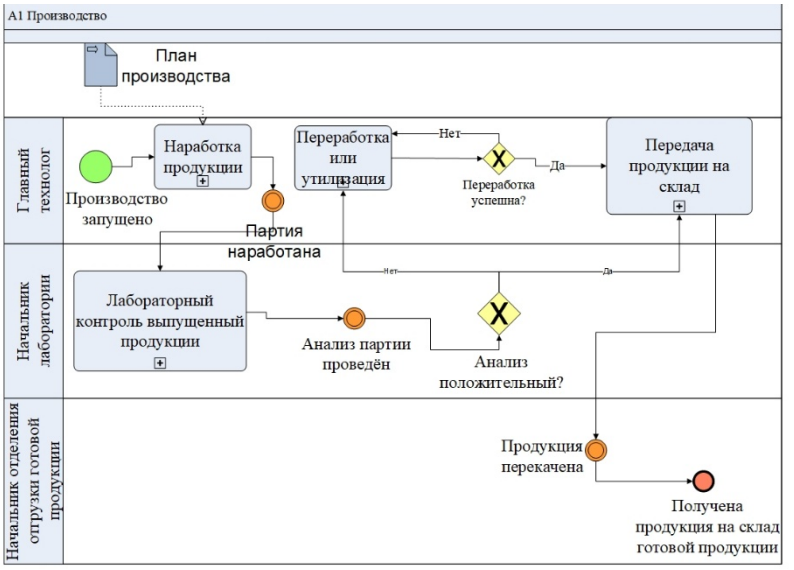

Рис. 1. Схема производственного процесса (BPMN)

На рис. 2 показан процесс наработки продукта. При внедрении 1С: ERP всплывает вопрос, которого нет в типовых нотациях и стандартных приемах процессного моделирования: как формализовать работу исполнителя не только с физическим объектом (сырьем, готовой продукцией), но и с интерфейсом информационной системы, куда он обязан внести данные? Практика внедрения ERP на промышленных предприятиях говорит, что большинство ошибок учета, из-за которых факт на производстве расходится с данными в системе, возникает не от технических сбоев. Главная причина – неясность в четырех базовых вопросах: кто вводит данные, на каком этапе процесса, какие поля обязательны для заполнения и на основании какого первичного документа делается ввод.

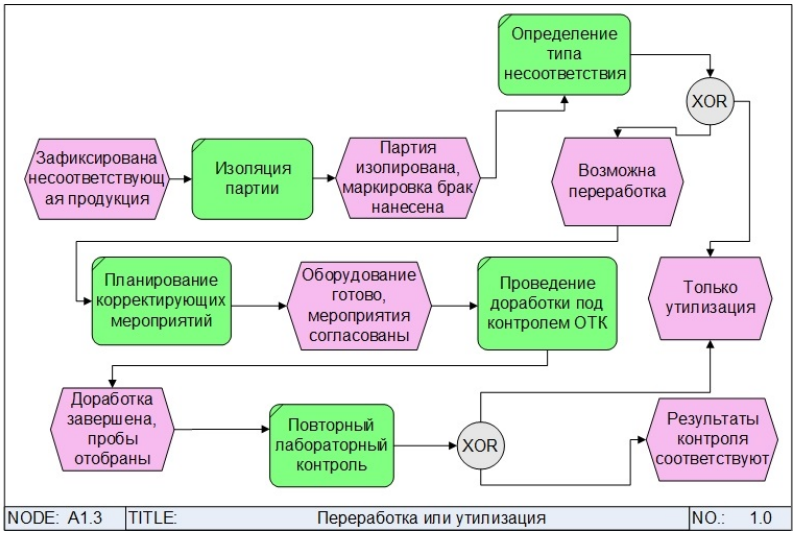

Рис. 2. Схема наработки продукции (EPC)

В технической литературе по процессному моделированию точки взаимодействия исполнителя с информационной системой обычно обозначаются аннотациями к функциям BPMN или EPC. Это означает что точки только описываются, но не формализуются в процессной модели. Из-за этого «серые зоны» при вводе данных проявляются уже на этапе

промышленной эксплуатации. Типичные проблемы, возникающие при эксплуатации ERP-системы, являются незаполненные поля, дублирование записей, несвоевременное отражение проводок, а также конфликты исполнителей относительно зоны ответственности за регистрацию хозяйственных операций.

Суть методики заключается в том, чтобы построить в Business Studio отдельный слой «Точки ввода данных в 1С: ERP». Каждая точка ввода – это формализованный объект процессной модели. Она соответствует конкретной операции внесения информации в ERP и имеет фиксированный набор атрибутов. В структуру точки ввода входят семь обязательных элементов:

1. Уникальный идентификатор (например, ТВД-ПР-001 для первой точки ввода в процессе приемки сырья).

2. Привязка к функции BPMN, то есть указание на конкретную задачу в диаграмме процесса.

3. Роль исполнителя из справочника оргструктуры Business Studio («Инженер-химик», «Начальник отделения отгрузки готовой продукции», «Главный технолог», «Мастер по подготовке производства»).

4. Перечень обязательных полей документа для заполнения.

5. Критерии ввода данных – условия, которым должны соответствовать значения (например, «Концентрация пероксида водорода в поле «Фактическая концентрация» должна быть в диапазоне от 59,1 до 59,9 процентов», «Дата поступления сырья не может быть позже даты создания документа»).

6. Документ-основание – первичный документ, бумажный или электронный, на основании которого исполнитель вносит данные.

7. Временное ограничение – максимально допустимый срок между событием и отражением данных в системе.

Точки ввода данных заносятся в отдельный слой, и каждый объект привязывается к соответствующей функции на BPMN-диаграмме через стандартный механизм связей. В итоге при навигации по процессной модели пользователь видит не только последовательность действий и ответственных, но и структурированную информацию: какие данные, кто, когда, на каком основании и по каким правилам должен внести в 1С: ERP. Основной инструмент метода – матрица. Она систематизирует все точки ввода данных в формате, пригодном и для анализа полноты модели, и для формирования техзаданий на настройку 1С: ERP, а также для обучения персонала. В таблице приведен фрагмент такой матрицы для четырех ключевых операций производственного цикла ООО «Волжская перекись».

Матрица формирует структуру требований к четырем ключевым операциям производственного цикла ООО «Волжская перекись»: приемке сырья, выпуску производственной партии, выходному контролю качества и отгрузке готовой продукции. Для каждой операции определены роль исполнителя, обязательные поля и правила заполнения, документ-основание и срок внесения данных в 1С: ERP. Взаимодействие исполнителя с информационной системой переходит из описательной плоскости в формализованную: каждая точка ввода получает уникальный идентификатор, привязку к функции BPMN, фиксированный набор атрибутов и критерии контроля.

Таблица

Точки ввода данных для четырех ключевых операций производственного цикла

Точка ввода	Роль исполнителя	Обязательные поля	Правило валидации	Документ-основание	Срок ввода
ТВД-ПР-001: Приемка сырья	Кладовщик	Номер партии поставщика; Наименование сырья; Объем поступления; Номер транспортного средства; Дата и время разгрузки	Объем поступления больше 0; Номер партии уникален в пределах поставщика за календарный год	Транспортная накладная; Паспорт качества поставщика	Не позднее 4 часов после завершения разгрузки
ТВД-ПР-002: Выпуск производственной партии	Главный технолог	Номер производственной партии; Дата и время производства; Расход сырья и энергоресурсов	Идентификаторы сырья должны соответствовать партиям со статусом «Принято» в системе.	Суточный рапорт; Сменный журнал	Не позднее 10:00 дня производства продукции
ТВД-КК-001: Выходной контроль качества	Инженер-химик	Номер производственной партии; Концентрация пероксида водорода; Термостабильность; Нелетучий остаток; Цветность Результат (соответствует / не соответствует)	Концентрация и др. параметры в диапазоне ТУ; при результате «не соответствует» обязательно заполнение поля «Описание несоответствия»	Протокол лабораторного анализа.	Не позднее 1 часа после получения результатов анализа
ТВД-ОТ-001: Отгрузка готовой продукции	Мастер по подготовке производства	Номер партии продукции; Объем отгрузки; Получатель; Номер транспортного средства	Партия должна иметь статус «Прошла выходной контроль»; Объем отгрузки не превышает остаток партии на складе	Заявка на отгрузку; Паспорт качества	До момента выезда транспортного средства с территории предприятия

Заключение.

Основной инструмент нововведения – отдельный слой «Точки ввода данных в 1С: ERP» в процессной модели, который формализует работу исполнителя не только с физическим объектом, но и с интерфейсом информационной системы. Что это дает на практике? Руководство предприятия получает прозрачную и управляемую процессную модель, связанную со стратегическими приоритетами устойчивости и эффективности. Владельцы процессов и руководители подразделений – четкое распределение зон ответственности и снижение количества конфликтов о том, кто и когда вносит данные. Исполнители – понятные регламенты и инструкции, а значит меньше ошибок при вводе данных и неопределенности при работе с 1С: ERP. ИТ-служба и специалисты по внедрению ERP – формализованные требования к обязательным полям, срокам и правилам ввода, что упрощает настройку системы и

подготовку техзаданий. Служба качества и внутреннего аудита – прослеживаемость операций, документы-основания и временные ограничения.

Список литературы

1. В России полностью обеспечили потребность в перекиси водорода // Правительство России. – 27 октября 2023. – URL: http://government.ru/news/49916/ (дата обращения: 14.11.2026). – Текст : электронный.
2. Зуева, А. Н. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. Н. Зуева, К. П. Клименко. – Москва : РТУ МИРЭА, 2024. – 109 с.
3. Проектирование системы управления // Business Studio Wiki. – URL: https://wiki4.businessstudio.ru/help/docs/current/doku.php/ru/csdesign (дата обращения: 14.11.2026). – Текст : электронный.
4. Удальцова, Н. Л. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов / Н. Л. Удальцова // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Т. 8, № 2. – С. 185–200. – DOI 10.18334/lim.8.2.112126.
5. Управление информационными слоями на моделях процессов в нотации BPMN // Business Studio Wiki. – URL: https://wiki4.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_informatsionnymi_sloyami_na_modelyakh_p/ (дата обращения: 14.11.2026). – Текст : электронный.

Лилимберг Инна Васильевна
канд. экон. наук, магистрант
Лилимберг Виталий Витальевич
магистрант
Руснак Александра Витальевна
магистрант

Уральский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Челябинск, Челябинская область

ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

Аннотация: *в статье рассмотрены основные проблемы, связанные с избыточностью и недостаточной структурированностью раскрытий, сложностью представления существенной информации, раскрытием профессиональных суждений и финансовых рисков, а также необходимостью адаптации корпоративной отчётности к современным требованиям международных стандартов.. Обосновано, что качество финансовой отчётности определяется не только достоверностью отражения хозяйственных операций и правильностью расчёта финансовых показателей, но и полнотой, понятностью, своевременностью и сопоставимостью раскрываемой информации. Предложены основные направления совершенствования раскрытия информации, ориентированные на повышение её информативности, прозрачности и полезности для пользователей финансовой отчётности.*

Ключевые слова: *финансовая отчётность, раскрытие информации, корпоративная отчётность, финансовая информация, МСФО, существенность, финансовые риски, прозрачность отчётности, IFRS 18.*

Финансовая отчётность является важнейшим источником информации о финансовом положении, результатах деятельности и движении денежных средств организации. В условиях усложнения хозяйственных процессов и повышения требований пользователей к прозрачности деятельности предприятия возрастает значение не только формирования финансовых показателей, но и их надлежащего раскрытия.

Особую актуальность проблема приобретает в связи с развитием международных стандартов финансовой отчётности. Концептуальная основа МСФО рассматривает полезность финансовой информации через её способность влиять на решения пользователей и

подчёркивает значение релевантности и достоверного представления информации. Дополнительными характеристиками полезной информации являются сопоставимость, проверяемость, своевременность и понятность [1].

Отдельное значение имеет IFRS 18 «Presentation and Disclosure in Financial Statements», выпущенный Советом по международным стандартам бухгалтерского учёта в 2024 году. Стандарт заменяет IAS 1 и применяется к годовым отчётным периодам, начинающимся 1 января 2027 года или позднее. Одной из целей IFRS 18 является повышение прозрачности представления финансовых результатов и сопоставимости информации между организациями [2].

В этих условиях исследование проблем раскрытия финансовой информации и определение направлений её совершенствования представляется актуальным как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Цель исследования заключается в выявлении основных проблем раскрытия информации в финансовой отчётности и разработке направлений её совершенствования с учётом современных требований к качеству финансовой информации.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

– раскрыть значение раскрытия информации в системе финансовой отчётности;

– определить основные требования к раскрываемой информации;

– выявить ключевые проблемы существующей практики раскрытия;

– рассмотреть влияние современных требований МСФО на развитие раскрытия финансовой информации;

– предложить направления совершенствования раскрытия информации в финансовой отчётности.

Объект исследования – система раскрытия информации в финансовой отчётности организации.

Предмет исследования – совокупность организационных, методических и нормативных подходов к формированию и раскрытию финансовой информации.

Методы исследования: анализ научной литературы и нормативных документов, сравнение, систематизация, обобщение и логический метод.

Финансовая отчётность представляет собой не только систему итоговых показателей, но и средство коммуникации между организацией и пользователями финансовой информации. Поэтому существенное значение имеет возможность пользователя понять содержание представленных показателей, причины их изменения и связанные с ними риски.

Раскрытие информации выполняет несколько взаимосвязанных функций [3].

Информационная функция заключается в обеспечении пользователей дополнительными сведениями, необходимыми для интерпретации показателей финансовой отчётности.

Аналитическая функция позволяет пользователям оценивать структуру финансовых результатов, динамику показателей, характер активов и обязательств.

Контрольная функция связана с повышением прозрачности деятельности организации и возможности внешних пользователей оценивать обоснованность представленной информации.

Прогнозная функция заключается в предоставлении информации, которая может использоваться для оценки будущих денежных потоков, финансовой устойчивости и рисков.

Следовательно, раскрытие информации необходимо рассматривать как составную часть формирования полезной финансовой отчётности (табл. 1).

Таблица 1

Основные направления раскрытия информации в финансовой отчётности

Направление	Содержание раскрываемой информации	Значение для пользователей
Финансовое положение	Активы, обязательства, капитал	Оценка финансовой устойчивости
Финансовые результаты	Доходы, расходы, прибыль или убыток	Оценка результативности
Денежные потоки	Поступления и выбытия денежных средств	Оценка ликвидности
Учётная политика	Применяемые методы и принципы учёта	Понимание способов формирования показателей
Оценочные значения	Существенные оценки и профессиональные суждения	Оценка неопределённости
Финансовые инструменты	Виды инструментов, оценка и риски	Оценка финансовых рисков
Связанные стороны	Существенные операции и отношения	Оценка потенциальных конфликтов интересов
Существенные события	События, влияющие на финансовое положение	Оценка перспектив организации

Таким образом, содержание раскрытия значительно шире простой детализации отдельных строк финансовой отчётности. Оно должно обеспечивать контекст для понимания представленных финансовых показателей.

Несмотря на развитие нормативных требований, практика формирования финансовой отчётности сталкивается с рядом проблем [4].

Одной из наиболее существенных проблем является постоянное увеличение объёма раскрываемой информации.

Расширение требований к примечаниям и дополнительным раскрытиям первоначально было направлено на повышение прозрачности отчётности. Однако чрезмерное количество информации способно привести к обратному эффекту: действительно существенные сведения теряются среди большого количества второстепенных данных. Таким образом, возникает своеобразный информационный парадокс: увеличение объёма раскрытия не всегда приводит к увеличению информативности отчётности. В связи с этим особое значение приобретает принцип существенности.

Недостаточная структурированность раскрытий. Даже существенная информация может быть недостаточно полезной, если она представлена фрагментарно и не связана с соответствующими показателями финансовой отчётности. Например, информация о финансовом инструменте может быть раскрыта в нескольких разделах примечаний, тогда как пользователю необходимо самостоятельно устанавливать взаимосвязь между его балансовой стоимостью, оценкой, изменением стоимости и финансовыми рисками. Следовательно, совершенствование раскрытия должно предполагать не только увеличение количества информации, но и улучшение её структурной взаимосвязи.

Недостаточная прозрачность профессиональных суждений. Формирование финансовой отчётности в значительной степени связано с использованием оценок и профессиональных суждений. Особенно это характерно для оценки ожидаемых кредитных убытков; определения сроков полезного использования активов; оценки обесценения; определения справедливой стоимости; оценки резервов и обязательств; определения отдельных параметров договоров. Пользователю важно понимать не только конечное значение показателя, но и основные предпосылки, которые использовались при его формировании.

Проблема раскрытия финансовых рисков. Особое значение имеет раскрытие информации о рисках, связанных с финансовыми инструментами. IFRS 7 предусматривает раскрытие информации, позволяющей пользователям оценить значимость финансовых инструментов для

финансового положения и результатов деятельности организации, а также характер и степень рисков, возникающих в связи с такими инструментами, и способы управления этими рисками. Следовательно, современная отчётность должна обеспечивать переход от простого ответа на вопрос «какие финансовые инструменты имеются у организации?» к более содержательному вопросу: «какие риски они создают и насколько организация способна ими управлять?»

На основании проведённого анализа можно выделить несколько основных направлений совершенствования раскрытия информации (табл. 2).

Таблица 2

Проблемы и направления совершенствования раскрытия информации

Выявленная проблема	Направление совершенствования	Ожидаемый результат
Избыточный объём информации	Применение принципа существенности	Повышение информативности
Фрагментарность раскрытий	Систематизация и взаимосвязь показателей	Улучшение понимания отчётности
Сложность профессиональных оценок	Раскрытие ключевых предпосылок и суждений	Повышение прозрачности
Недостаточное раскрытие рисков	Развитие риск-ориентированных раскрытий	Улучшение оценки финансовой устойчивости
Различия в представлении показателей	Унификация структуры раскрытий	Повышение сопоставимости
Высокая трудоёмкость подготовки примечаний	Цифровизация процесса формирования раскрытий	Сокращение трудозатрат
Сложность восприятия отчётности	Улучшение структуры и языка представления	Повышение понятности

На основании проведённого исследования предлагаем сформировать систему совершенствования раскрытия информации по пяти направлениям.

1. От количественного раскрытия к качественному.

Необходимо ориентироваться не на максимальное количество раскрываемой информации, а на её существенность и полезность.

2. От фрагментарного раскрытия к системному.

Связанные показатели должны рассматриваться во взаимосвязи, позволяя пользователю проследить движение информации от финансового показателя к его экономическому содержанию.

3. От формального раскрытия рисков к риск-ориентированному.

Информация должна позволять оценить не только наличие финансовых рисков, но и их потенциальное влияние на финансовое положение организации.

4. От статического раскрытия к аналитическому.

Пользователю важно понимать не только величину показателя, но и причины его изменения, существенные факторы и возможные последствия.

5. От ручного формирования к цифровому.

Автоматизация подготовки раскрытий должна обеспечивать взаимосвязь данных финансового учёта, управленческой информации и примечаний к отчётности [5].

На наш взгляд, эти направления могут быть объединены в авторскую концептуальную модель совершенствования раскрытия финансовой информации: существенность → структурированность → взаимосвязанность → прозрачность → риск-ориентированность → цифровизация.

Именно эта последовательность позволяет перейти от простого выполнения нормативных требований к формированию действительно полезной для пользователя корпоративной отчётности.

Проведённое исследование показало, что раскрытие информации является самостоятельным и значимым элементом современной финансовой отчётности. Его основная задача заключается не в увеличении объёма представляемых сведений, а в обеспечении пользователей релевантной, достоверной, понятной, сопоставимой и своевременной информацией.

Для решения выявленных проблем предложены направления совершенствования, включающие усиление принципа существенности, систематизацию и взаимосвязь раскрываемых показателей, развитие риск-ориентированного подхода, повышение прозрачности профессиональных оценок и цифровизацию подготовки примечаний к финансовой отчётности.

В целом совершенствование раскрытия финансовой информации следует рассматривать как непрерывный процесс повышения её полезности, прозрачности и аналитической ценности, что способствует повышению качества принимаемых заинтересованными пользователями экономических решений.

Список литературы

1. Захаров, И. В. Бухгалтерский учет и анализ : учебник для вузов / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова ; под ред. И. М. Дмитриевой. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 409 с. – URL: https://urait.ru/bcode/582808 (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

2. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. – London : IFRS Foundation, 2024. – URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

3. Дмитриева, И. М. Бухгалтерский учет с основами МСФО : учебник и практикум для вузов / И. М. Дмитриева. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 287 с. – URL: https://urait.ru/bcode/582689 (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

4. Кутнюк, И. В. Формирование отчетности в области устойчивого развития: методы, организация и правовые аспекты / И. В. Кутнюк // Альманах «Крым». – 2023. – № 40. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-otchetnosti-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya-metody-organizatsiya-i-pravovye-aspekty (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.

5. Кунин, В. А. Трансформация бухгалтерской отчётности компании с целью обеспечения финансовой безопасности и управления маржинальной прибылью / В. А. Кунин, Н. А. Лазарева // ЭПИ. – 2026. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-buhgalterskoy-otchyotnosti-kompanii-s-tselyu-obespecheniya-finansovoy-bezopasnosti-i-upravleniya-marzhinalnoy (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.

6. Фёдорова, И. Ю. Направления совершенствования раскрытия информации о доходах и расходах в отчетности по сегментам / И. Ю. Фёдорова // Решетневские чтения. ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева». – 2017. – Т. 2. – С. 507–508. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32291180 (дата обращения: 07.10.2026). – Текст : электронный.

Лутовинова Дарья Денисовна
студентка

Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

ВЛИЯНИЕ ИНФЛЯЦИИ НА СБЕРЕГАТЕЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассматривается влияние инфляции на решения населения о формировании и хранении сбережений. Анализируются изменение покупательной способности денег, роль инфляционных ожиданий и процентных ставок, а также основные способы адаптации домохозяйств к росту цен.*

Ключевые слова: *инфляция, сбережения, население, покупательная способность, инфляционные ожидания, процентная ставка, финансовое поведение.*

Когда в магазине ценники растут быстрее зарплаты, первым под удар обычно попадает не еда и не коммуналка, а то, что человек собирался отложить. Именно поэтому инфляция так тесно связана со сберегательным поведением: она влияет не только на то, сколько мы тратим сегодня, но и на то, сколько мы готовы убрать «на потом» и в каком виде это «потом» хранить. Одна и та же сумма через год позволяет купить меньше товаров и услуг, а значит, для человека важен уже не столько номинальный размер накоплений, сколько то, что на них можно будет приобрести.

Вопрос этот не абстрактный. Практически любая семья хотя бы раз задумывалась, стоит ли держать деньги на карте, нести их в банк или потратить сейчас, пока всё не подорожало. Ответы на него у разных людей получаются разными, и в этой статье мы попробуем разобраться, от чего они зависят: как инфляция меняет реальную стоимость сбережений, какую роль играют ожидания и процентные ставки, почему домохозяйства с разным доходом ведут себя по-разному и что можно сделать, чтобы накопления не обесценивались так быстро.

Экономическая сущность инфляции и сбережений.

Под инфляцией понимают устойчивое повышение общего уровня цен. Слово «устойчивое» здесь важно: если подорожали только помидоры в январе, это ещё не инфляция, а вот постепенный рост цен на широкий круг товаров и услуг уже да. В России изменение потребительских цен измеряют с помощью индекса потребительских цен (ИПЦ), который считается по стоимости фиксированного набора товаров и услуг [1; 2]. Это удобный официальный ориентир, но он показывает усреднённую картину.

Реальная жизнь устроена менее ровно. У пенсионера, который много тратит на лекарства и продукты, и у молодого специалиста, снимающего квартиру и часто пользующегося такси, корзины расходов заметно отличаются. Поэтому личная инфляция конкретной семьи может расходиться с официальной цифрой, и в какую сторону, зависит от того, на что именно уходит бюджет. Если быстрее дорожает то, чего в вашей корзине много, то ощущение «цены растут быстрее, чем пишут в новостях» вполне оправданно.

Сбережения – это часть располагаемого дохода, которую не потратили на текущее потребление. Они выполняют сразу несколько задач. Во-первых, дают финансовый резерв на случай потери работы, болезни или срочного ремонта. Во-вторых, позволяют копить на крупные покупки, например на технику, обучение или первый взнос по ипотеке. В-третьих, создают чувство спокойствия, которое трудно измерить, но которое для многих людей не менее важно, чем сами цифры на счёте.

Инфляция бьёт по всем этим функциям одновременно. Возьмём условный пример: цены за год выросли на 8%, а 100 000 рублей всё это время лежали без процентов. Номинально сумма осталась прежней, но купить на неё можно примерно на 7–8% меньше, чем год назад. Если деньги положили на вклад под 6% годовых, ситуация лучше, но не идеальна: на счёте будет 106 000 рублей, а реальная доходность окажется отрицательной, примерно минус 2%. Это условный расчёт, а не оценка фактической инфляции, однако он хорошо показывает главное: рубли на счёте и покупательная способность – не одно и то же.

Из этого примера вытекает простое правило, которым удобно пользоваться на практике. Прежде чем решать, куда нести деньги, полезно задать себе два вопроса: сколько мне обещают заплатить и сколько, по моим ощущениям, подорожает жизнь за тот же срок. Если первая цифра заметно больше второй, накопления действительно растут. Если примерно равны, деньги в лучшем случае сохраняют свою стоимость. Если вторая больше, речь идёт уже не о накоплении, а о способе замедлить потери. Это не строгая наука, но такая привычка помогает не обманываться красивыми номинальными цифрами.

Как инфляция меняет сберегательное поведение населения.

Влияние инфляции на сбережения неоднозначно, и однозначного «люди начинают копить больше» или «люди перестают копить» ожидать не стоит. Одно из самых очевидных последствий связано с реальной доходностью. Если банк платит меньше, чем растут цены, сумма на счёте увеличивается в рублях, но фактически человек беднеет. Поэтому внимательные вкладчики смотрят не только на процент в рекламе банка, но и на то, какой рост цен они ожидают в ближайшие месяцы. В упрощённом виде реальная доходность равна номинальной ставке минус инфляция; более точная формула учитывает их соотношение, но для понимания общей логики хватает и грубой оценки.

Второй фактор – инфляционные ожидания, то есть представления людей о том, как будут меняться цены дальше. Они нередко влияют на поведение сильнее, чем сама фактическая инфляция. Банк России отмечает, что ожидания сказываются на выборе между потреблением и сбережением, а также на оценке реальных процентных ставок [3]. Логика тут простая: если человек уверен, что через полгода холодильник будет стоить заметно дороже, ему выгоднее купить его сейчас, чем нести эти деньги в банк. В результате часть средств уходит на товары длительного пользования, а не на накопительные счета.

Такой «отложенный спрос наоборот» способен подстёгивать сам рост цен. Если много людей одновременно решают не ждать и покупать сейчас, спрос растёт, продавцы получают повод поднять цены, а ожидания подтверждаются. Получается своего рода замкнутый круг, и именно поэтому регуляторы так внимательно следят не только за самой инфляцией, но и за тем, чего от неё ждёт население.

Стоит заметить, что ожидания формируются не из учебников. Люди ориентируются на то, что видят сами: ценники на продукты, стоимость бензина, счета за услуги, разговоры с родными и знакомыми, новости. Как правило, сильнее всего запоминаются подорожания товаров, которые покупают часто, и именно они задают общее впечатление о том, насколько быстро растут цены. Поэтому оценка инфляции у населения нередко отличается от официальной, а вместе с ней отличается и поведение: человек действует в соответствии не с данными статистики, а со своим ощущением цен.

Есть и обратная сторона. Неопределённость может подталкивать людей к тому, чтобы, наоборот, откладывать больше. Когда непонятно, что будет с ценами, доходами и рабочим местом, многие предпочитают иметь под рукой запас. Экономисты называют это мотивом предосторожности: чем сильнее тревога за будущее, тем охотнее домохозяйство пополняет резерв, даже если деньги в нём понемногу обесцениваются. Поэтому инфляция не обязательно приводит к отказу от сбережений. Чаще она меняет их размер, сроки и форму: люди откладывают меньшие суммы, чаще пересматривают, где их хранить, и охотнее выбирают варианты, из которых можно быстро забрать деньги.

Любопытно и то, как люди воспринимают цифры. Многие по привычке оценивают свои накопления в номинальных суммах: «было двести тысяч, стало двести десять, значит, всё хорошо». Эту особенность в экономической литературе называют денежной иллюзией. Пока мы смотрим на число на экране, нам кажется, что мы богаче; когда идём в магазин, оказывается, что на эти же деньги купить можно меньше. Чем выше инфляция, тем дороже обходится такая невнимательность.

Выбор инструментов и различия между домохозяйствами.

Когда цены растут быстрее обычного, население начинает перераспределять накопления. Часть денег остаётся наличными, часть лежит на банковских вкладах и накопительных счетах, часть переводится в другие активы: ценные бумаги, недвижимость, товары длительного пользования, иногда драгоценные металлы. Универсального ответа, что лучше, не существует, потому что у каждого варианта свои плюсы и свои ограничения.

Вклады и накопительные счета привлекательны тем, что приносят процентный доход и при этом остаются сравнительно ликвидными: деньги можно вернуть, пусть иногда и с потерей части процентов. Их выгодность зависит от размера ставки, условий договора и от того, какой инфляции ждут вкладчики. Наличные удобны, но при росте цен теряют стоимость быстрее всего, ведь процентов по ним нет вообще. Другие активы могут служить способом диверсификации, то есть не держать все яйца в одной корзине, однако их цена подвержена колебаниям, а доступны они не всем и несут разные риски. Например, купить квартиру, чтобы сохранить деньги, можно только при наличии крупной суммы, а продать её быстро и без потерь удаётся далеко не всегда.

Если упростить, выбор любого инструмента сводится к поиску баланса между тремя свойствами: доходностью, доступностью денег и риском. Вклад обычно надёжен и понятен, но приносит умеренный доход. Рискованные вложения могут дать больше, но могут и принести убытки, а вернуть деньги в нужный момент по нужной цене получится не всегда. Совместить максимальную доходность, мгновенный доступ к деньгам и отсутствие риска в одном продукте почти никогда не удаётся. Именно поэтому разумнее разделять цели: одни деньги держать как подушку безопасности, другие как долгосрочные накопления, и подбирать инструменты под каждую задачу отдельно.

Реакция на рост цен сильно зависит и от того, кто эти деньги копит. Домохозяйства с невысокими доходами обычно тратят большую часть бюджета на необходимое: еду, жильё, транспорт, лекарства. Когда всё это дорожает, откладывать становится просто нечего. Если расходы растут быстрее доходов, накопления могут не только перестать пополняться, но и пойти на покрытие повседневных нужд. У семей с более высоким доходом больше свободы манёвра: они могут и сформировать резерв, и разложить его по разным инструментам, и пережить неудачное решение без серьёзных последствий.

Влияет и возраст. Молодые люди чаще копят на конкретные цели и готовы мириться с риском, потому что у них впереди много лет, чтобы восстановиться после потерь. Люди старшего возраста, наоборот, обычно предпочитают надёжность и доступность денег, поскольку рассчитывают на накопленное как на запас на лекарства, помощь детям и спокойную жизнь. Отсюда и разная чувствительность к инфляции: для тех, кто живёт на фиксированный доход, обесценивание сбережений ощущается особенно болезненно.

Наконец, значение имеет финансовая грамотность. Человек, который понимает разницу между номинальной и реальной доходностью, лучше видит, сохраняют ли его накопления покупательную способность. К сожалению, желание срочно защитить деньги от инфляции иногда играет против самих вкладчиков. Поспешные решения, вроде вложения в сложные или рискованные продукты без понимания условий и возможных колебаний стоимости, способны привести к потерям, которые окажутся больше, чем потери от самой инфляции. Хороший ориентир здесь простой: если вы не можете объяснить своими словами, как работает продукт и откуда берётся доход, лучше не спешить.

Возможные меры адаптации.

Начинать стоит с самого приземлённого: с бюджета. Если регулярно сопоставлять доходы с обязательными расходами, становится понятно, сколько реально можно откладывать, а какие траты давно «съедают» больше, чем кажется. При росте цен такая проверка желательна чаще обычного, потому что цифры, актуальные полгода назад, сегодня могут уже не работать. Финансовый резерв разумно хранить в доступной форме и с оглядкой на личные обстоятельства: тому, у кого нестабильный доход, нужен более ликвидный запас, чем человеку со стабильной работой.

При выборе банковского продукта следует смотреть не только на крупную цифру в рекламе. Важны эффективная ставка, срок размещения, возможность досрочного снятия, комиссии и порядок начисления процентов. Бывает, что вклад с чуть более высокой заявленной доходностью оказывается менее выгодным из-за жёстких условий. Сравнивать доходность нужно с ожидаемым ростом цен, при этом помня, что инфляция будущего периода заранее неизвестна, а значит, любая оценка остаётся лишь прогнозом.

Одним из практичных приёмов считается разделение накоплений на части в зависимости от срока. Деньги, которые могут понадобиться в любой момент, держат на счёте с быстрым доступом. Средства, которые точно не понадобятся в ближайшие месяцы, можно размещать на более длинный срок под более высокий процент. Такой подход не защищает от инфляции полностью, но позволяет не оказаться в ситуации, когда срочно нужные деньги заморожены в долгосрочном продукте.

Полезно также понимать, какие ошибки встречаются чаще всего. Первая – хранить все деньги на одном счёте или карте «потому что так удобно» и никогда не проверять, что происходит с их стоимостью. Вторая – гнаться за самой высокой ставкой, не читая условий: за громкой цифрой могут стоять ограничения по пополнению, снятию или сроку. Третья – делать крупные покупки впрок только из страха подорожания, хотя нужда в них не возникла, и в итоге остаться без резерва. Четвёртая – доверять советам знакомых или рекламе без собственной проверки: то, что подошло другому человеку с другим доходом и другими целями, вам может не подойти. Ни одна из этих ошибок не фатальна, но вместе они способны заметно ухудшить результат.

Инфляция влияет и на регулярность накоплений. Когда ежедневные расходы растут, многие сначала оплачивают обязательные потребности, а откладывают то, что осталось. Если остаток сокращается, то даже при самом твёрдом намерении копить реальная сумма сбережений уменьшается. В таких условиях особенно помогают реалистичный бюджет и привычка откладывать посильную фиксированную сумму сразу после получения дохода, а не в конце месяца, если, конечно, это позволяет финансовое положение семьи. Небольшая, но регулярная сумма часто работает лучше, чем крупные, но редкие переводы.

Нельзя забывать и об уровне процентных ставок в экономике. Изменение ключевой ставки может отражаться на ставках по вкладам и кредитам, хотя передача такого изменения в банковские продукты происходит не мгновенно и не одинаково у разных банков. Более высокая ставка по депозиту способна повысить привлекательность сбережений, но оценивать её следует с учётом инфляции, срока размещения и доступности денег. Если средства могут понадобиться на повседневные расходы или срочные платежи, долгосрочный продукт может оказаться неудобным даже при более высокой заявленной доходности.

Отдельно стоит сказать о психологической стороне дела. Даже понимая, что деньги обесцениваются, многим трудно заставить себя тратить меньше или искать новые способы хранения: привычка, усталость от бесконечных новостей о ценах и желание «не усложнять» берут верх. Помогает превращение накоплений в автоматический процесс: регулярный перевод на отдельный счёт, заранее выбранная сумма, понятные правила, когда резерв можно трогать, а когда нельзя. Чем меньше решений приходится принимать в моменте, тем меньше шансов, что накопления уйдут на спонтанные траты или пострадают от паники.

Часть задач, конечно, решается не на уровне отдельной семьи, а на уровне экономики в целом. Предсказуемая денежно-кредитная политика и снижение неопределённости помогают формировать более устойчивые ожидания. По данным Банка России, устойчивость инфляционных ожиданий имеет значение для решений домохозяйств о потреблении и сбережениях [3]. Чем лучше люди понимают, чего ожидать от цен и ставок, тем меньше они склонны к поспешным решениям. Доверие к финансовым институтам и доступность понятной информации, в свою очередь, помогают делать более взвешенный выбор инструментов и не поддаваться панике при первых тревожных новостях.

Заключение.

Подводя итог, можно сказать, что инфляция заметно влияет на сберегательное поведение населения. Она снижает покупательную способность денег, меняет реальную доходность финансовых инструментов и формирует ожидания относительно будущих цен. Когда рост цен ускоряется, люди могут раньше совершать покупки, сокращать накопления или переводить их в другие формы. В то же время стремление к финансовой устойчивости поддерживает потребность в резерве, и именно поэтому реакция домохозяйств бывает такой разной.

Итоговое поведение зависит от многих обстоятельств: дохода семьи, структуры её расходов, возраста, доступных финансовых продуктов и доверия к экономической политике. Следовательно, для сохранения реальной стоимости накоплений особенно важны три вещи: финансовая грамотность, привычка оценивать реальную, а не только номинальную доходность и осознанное распределение средств с учётом сроков и рисков. Предугадать инфляцию невозможно, но можно сделать так, чтобы она меньше влияла на личный бюджет.

Список литературы

1. Росстат. Инфляция в России: индекс потребительских цен и его применение. – URL: https://rosstat.gov.ru/ps/inflation/ (дата обращения: 29.10.2026). – Текст : электронный.

2. Банк России. Кто и как считает инфляцию?. – URL: https://www.cbr.ru/dkp/faq (дата обращения: 29.10.2026). – Текст : электронный.

3. Банк России. Инфляционные ожидания экономических агентов // Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_517367/f278c7572096bae217126ffdd67a33b8f8353a39/ (дата обращения: 29.10.2026). – Текст : электронный.

Маер Ольга Иосифовна
д-р филос. наук, доцент
Аблаева Зарина Рустемовна
студентка
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СЕЗОННОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Аннотация: *в статье исследуется актуальные проблемы обеспечения финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий, обусловленные сезонным характером производства. Приводится анализ специфики движения денежных потоков, неравномерности формирования доходов и возникновения затрат в течение производственного цикла.*

Ключевые слова: *финансовая устойчивость, сельское хозяйство, сезонность производства, денежные потоки, оборотный капитал, кассовый разрыв, резервирование.*

Актуальность темы исследования обусловлена объективной необходимостью обеспечения стабильного функционирования сельскохозяйственных предприятий в условиях динамичной внешней среды и проявление специфических отраслевых факторов. Ключевой

особенностью аграрного сектора выступает ярко выраженная сезонность предприятия, определяемая биологическими и природно-климатическими циклами. Разрыв между периодом затрат (весенне-летние полевые работы, заготовки кормов) и моментом получения выручки от реализации продукции создает постоянные дисбаланс в движении денежных потоков. Нехватка ликвидности в пиковые периоды хозяйственной деятельности вынуждает предприятия привлекать дорогостоящие заемные средства, что повышает долговую нагрузку и снижает их общую финансовую устойчивость.

Научная новизна исследования заключается в разработке адаптивного механизма формирования финансовой устойчивости агропредприятия, объединяющего инструменты динамического бюджетирования денежных средств, нормирования элементов собственного оборотного капитала и управления сезонными рисками через страховые и резервные инструменты.

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации и углублении теоретико-методологических положений финансового менеджмента в АПК, определяющих взаимосвязь между длительностью операционного цикла и показателями платёжеспособности хозяйствующих субъектов.

Специфика финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия заключается в несовпадении рабочего периода с периодом производства. Это формирует особый профиль финансовых рисков, среди которых центральное место занимает риск потери ликвидности [3].

Финансовая устойчивость сельскохозяйственной организации формируется под воздействием совокупности внутренних и внешних факторов. Их разграничение необходимо для определения возможностей управленческого воздействия и разработки мер предупреждения финансовых затруднений.

К внутренним факторам относятся структура капитала, величина собственных оборотных средств, уровень производственных затрат, рентабельность деятельности, эффективность использования активов, организация расчетов с контрагентами и качество финансового планирования.

Существенное значение имеет структура источников финансирования. Чрезмерная зависимость от краткосрочного заемного капитала повышает чувствительность предприятия к изменению процентных ставок и доступности кредитных ресурсов. Вместе с тем полный отказ от заемного финансирования не всегда является экономически обоснованным, поскольку может ограничивать возможности своевременного проведения сезонных работ и модернизации производственного потенциала.

Отдельным фактором выступает эффективность управления производственными запасами. Недостаток материальных ресурсов в период проведения сельскохозяйственных работ способен вызвать технологические нарушения, тогда как избыточное накопление запасов приводит к отвлечению денежных средств и увеличению расходов на хранение. Оптимизация запасов должна учитывать не только стоимость их приобретения, но и возможные потери от несвоевременного обеспечения производства.

Внешние факторы включают природно-климатические условия, изменение закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию, стоимость материально-технических ресурсов, уровень процентных ставок, условия государственной поддержки и доступность финансовой инфраструктуры.

Особенность внешних факторов заключается в ограниченной возможности непосредственного воздействия на них со стороны предприятия. Однако последствия их изменения могут быть частично смягчены посредством диверсификации производства, страхования отдельных рисков, формирования резервов и применения инструментов договорного регулирования.

Взаимодействие внутренних и внешних факторов позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода к финансовой устойчивости. Даже рациональная структура капитала не обеспечивает достаточной защищенности предприятия при отсутствии системы

управления производственными и рыночными рисками. Аналогичным образом благоприятная конъюнктура рынка не компенсирует в долгосрочном периоде систематические недостатки финансового планирования.

В течении года аграрное предприятие проходит три основных этапа денежного цикла:

1 Этап инвестирования в производство – характеризуется максимальным оттоком денежных средств при нулевых или минимальных притоках. Происходит интенсивное расходование капитала на закупку горюче-смазочных материалов, удобрений, средств защиты растений, семян и выплату заработной платы [1],

2 Этап операционной паузы – продолжение накопления затрат при отсутствии готовой продукции [1],

3 Этап реализации и аккумулирования доходов – макроприток денежных средств от продажи урожая [1].

На рисунке 1 рассмотрен сезонный цикл денежных потоков сельхозпредприятия.



Рис. 1. Сезонный цикл денежных потоков сельхозпредприятия

Для систематизации влияния сезонности на финансовое состояние сельскохозяйственного предприятия целесообразно выделить основные каналы такого воздействия.

Таблица 1

Влияние сезонности на финансовое состояние сельскохозяйственного предприятия

Проявление сезонности	Финансовые последствия	Потенциальные риски
Концентрация затрат в отдельные периоды	Рост потребности в оборотном капитале	Возникновение кассовых разрывов
Неравномерное поступление выручки	Колебания остатков денежных средств	Снижение текущей платежеспособности
Продолжительный производственный цикл	Увеличение периода оборота капитала	Рост зависимости от внешнего финансирования
Сезонное накопление запасов	Временное отвлечение денежных средств	Увеличение затрат на хранение
Изменчивость урожайности и цен	Отклонение фактической выручки от прогнозной	Нарушение графика погашения обязательств
Неравномерная загрузка техники и трудовых ресурсов	Изменение удельных производственных затрат	Снижение рентабельности деятельности

Представленные взаимосвязи свидетельствуют о том, что сезонность воздействует одновременно на операционную, инвестиционную и финансовую деятельность сельскохозяйственного предприятия.

Главная финансовая опасность заключается в формировании кассовых разрывов – ситуации, когда операционные поступления временно не покрывают обязательные платежи. Попытки перекрыть кассовые разрывы за счет спонтанного привлечения краткосрочных коммерческих кредитов по высоким ставкам приводит к вымыванию собственного капитала и падению коэффициента автономии [5].

Анализ финансовой практики показывает, что традиционные подходы к управлению финансами не всегда учитывают сезонные колебания, из-за чего показатели финансовой устойчивости, рассчитанные на основе годовой бухгалтерской отчетности, искажают реальное положение дел [4].

Ключевые проблемы управления финансами в условиях сезонности:

– формальный подход к расчету чистого working capital – оценке подвергаются статистические показатели на конец года, когда предприятие имеет максимальный запас денежных средств после реализации продукции, что создаёт иллюзию благополучия [5];

– неэффективное распределение временного избытка ликвидности – полученная осенью выручка часто расходуется без учета будущего весеннего дефицита, что приводит к «финансовому голоду» перед началом нового сезона [5];

– высокая зависимость от внешнего финансирования – из-за отсутствия собственных резервных фондов предприятие попадает в зависимость от банковских решений и жестких графиков погашения займов [5].

Для обеспечения стабильной платежеспособности в течение всего календарного года предприятию необходимо сформировать комплексную систему адаптивного управления финансами [2]:

1) внедрение скользящего помесячного и недельного платежного календаря – переход от статистического годового финансового плана к гибкому бюджетированию. Платёжный календарь позволяет заранее прогнозировать даты возникновения кассовых разрывов и своевременно принимать решения о привлечении краткосрочных инструментов на наиболее выгодных условиях [2];

2) формирование целевого Резервного финансового фонда – создание внутреннего фонда ликвидности в период массового поступления выручки. Средства фонда должны размещаться в высоколиквидных краткосрочных инструментах с фиксированной датой изъятия к началу весенне-полевых работ [2];

3) диверсификация направлений деятельности – снижение влияния факторного риска сезонности за счет развития видов бизнеса с противофазным или равномерным денежным циклом. Это обеспечивает постоянный операционный приток денежных средств в течении всего года [2];

4) оптимизация работы с дебиторской и кредиторской задолженностью – заключение договоров с поставщиками ресурсов на условиях товарного кредита или отсрочки платежа до момента сбора и реализации урожая, что снижает нагрузку на оборотные средства в весенний период [2].

Формирование финансовой устойчивости сельскохозяйственного предприятия предполагает согласованное применение финансовых, производственных и организационно-экономических инструментов.

Одним из приоритетных направлений является совершенствование системы финансового планирования. Разработка годового бюджета без детализации сезонных поступлений и расходов не позволяет своевременно выявлять периоды максимальной потребности в оборотном капитале. В связи с этим финансовое планирование необходимо осуществлять с учетом технологических карт производства, календарных сроков выполнения работ, графиков закупки ресурсов и предполагаемых периодов реализации продукции.

Вторым направлением выступает оптимизация структуры капитала. Источники финансирования должны соответствовать экономическому характеру активов и продолжительности периода их использования. Приобретение дорогостоящей сельскохозяйственной техники и

строительство производственных объектов требуют относительно долгосрочных источников капитала. Финансирование сезонной потребности в семенах, удобрениях и горюче-смазочных материалах может осуществляться посредством краткосрочных кредитных инструментов при условии согласования сроков их погашения с ожидаемым поступлением выручки.

Третьим направлением является формирование резервов ликвидности. Экономическое назначение таких резервов заключается в обеспечении платежеспособности при временном отклонении фактических денежных поступлений от прогнозируемых значений [2].

Вместе с тем формирование чрезмерных денежных резервов может сопровождаться снижением эффективности использования капитала. Поэтому их величина должна определяться на основе оценки вероятных отклонений денежных потоков, доступности кредитных линий, сезонного объема обязательных платежей и допустимого уровня финансового риска.

Четвертое направление связано с диверсификацией производственной деятельности и каналов реализации продукции. Сочетание отдельных направлений растениеводства и животноводства, развитие переработки сельскохозяйственного сырья, а также использование различных каналов сбыта способны уменьшать концентрацию денежных поступлений в ограниченном временном периоде.

Пятым направлением является совершенствование договорных отношений с покупателями и поставщиками. Использование авансовых платежей, согласованных графиков расчетов, отсрочек оплаты и долгосрочных контрактов может способствовать уменьшению сезонного дефицита ликвидности.

При этом условия договоров необходимо оценивать комплексно. Например, предоставление покупателем аванса может сопровождаться снижением цены реализации, а отсрочка платежа поставщику – увеличением стоимости приобретаемых ресурсов. Следовательно, выбор конкретного инструмента должен основываться на сопоставлении его финансовых преимуществ и дополнительных расходов.

Шестым направлением выступает применение инструментов управления рисками, включая страхование сельскохозяйственных рисков, диверсификацию поставщиков, формирование запасов критически важных ресурсов и использование предусмотренных законодательством механизмов государственной поддержки.

Перечисленные меры позволяют снизить зависимость финансовых результатов предприятия от отдельных неблагоприятных обстоятельств. Вместе с тем эффективность их применения определяется конкретными условиями производства, стоимостью соответствующих инструментов и уровнем организационной готовности предприятия [4].

Проведенное исследование подтверждает, что формирование устойчивого финансового состояния сельскохозяйственного предприятия требует учета спецификаций и закономерностей сезонного производства. Традиционные методы финансового планирования не способны в полной мере компенсировать риски, возникающие из-за временных лагов между затратами и доходами.

Реализация предложенного комплекса мер – внедрение динамического платежного календаря, формирование резервных фондов ликвидности, развитие переработки и товарное кредитование – позволяет сгладить негативное влияние сезонных колебаний. Это обеспечивает непрерывность воспроизводственного процесса, минимизирует риски кассовых разрывов и формирует долгосрочный запас финансовой прочности агропредприятия.

Список литературы

1. Ндонг, М. Ана Изабел.А. Управление финансовой устойчивости предприятия. – 2026. – Т. 2, №132. С 175–178 / М. Ндонг. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-finansovoy-ustoychivostyu-predpriyatiya-5/viewer (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

2. Синицкая, Н. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов 2-е изд., испр. и доп / Н. Я. Синицкая. – Москва : Юрайт, 2026. – 19 с. – URL: https://urait.ru/viewer/finansovyy-menedzhment-584396#page/25 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

3. Менгкобилов, С. Ю. Управление денежными потоками предприятия / С. Ю. Менгкобилов // JMBM. – 2025. – Т.3, №8. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-denezhnymi-potokami-predpriyatiya-10/viewer (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

4. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов. – 6-е изд., пер. и доп. / О. А. Толпегина. – Москва : Юрайт, 2026. – 304 с. – URL: https://urait.ru/viewer/kompleksnyy-ekonomicheskiy-analiz-hozyaystvennoy-deyatelnosti-588661#page/304 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

5. Агафонова, А. А. Современная проблематика платежеспособности сельскохозяйственных организаций / А. А. Агафонова // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – №6 . – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-problematika-platezhesposobnosti-selskohozyaystvennyh-organizatsiy/viewer (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

Маланьина Анастасия Анатольевна
канд. экон. наук, доцент, профессор
Жунусов Темирлан Жумабекович
студент

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170159

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АМОРТИЗАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ АГРАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: *проведенное исследование позволило последовательно рассмотреть, как организован бухгалтерский учет основных средств в современных условиях, и какие практические задачи возникают перед бухгалтерской службой крупного аграрного предприятия. Авторами изучена действующая практика учета основных средств, выявлены узкие места и сформулированы предложения по их устранению.*

Ключевые слова: *основные средства предприятия, бухгалтерский учет основных средств, амортизационная политика, методы амортизации.*

Учет основных средств держит на себе заметную часть всей финансовой работы любого предприятия. Через эту группу активов проходит значительная доля капитальных вложений и почти весь объем амортизационных расходов, к ним же привязана часть налоговых обязательств. От того, насколько грамотно ведутся учетные процедуры, зависит не только достоверность отчетности, но и то, насколько обоснованно руководство решает вопросы обновления и эксплуатации основных средств. Особенно это касается сельскохозяйственного сектора, где парк техники формирует основной производственный ресурс и вся выручка генерируется именно через работу машин – тракторов, комбайнов, посевных комплексов, грузового транспорта.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что точное и методологически выверенное ведение бухгалтерского учета основных средств служит базовым условием достоверности финансовой отчетности и обоснованности управленческих решений в части обновления, модернизации и эффективной эксплуатации производственного парка сельскохозяйственного предприятия.

Постановка учета основных средств в Казахстане опирается на требования МСФО (IAS) 16 [3], однако реальная практика усложнена одновременным действием налогового законодательства, правила которого заметно отличаются от методологии МСФО. Бухгалтеру фактически приходится вести учет сразу в двух плоскостях – финансовой и налоговой, и сводить итоговые показатели так, чтобы отчетность была корректной в обеих системах. Расхождения между двумя учетами порождают временные и постоянные налоговые разницы, которые по

правилам МСФО (IAS) 12 отражаются отдельной статьей в составе отложенных налоговых активов или обязательств [2]. Следовательно, от качества учета основных средств зависит сразу две составляющих – достоверность бухгалтерской отчетности и величина налоговых отчислений.

Практика ведения бухгалтерского учета основных средств нами изучена на примере одного из крупных зерносеющих предприятий Аулиекольского района Костанайской области. Анализ бухгалтерского учета основных средств выявил следующие проблемы:

– применение единого линейного метода амортизации ко всему парку основных средств, без учета различий в характере эксплуатации активной и пассивной частей фондов;

– расхождение между бухгалтерской и налоговой амортизацией, формирующее устойчивые временные разницы и усложняющее налоговое планирование;

– недостаточное использование цифровых инструментов мониторинга, позволяющих повысить производственную отдачу действующего парка основных средств.

Для решения данных проблем и совершенствования практики ведения бухгалтерского учета основных средств аграрного предприятия нами предложен ряд рекомендаций. Анализ учета основных средств выявил, что предприятие применяет ко всему парку единый, линейный метод амортизации. Для зданий и стационарного оборудования он подходит. Но активная часть (тракторы, комбайны, сельхозагрегаты, легковые автомобили, грузовики) работает иначе. Линейная схема амортизации не передает реальную картину, с учетом фактора сезонности, импортная техника теряет рыночную стоимость нелинейно, а сами машины от месяца к месяцу загружены неравномерно.

Возможность пересмотра метода амортизации заложена в нормативных документах. Пункт 60 МСФО (IAS) 16 прямо указывает: «используемый метод амортизации должен отражать предполагаемые особенности потребления организацией будущих экономических выгод от актива» [3, п. 60]. Пункт 61 предусматривает, что «метод амортизации, применяемый в отношении актива, должен анализироваться на предмет возможного пересмотра как минимум по состоянию на дату окончания каждого отчетного года, и, в случае значительного изменения предполагавшихся особенностей потребления будущих экономических выгод, получаемых от актива, метод должен быть изменен с целью отражения изменившихся ожиданий» [3, п. 61]. В бухгалтерском учете данное изменение будет отражено как «как изменение в бухгалтерской оценке в соответствии с МСФО (IAS) 8» [5].

Стандарт МСФО (IAS) 16 допускает три способа начисления: «линейный метод, метод уменьшаемого остатка и метод списания стоимости пропорционально объему продукции» [3, п. 62], и не требует применять один и тот же метод ко всему транспортному парку. Подчеркивается, что предприятие «выбирает тот метод, который наиболее точно отражает предполагаемые особенности потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе. Выбранный метод применяется последовательно от одного отчетного периода к другому, кроме случаев, когда меняются ожидания в отношении особенностей потребления этих будущих экономических выгод» [3, п. 62].

Для исследуемого предприятия нами предлагается комбинированная амортизационная политика. Здания, сооружения и стационарное оборудование остаются на линейном методе, поскольку износ у них действительно равномерный, и кривая рыночной стоимости близка к прямой. Активная часть фондов – тракторы, комбайны, сельхозагрегаты, легковые автомобили и грузовики – переводится на метод уменьшаемого остатка с коэффициентом ускорения 2. Импортная техника – Buhler Versatile, Lexus LX 570, Mitsubishi L200, погрузчики JCB и MLT-X – это оборудование, у которого кривая рыночной стоимости в первые годы заметно круче, чем равномерная линия. Отечественные тракторы и комбайны тоже теряют производственный ресурс преимущественно в первые сезоны интенсивной работы.

Налоговый кодекс Республики Казахстан для целей налогового учета применяет метод стоимостного баланса групп: амортизация исчисляется от непогашенной стоимости группы по фиксированной норме. Для машин и оборудования предельная норма амортизации

составляет 25%, для зданий – 10%, для прочих фиксированных активов – 15% [6]. По экономическому содержанию это и есть метод уменьшаемого остатка в групповой форме. Перевод бухгалтерского учета активной части парка на тот же метод сокращает временную разницу между двумя учетами и уменьшает объем корректировок отложенного налога по МСФО (IAS) 12. Сами временные разницы стандарт определяет в пункте 5 как «разницы между балансовой стоимостью актива или обязательства в отчете о финансовом положении и налоговой стоимостью этого актива или обязательства» [2].

По сводной оценке, годовая амортизация в первый год действия новой политики возрастает с 12 300 тыс. тенге до 18 800 тыс. тенге (на 6 500 тыс. тенге, или на 53%). Прирост обеспечивает активная часть парка, на которой и сосредоточен переход к нелинейной амортизации. Прямое следствие – снижение бухгалтерской прибыли в 2027 году на сумму прироста амортизации. Но расценивать это, как финансовые потери, не следует, данная сумма все равно оказалась бы в активе предприятия в виде остаточной стоимости, и через три-четыре года была бы списана линейным методом. Уменьшаемый остаток лишь приводит график списаний в соответствие с реальной кривой потери производственной ценности. К тому же, бухгалтерская и налоговая амортизация после перехода идут по схожей логике, временная разница между двумя учетами сокращается, и расчет отложенного налога становится менее объемным. На горизонте трех-четырех лет совокупная амортизация по обоим методам сравнивается, и разница исчезает. Применение перспективное: прошлые периоды не пересматриваются, корректируются только начисления текущего и будущих лет. Для ввода предлагаемой политики в действие на предприятии потребуется приказом утвердить новую редакцию учетной политики с 1 января 2027 года, обновить инвентарные карточки активной части парка и настроить в «1С: Бухгалтерия для Казахстана» новые алгоритмы начисления по соответствующим группам основных средств. Типовая корреспонденция при ежемесячном начислении не меняется, изменяется только сумма, рассчитываемая программой, исходя из выбранного метода.

Эффективность использования основных средств измеряется через две группы показателей. Одна – это фондоотдача и фондоемкость, исчисляемые в зависимости от объем продукции на единицу стоимости фондов. Другая группа учитывает, как техника используется во времени и по производительности. Полная замена устаревшего парка обошлась бы исследуемому аграрному предприятию в сотни миллионов тенге, в ближайшие годы это нереалистично, поэтому нами рекомендуется не заменять автопарк, а оснастить хозяйство инструментом, который сократит холостые проходы техники по полю и точечно укажет, где нужна обработка. Для этого предлагается приобретение мультиспектрального беспилотного летательного аппарата (БПЛА) DJI Mavic 3M для мониторинга посевов.

Современный мультиспектральный квадрокоптер за один вылет картирует район 150–200 гектаров и строит вегетационные индексы NDVI, GNDVI, NDRE по каждому пикселю поля. На основе этих индексов агроном получает карту проблемных зон с привязкой к географическим координатам. Карта загружается в систему точного земледелия трактора или опрыскивателя и обработка проводится только над теми участками, где это действительно нужно. Благодаря использованию БПЛА, расход гербицидов и фунгицидов падает, в первую очередь на полях, где раньше шла сплошная обработка. Нагрузка на технику от точечной работы либо остается прежней, либо немного сокращается. По методике DJI Agriculture и данным зарубежных исследований, устойчивая экономия по средствам защиты растений после двух-трех лет работы с БПЛА выходит на уровень 5–10% годового бюджета на обработку [1; 8; 9].

Вложения распадаются на несколько объектов учета. Капитальные затраты в сумме 5 000 тыс. тенге – это не единый актив, а группа разных по природе объектов. Сам квадрокоптер с аксессуарами (2 750 тыс. тенге) и сопутствующее оборудование – зарядная станция, рабочая станция (970 тыс. тенге) – формируют группу основных средств. Лицензия Pix4Dfields в размере 780 тыс. тенге признается нематериальным активом по МСФО (IAS)

38 [4] и учитывается бухгалтерией, как объект интеллектуальной собственности с ограниченным сроком полезного использования. Затраты на обучение оператора, регистрация БПЛА и страхование первого года относятся на расходы периода и в первоначальную стоимость объекта не включаются.

По Типовому плану счетов бухгалтерского учёта [7] беспилотник принимается к учету на счете 2410, срок его полезного использования по практике других агрофирм и рекомендациям производителя составляет 4 года. Метод амортизации требует отдельного обоснования, поскольку БПЛА по своему месту в производственной структуре относится именно к активной части, интенсивно работает в вегетационный период, а в остальное время простаивает в кейсе. Эта сезонная неравномерность аналогична загрузке тракторов и комбайнов. К сезонности добавляется еще одно соображение, специфичное для цифровой техники. Новые поколения мультиспектральных квадрокоптеров выходят на рынок раз в 2–3 года, и моральное устаревание здесь идет быстрее физического износа. Кривая рыночной стоимости подобных устройств в первые два года заметно круче последующих. Поэтому для БПЛА принимается метод уменьшаемого остатка с тем же коэффициентом 2, что и для остальной активной части парка. Лицензия Pix4Dfields, как нематериальный актив, амортизируется по линейному методу. Подписочные права на программное обеспечение не теряют функциональности с течением времени, и для них ускоренная кривая обоснования не имеет.

До завершения настройки и обучения оператора затраты собираются на счете 2930 «Незавершенное строительство», после ввода в эксплуатацию по форме ОС-1 сформированная стоимость переносится на счет 2410. Лицензия Pix4Dfields сразу принимается на счет 2730 «Прочие нематериальные активы», расходы периода (обучение, регистрация, страхование первого года) относятся на счет 7210. Оплата поставщикам идет с расчетного счета через списание со счета 3310.

Эффект от внедрения БПЛА формируется двумя каналами. Точечное применение средств защиты растений (СЗР) по карте проблемных зон дает экономию на сплошной обработке. В первый год опыт оператора недостаточен, реальная экономия составляет около 1,5% годового бюджета стоимости СЗР. Со второго года экономия растет, на третий-четвертый год выходит на проектные 7%. Второй канал – прибавка урожая за счет раннего обнаружения болезней и стрессов посевов. По опыту хозяйств Костанайской и Акмолинской областей, использующих БПЛА с 2021–2023 годов, прибавка составляет 0,3–1,5 ц/га. В нашем расчете принят консервативный сценарий: 0 ц/га в первый год (этап обучения), по 0,3 ц/га во второй и третий годы, 0,5 ц/га с четвертого года эксплуатации. Помимо этих двух каналов, есть и другие эффекты – контроль работы техники, оценка ущерба от градобоя, материалы для страховых случаев, мониторинг состояния пастбищ. В денежном расчете они не учитываются, но именно они часто оказываются решающими в спорных ситуациях, когда нужно доказать фактическое состояние поля на конкретную дату.

Капитальные затраты составят 5 млн тенге, признаваемые в составе основных средств на счете 2410. По проектным расчетам, ежегодная экономия на средствах защиты растений составит 23,8 млн тенге за счет перехода на точечную обработку, прибавка урожая – около 28,7 млн тенге. Срок окупаемости проекта – около 13 месяцев. Накопленный эффект за пять лет – порядка 260 млн тенге, что сопоставимо с годовой выручкой исследуемого предприятия. Объект ложится в стандартные правила признания и амортизации основных средств, существенных доработок учетной системы не потребуется.

Для оценки устойчивости расчета нами рассмотрены два дополнительных сценария. Пессимистический сценарий с экономией СЗР 3% к третьему году, прибавкой 0,1 ц/га и низкой ценой реализации зерна (65 тыс. тенге за 1 тонну) дает чистый эффект третьего года около 18 млн тенге и срок окупаемости 1,9 года. Оптимистический сценарий с экономией 8%, прибавкой 0,7 ц/га и ценой 100 тыс. тенге за 1 тонну доводит эффект третьего года до 107 млн тенге, окупаемость – менее года. Даже при реализации худшего из рассмотренных сценариев исследуемое предприятие остается в выигрыше от реализации предложенного нами

мероприятия: у проекта есть запас прочности по цене зерна, по проценту экономии СЗР и по прибавке урожая одновременно.

У внедрения БПЛА есть и менее очевидная сторона – учетная. Аппарат открывает аналитические возможности, которые при ручном осмотре поля недоступны в принципе. После каждого вылета в системе обработки данных остается точная карта поля с фактической площадью засеянных участков, выпадами по полевой всхожести, локализацией очагов засоренности. И эти данные ложатся в инвентарную карточку нового типа не на технику, а на поле, как объект внутреннего управленческого учета. Имея такую аналитику, амортизационные отчисления удобнее распределять по конкретным участкам, а не по средневзвешенной площади. Это усиливает связь между методом нелинейной амортизации и реальной производственной нагрузкой на технику. Картина износа становится прозрачной до уровня отдельного поля.

Два мероприятия – пересмотр амортизационной политики и внедрение БПЛА для мониторинга посевов – работают на разные стороны одной задачи. Первое сближает бухгалтерскую амортизацию с налоговой, второе добавляет к существующим фондам цифровой инструмент, который повышает производственную отдачу с тех же активов, не требуя обновления самого парка.

Предложенные меры дают аграрному предприятию сразу несколько выгод. Точность учета основных средств растет, бухгалтерская и налоговая амортизация сближаются, а действующий парк начинает работать с большей отдачей, и все это без крупных вложений в его обновление. Внедрение наших рекомендаций укрепит аналитическую базу управленческих решений и поможет укрепить финансовое положение исследуемого предприятия в нынешней непростой конъюнктуре зернового рынка.

Список литературы

1. Жумагалиев, М. Б. Сельскохозяйственные дроны на основе искусственного интеллекта: пример DJI Agras T40 / М. Б. Жумагалиев // Вестник Карагандинского государственного индустриального университета. Раздел 3. «IT-технологии, энергетика, автоматизация и вычислительная техника». – 2025. – № 48(1). – С. 88–95. – DOI 10.53002/015.

2. Международный стандарт финансовой отчётности (IAS) 12 «Налог на прибыль». – URL: https://cdb.kz/sistema/biblioteka-bukhgaltera/standart/mezhdunarodnyy-standart-finansovoy-otchetnosti-ias-12-laquo-nalogi-na-pribyl-raquo118017/ (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

3. Международный стандарт финансовой отчётности (IAS) 16 «Основные средства». – URL: https://cdb.kz/sistema/biblioteka-bukhgaltera/standart/mezhdunarodnyy-standart-finansovoy-otchetnosti-ias-16-laquo-osnovnye-sredstva-raquo118018/ (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

4. Международный стандарт финансовой отчётности (IAS) 38 «Нематериальные активы». – URL: https://cdb.kz/sistema/biblioteka-bukhgaltera/standart/mezhdunarodnyy-standart-finansovoy-otchetnosti-ias-38-laquo-nematerialnye-aktivy-raquo118037/ (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

5. Международный стандарт финансовой отчётности (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в учетных оценках и ошибки». – URL: https://cdb.kz/sistema/biblioteka-bukhgaltera/standart/mezhdunarodnyy-standart-finansovoy-otchetnosti-ias-8-laquo-uchetnaya-politika-izmeneniya-v-bukhgalterskikh-otsenkakh-i-oshibki-raquo/ (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

6. Налоговый кодекс Республики Казахстан от 18 июля 2025 года № 214-VIII (с изменениями от 01.07.2026 г.). – URL: https://prg.kz/document/?doc_id=37777973 (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

7. Об утверждении Типового плана счетов бухгалтерского учёта : Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 23 мая 2007 года № 185, с изменениями и дополнениями (с изменениями по состоянию на 01.01.2025 г.). – URL: https://prg.kz/document/?doc_id=30110808 (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

8. Mohammadi, V. Smart agriculture using machine learning for soil moisture prediction / V. Mohammadi, M. Fathian, A. Karimian // Computers and Electronics in Agriculture. – 2020. – Vol. 180. – DOI 10.1016/j.compag.2020.105899.

9. Wang, X. Artificial intelligence in agriculture: Applications and challenges / X. Wang, Y. Wang, Y. Zhang // Computers and Electronics in Agriculture. – 2020. – Vol. 175. – DOI 10.1016/j.compag.2020.105470.

Маляренко Ольга Ивановна
канд. экон. наук, доцент
Моор Валерия Сергеевна
студентка

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170886

МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ, ИХ РОЛЬ В РАЗВИТИИ МЕСТНОГО ХОЗЯЙСТВА И УЛУЧШЕНИИ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассмотрены сущность, функции и структура муниципальных финансов, проведен анализ доходов и расходов местных бюджетов. Выявлена высокая зависимость муниципалитетов от межбюджетных трансфертов и низкая доля собственных доходов. Показано влияние муниципальных финансов на развитие местного хозяйства и социальной сферы, а также предложены пути укрепления финансовой самостоятельности муниципалитетов.*

Ключевые слова: *муниципальные финансы, местный бюджет, доходы, расходы, межбюджетные трансферты, финансовая самостоятельность, социальная сфера.*

В современной экономической и юридической науке категория «муниципальные финансы» рассматривается в нескольких аспектах: как совокупность денежных средств, как система экономических отношений и как фондовая форма образования и использования ресурсов [1, с.2]. В наиболее общем виде под муниципальными финансами понимают систему экономических отношений, возникающих по поводу формирования, распределения и использования фондов денежных средств, предназначенных для обеспечения задач и функций местного самоуправления. Именно местный бюджет выступает центральным звеном системы муниципальных финансов. Функции муниципальных финансов являются формой проявления их экономической сущности. В научной литературе принято выделять четыре базовые функции: распределительную, контрольную, стимулирующую и воспроизводственную [2, с. 21].

Муниципальные финансы имеют сложную структуру и включают два крупных блока, каждый из которых играет самостоятельную роль в финансовом обеспечении деятельности местного самоуправления.

Первый блок – финансы муниципальных органов власти, которые состоят из муниципального (местного) бюджета, муниципальных внебюджетных фондов, муниципального кредита [3, с. 4].

Второй блок структуры муниципальных финансов – финансы самостоятельных экономических субъектов, функционирующих на территории муниципального образования.

Доходы муниципальных финансов, прежде всего местного бюджета, формируются за счет трех основных групп источников: собственных доходов (местные налоги и сборы), отчислений от федеральных и региональных налогов и сборов, межбюджетных трансфертов из вышестоящих бюджетов.

Местный бюджет является центральным звеном муниципальных финансов и основным инструментом реализации социально-экономической политики на уровне муниципального образования. За последние три года наблюдалась устойчивая положительная динамика всех видов доходов местных бюджетов, что наглядно отражено в таблице 1.

Как следует из данных таблицы, общий объем доходов местных бюджетов за три года вырос на 20,0%, достигнув в 2025 году 8 570,0 млрд. рублей. Межбюджетные трансферты выросли на 14,3%, однако их доля в структуре доходов остается доминирующей – около

65% всех доходов. Это указывает на сохраняющуюся высокую степень зависимости муниципалитетов от вышестоящих бюджетов. Это указывает на сохраняющуюся высокую степень зависимости муниципалитетов от вышестоящих бюджетов, что ограничивает их финансовую самостоятельность и возможности для самостоятельного решения вопросов местного значения.

Таблица 1

Динамика доходов местных бюджетов Российской Федерации за 2023–2025 годы

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение (+;-)	Темп роста,%
Налоговые доходы, млрд руб.	1 975,0	2 492,1	2 650,0	+675,0	134,2%
Неналоговые доходы, млрд руб.	351,6	397,0	420,0	+68,4	119,5%
Межбюджетные трансферты, млрд руб.	4 813,0	5 307,9	5 500,0	+687,0	114,3%
Всего доходов, млрд руб.	7 139,6	8 197,0	8 570,0	+1 430,4	120,0%

Расходы местных бюджетов определяются полномочиями органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения. Динамика расходов по основным направлениям представлена в таблице 2.

Таблица 2

Структура изменения расходов местного бюджета по основным направлениям за 2023–2025 годы

Направление расходов	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста 2025 г. к 2023г. ,%
Социальная сфера (образование, культура, спорт)	4 100,0	4 650,0	4 850,0	118,3
Жилищно-коммунальное хозяйство и благоустройство	950,0	1 100,0	1 150,0	121,1
Национальная экономика (инфраструктура)	820,0	950,0	1 000,0	122,0
Общегосударственные вопросы	450,0	500,0	520,0	115,6
Прочие расходы	1 240,0	1 200,0	1 250,0	100,8
Всего расходов	7 560,0	8 400,0	8 770,0	116,0

Представленные данные в таблице 2 указывают на то, что за последние 3 года общий объем расходов местного бюджета вырос на 16,0%, то есть в 2025 году он составил 8 770,0 млрд. рублей. По традиции наибольшую долю расходов составляет социальная сфера, а именно 55%.%. В то время как жилищно-коммунальное хозяйство и благоустройство занимает второе место, т.е. 13%.

Несмотря на положительную динамику доходов и расходов местных бюджетов в последние годы, муниципальные финансы Российской Федерации сталкиваются с рядом системных проблем.

Многие муниципалитеты по итогам предыдущих лет остаются дотационными, что усиливает иждивенческие настроения и ограничивает финансовую самостоятельность. Проблемные аспекты формирования доходов местных бюджетов за 2025 год отражены в таблице 3.

Таблица 3

Проблемные аспекты формирования доходов местных бюджетов за 2025 год

Показатель	Сумма, млрд руб.	Доля, %	Основная проблема
Доходы местных бюджетов, всего	8 197,0	100,0	-
Налоговые доходы	2 492,1	30,4	Слабая роль местных налогов
Неналоговые доходы	397,0	4,8	Низкий вклад в доходную базу
Собственные доходы (всего)	2 889,1	35,2	Недостаточность для самостоятельности
Межбюджетные трансферты	5 307,9	64,8	Высокая зависимость от вышестоящих бюджетов

Одной из ключевых проблем остаётся преобладание текущих расходов над капитальными. В 2025 году доля капитальных вложений в объекты муниципальной собственности снизилась и составила около 11%. Другая серьёзная проблема – это неравномерность исполнения расходов. Традиционно большой объём средств осваивается в IV квартале (до 36–40% годового объёма по отдельным разделам, особенно по ЖКХ и национальной экономике). Это приводит к спешке при проведении закупок, рискам некачественного выполнения работ, росту неиспользованных остатков и снижению контроля [4].

Повышение эффективности управления муниципальными финансами и укрепление финансовой самостоятельности муниципалитетов выступают важнейшими условиями для устойчивого социально-экономического развития территорий. Решение этих задач требует комплексного и системного подхода, направленного на укрепление собственной доходной базы, оптимизацию расходной политики, совершенствование механизмов управления и контроля [5, с. 4].

Одним из приоритетных направлений является укрепление собственной доходной базы местных бюджетов. Для этого нужно увеличить перечень налогов, полностью или частично закрепляемых за муниципалитетами. Не маленькое значение имеет развитие неналоговых доходов через эффективное управление и распоряжение муниципальным имуществом, повышение собираемости арендных платежей и доходов от приватизации неэффективно используемых активов. Органы местного самоуправления могут шире применять инструменты налоговых льгот, субсидий и муниципальных гарантий для поддержки малого и среднего бизнеса, привлечения инвестиций и развития муниципально-частного партнёрства.

Следующие ключевое направление это оптимизация расходной политики и повышение результативности бюджетных расходов. Нужно постепенно смещать акцент с текущих расходов на капитальные вложения в развитие инфраструктуры: строительство и ремонт дорог, модернизацию объектов ЖКХ, обновление социальной сферы [6, с. 8].

В ходе исследования выявлено, что муниципальные финансы представляют собой сложную систему экономических отношений, включающую как финансы муниципальных органов власти, так и финансовые ресурсы предприятий и организаций. Исследование позволило выявить основные проблемы муниципальных финансов: низкую долю собственных доходов недостаточную финансовую самостоятельность муниципалитетов. Эти проблемы снижают эффективность муниципальных финансов как инструмента социально-экономического развития территорий. Предложены основные пути повышения эффективности управления муниципальными финансами и укрепления их роли в развитии местного хозяйства и социальной сферы.

Список литературы

1. Евстафьева, И. Ю. Финансы : учебник для вузов / И. Ю. Евстафьева, Д. А. Жилюк, Н. Г. Иванова. – Москва : Юрайт, 2026. – 448 с. – URL: https://urait.ru/author/evstafeva-irina-yurevna-1 (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

2. Дмитриева, И. Е. Государственные и муниципальные финансы: учебное пособие / И. Е. Дмитриева. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. – URL: https://www.iprbookshop.ru/143928.html (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

3. Кириллова, С. С. Современные проблемы государственных и муниципальных финансов: учебно-методическое пособие / С. С. Кириллова. – Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2021. – 91 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/202037 (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

4. Кириллова, О. С. Эффективность использования муниципальных финансов в решении социальных задач / О. С. Кириллова // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – Т. 16, № 4. – С. 67–74. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/351803 (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

5. Артемьева, С. С. Совершенствование управления местными бюджетами в современных условиях: монография / С. С. Артемьева. – Москва : Университетская библиотека онлайн, 2026. – 214 с.

6. Игонина, Л. Л. Региональные и муниципальные финансы: учебник для вузов / Л. Л. Игонина. – Москва : Юрайт, 2026. – 378 с. – URL: https://urait.ru/bcode/448249 (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

Маркосян Лилия Кареновна
студентка

Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

ФАКТОРЫ ОЖИВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация: *в статье рассматривается инвестиционный процесс как один из ключевых факторов экономического развития России. Раскрывается сущность инвестиций и их значение для обновления производственного потенциала, повышения производительности труда и конкурентоспособности предприятий. Анализируются основные факторы, влияющие на инвестиционную активность, среди которых доступность и стоимость заёмного финансирования, предсказуемость экономических условий, уровень спроса, состояние производственной базы и инвестиционные риски. Особое внимание уделяется роли государства в стимулировании инвестиционной деятельности, включая развитие инфраструктуры, предоставление мер финансовой поддержки и создание благоприятных институциональных условий. На основе статистических материалов Росстата и Банка России рассматриваются современные тенденции инвестиционной активности в российской экономике. Обосновывается необходимость комплексного подхода к активизации инвестиционного процесса, предполагающего сочетание доступного долгосрочного финансирования, стабильной экономической среды и экономической обоснованности инвестиционных проектов.*

Ключевые слова: *инвестиционный процесс, инвестиционная активность, инвестиции в основной капитал, экономическое развитие, инвестиционное финансирование, кредитование, инвестиционные риски, государственная поддержка, производительность труда, российская экономика.*

Инвестиционный процесс является одним из важных условий экономического развития. Он позволяет предприятиям приобретать оборудование, расширять производство, внедрять новые технологии и повышать производительность труда. Для экономики инвестиционная активность связана с обновлением капитала и развитием инфраструктуры. В России активизации инвестиционного процесса требует повышения доступности финансирования, создания предсказуемых экономических условий и формирования стимулов для долгосрочных вложений.

Актуальность темы связана с тем, что на масштабы и направления инвестиций влияют различные условия: доступность финансовых ресурсов и кредитов, спрос на продукцию, состояние производственной базы и оценка инвесторами рисков и ожидаемой отдачи от вложений. Понимание этих факторов важно для определения возможностей развития российской экономики и эффективного использования инвестиционных ресурсов. Официальные данные об их объеме, структуре и источниках финансирования публикует Росстат, также в статистическом сборнике «Инвестиции в России. 2025».

Основной вопрос эссе заключается в следующем: достаточно ли повышения доступности кредита для оживления инвестиционного процесса или решающее значение имеет сочетание финансовых и институциональных условий? На мой взгляд, доступное финансирование необходимо, но само по себе не обеспечивает устойчивого роста инвестиций. Оно должно сочетаться с ожидаемым спросом, предсказуемыми правилами и экономической обоснованностью проектов.

Сущность инвестиционного процесса и его значение для отечественной экономики.

Инвестиции отличаются от текущих расходов тем, что направлены на формирование ресурсов, которые будут использоваться в течение длительного времени. Например, покупка современного оборудования, развитие квалификаций у сотрудников с помощью обучения или внедрение новых технологий, а также информационных систем могут увеличить возможности предприятия в будущем. Вместе с тем вложения требуют первоначальных затрат и связаны с риском: результат зависит от спроса, издержек, доступности финансирования и условий ведения бизнеса.

Инвестиционный процесс можно рассматривать как процесс формирования и использования инвестиционных ресурсов для расширения и совершенствования производства. На макроуровне он предполагает преобразование сбережений домашних хозяйств, организаций и государства в производственное оборудование, здания, сооружения, технологии и иные ресурсы. Содержание инвестиционных решений зависит от вида вложений: реальные инвестиции направляются в создание материальных и нематериальных активов, связанных с предпринимательской деятельностью, а финансовые – в ценные бумаги и другие финансовые инструменты [1]. Для анализа инвестиционного процесса важно учитывать не только номинальный объём вложений, но и их физическую динамику, структуру и источники финансирования. Рост суммы инвестиций в текущих ценах сам по себе не доказывает увеличения реального объёма приобретаемых активов, поскольку на стоимостные показатели влияет изменение цен. В статистическом сборнике Росстата «Инвестиции в России. 2025» приводятся данные об объёме, динамике и структуре инвестиций в основной капитал, а также сведения об уровне и динамике цен в сфере инвестиционной деятельности. Поэтому при оценке инвестиционной активности необходимо сопоставлять данные о вложениях в текущих ценах с индексами физического объёма и анализировать структуру инвестиций по источникам финансирования, видам экономической деятельности, формам собственности и приобретаемым активам [*5*].

При этом эффективность инвестиций определяется не только их объёмом, но и качеством вложений. Наиболее значимыми являются инвестиции в обновление основных фондов, внедрение технологий, автоматизацию и развитие человеческого капитала: они способствуют снижению издержек, повышению производительности труда и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ [4].

Важным источником информации о текущих решениях бизнеса выступает мониторинг предприятий Банка России. В нем обобщаются оценки компаний по всем вопросам спроса, издержек, деловых ожиданий и инвестиционной активности. В июне 2025 года Банк России в своем докладе «Мониторинг предприятий» действительно зафиксировал, что рост инвестиционной активности компаний в I квартале 2025 года продолжился, но темпы этого роста замедлились по сравнению с предыдущим кварталом [2]. Такие опросы помогают увидеть не

только уже совершенные вложения, но и ограничения, которые предприятия учитывают при планировании.

Таким образом, активизацию инвестиционного процесса следует понимать не просто как увеличение расходов на оборудование и улучшение чего-либо на предприятие, Например, приобретение современного оборудования, обучение сотрудников, внедрение новых технологий и информационных систем могут повысить производственные возможности предприятия в долгосрочной перспективе. Вместе с тем инвестиции требуют первоначальных затрат и связаны с риском: их результат зависит от спроса, издержек, доступности финансирования и условий ведения бизнеса.

Основные факторы оживления инвестиционного процесса.

Первым и наиболее значимым фактором является снижение стоимости заёмного финансирования. Высокая ключевая ставка повышает цену кредитов, увеличивает требуемую доходность проектов и делает часть инвестиционных решений экономически нецелесообразными. Банк России отмечает, что рост инвестиционного спроса в 2025 году замедлился по сравнению с предыдущим годом. За январь-сентябрь 2025 года инвестиции в основной капитал составили 26,3 трлн рублей, увеличившись с поправкой на изменение цен на 0,5% относительно аналогичного периода 2024 года [3]. Эти данные свидетельствуют о замедлении темпов роста инвестиций в основной капитал. При этом положительная динамика сохраняется, что позволяет говорить не о сокращении объёма вложений, а об ослаблении темпов их прироста. Такая ситуация делает особенно важным анализ факторов, ограничивающих реализацию инвестиционных проектов, включая стоимость и доступность финансирования. Второй фактор: предсказуемость экономических условий. Инвестиции – это всегда ставка на будущее, поэтому предприятия оценивают не только текущие условия, но и вероятность их изменения. Экономическая неопределенность побуждает откладывать реализацию новых инвестиционных проектов. Снизить неопределенности помогают понятные правила, такие как защита прав собственности и договоров, доступность достоверной информации о мерах поддержки и т. д. Кроме того, предприятие инвестирует, когда ожидает, что будущие доходы оправдают расходы. Если спрос на продукцию слабый или нестабильный, расширение мощностей может оказаться невыгодным даже при низкой ставке. Инвестиционная активность зависит от потребительского и корпоративного спроса, экспортных возможностей, конкуренции и способности предлагать продукцию с приемлемым соотношением цены и качества. При этом вложения могут быть направлены не только на увеличение выпуска, но и на снижение издержек: автоматизация, модернизация оборудования и внедрение эффективных процессов повышают производительность и уменьшают зависимость от дефицита ресурсов [4].

В эссе целесообразно разграничить непосредственное участие государства в инвестиционных проектах и меры, которые создают условия для частных вложений. Сюда входят транспорт и энергетика, без которых многие проекты просто не запустить, участие в софинансировании, налоги, гарантии, льготные кредиты и разгрузка бизнеса от лишней бюрократии. Особенно это важно там, где результат нужен не столько конкретной компании, сколько обществу в целом – как в инфраструктуре.

Однако поддержка не отменяет главного вопроса: окупится ли проект. Если спроса нет или расходы постоянно перекрывают доходы, субсидия не исправит ситуацию – она лишь переложит убытки на бюджет. Поэтому имеет смысл поддерживать не «красивые идеи», а те, что дают измеримый результат. Для этого нужны прозрачные критерии отбора, контроль на всех этапах и оценка постфактум: сколько вложил частный бизнес, что построено, выросла ли производительность.

На мой взгляд, наиболее обоснованным является комплексный подход. Во-первых, необходимо расширять возможности долгосрочного финансирования производственных проектов, уделяя внимание не только ставке, но и срокам, требованиям к обеспечению и доступности инструментов для компаний разного масштаба. Во-вторых, следует поддерживать предсказуемость экономических правил и сокращать избыточные административные

издержки. В-третьих, государственные программы целесообразно связывать с измеримыми результатами и регулярно проверять их эффективность. Дополнительным приоритетом должно стать повышение качества самих инвестиционных решений. Предприятиям важно оценивать ожидаемый спрос, срок окупаемости, технологические риски и возможные изменения затрат. Государству, в свою очередь, следует развивать инфраструктуру и условия, которые делают частные проекты более осуществимыми, а не подменять рыночную оценку каждого проекта административным решением.

Заключение.

Оживление инвестиционного процесса в отечественной экономике зависит от взаимосвязанных финансовых, экономических, технологических и институциональных факторов. Доступность долгосрочного финансирования снижает ограничения для предприятий, предсказуемость правил помогает уменьшать риски, устойчивый спрос делает проекты более доходными, а технологическое обновление повышает производительность и конкурентоспособность. Государственная поддержка может ускорять реализацию перспективных проектов, если она прозрачна и сопровождается оценкой результатов. Вместе с тем ни льготное финансирование, ни налоговые стимулы сами по себе не гарантируют устойчивого роста вложений. Необходимы условия, при которых предприятия могут обоснованно рассчитывать на будущий спрос и планировать деятельность на длительный период. Таким образом, главный фактор оживления инвестиционного процесса – сочетание доступных финансовых ресурсов с предсказуемой экономической средой и наличием перспективных проектов. Такой подход позволяет рассматривать инвестиции не только как текущие расходы, но и как основу обновления производственного потенциала и долгосрочного экономического развития России.

Список литературы

1. Ялмаев, Р. А. Экономическая сущность и классификация инвестиций / Р. А. Ялмаев, Л. Х. Джабраилова, З. А. Ахмедова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-i-klassifikatsiy-investitsiy (дата обращения: 12.10.2026). – Текст : электронный.

2. Банк России. Мониторинг предприятий: информационно-аналитический комментарий. – 2025. – С. 15. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55976/0625.pdf (дата обращения: 12.10.2026). – Текст : электронный.

3. Банк России. Резюме обсуждения ключевой ставки на «неделе тишины» и в ходе заседания Совета директоров Банка России 19 декабря 2025 года. – 29 декабря 2025 г. – URL: https://www.cbr.ru/dkp/mp_dec/decision_key_rate/summary_key_rate_29122025/ (дата обращения: 12.10.2026). – Текст : электронный.

4. Патрушева, Е. Г. Эффективная инвестиционная деятельность как необходимое условие экономического роста / Е. Г. Патрушева // Теоретическая экономика. – 2024. – С. 57–66. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnaya-investitsionnaya-deyatelnost-kak-neobhodimoe-uslovie-ekonomicheskogo-rosta (дата обращения: 12.10.2026). – Текст : электронный.

5. Федеральная служба государственной статистики. Инвестиции в России. 2025 : статистический сборник. – Москва, 2025. – 163 с. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Invest_2025.pdf (дата обращения: 12.10.2026). – Текст : электронный.

Мишулина Ольга Владимировна
д-р экон. наук, профессор, профессор
Горелова Наталья Сергеевна
канд. экон. наук, доцент

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170239

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: *в условиях нарастающей нестабильности отраслевых рынков, усиления конкуренции и динамичности внешней среды теоретико-методологический базис оценки деловой активности выступает ключевым элементом системы корпоративного финансового управления и управленческого аудита. Своевременный, научно обоснованный и методически корректный анализ создает фундаментальную информационную основу для выявления внутренних операционных дисбалансов, обоснования антикризисных управленческих решений и построения долгосрочной стратегии устойчивого развития. В статье показаны результаты систематизации основных методологических подходов к оценке деловой активности, различающихся предметной областью, аналитическим инструментарием и информационной базой. Для проведения исследования использованы применяемые в экономической науке методы и приемы: анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения. В итоге проведенного исследования обобщены теоретические аспекты анализа и оценки деловой активности коммерческого предприятия, обоснована необходимость применения комплексного интегрального подхода.*

Ключевые слова: *коммерческая организация, деловая активность, оборачиваемость активов, ресурсоотдача, прибыль, денежная выручка затраты, устойчивый рост, рентабельность.*

Формирование объективной картины хозяйственной деятельности коммерческого предприятия невозможно без систематической диагностики эффективности использования его экономического потенциала. Деловая активность определяет скорость оборота капитала, результативность функционирования операционных подразделений и инвестиционную привлекательность бизнеса. Это обуславливает необходимость проведения исследований в области анализа и оценки деловой активности предприятия, на основе которых разрабатываются стратегия и тактика ведения бизнеса. При этом следует рассматривать в органическом единстве внутренние и внешние факторы формирования деловой активности предприятия, ее виды, поскольку комплексная оценка позволяет устанавливать не только критические точки роста, но и принимать решения о планировании дальнейшего развития его хозяйственной деятельности. Все это свидетельствует об актуальности представленного исследования.

В этимологии рассматриваемого термина заложен глубокий смысл: «деловой» подразумевает предприимчивость и связь с профессиональным бизнесом, а «активность» – динамику, энергию и результативность в достижении целей. Деловая активность – это мотивированный процесс устойчивой хозяйственной деятельности организации, направленный на обеспечение положительной динамики, эффективное использование ресурсов и достижение рыночной конкурентоспособности [1, с. 43; 2, с. 316]. Деловая активность шире, чем просто объем продаж. Это комплексная характеристика того, насколько эффективно организация «оборачивает» свои ресурсы в реальную прибыль. Для эффективного управления хозяйственной деятельностью организации менеджеру необходим стандартизированный понятийный аппарат, выработанный ведущими экономическими школами.

Категория «деловая активность» интегрировалась в отечественный научно-аналитический оборот и корпоративную практику в 1990-х гг. Это происходило в условиях фундаментальной трансформации хозяйственного порядка Республики Казахстан, формирования рыночных институтов и возникновения рисков делового краха, предотвращение которых потребовало от субъектов хозяйствования высокой степени адаптивности, инициативы и интенсивности использования капитала. В зарубежной экономической мысли данная категория сформировалась ранее в рамках исследования макро- и микроэкономических механизмов, природы кризисных явлений и теории цикличности. С середины XX века, исходя из понимания макроэкономики как совокупности взаимосвязанных микросистем, деловая активность стала трактоваться как ключевая динамическая характеристика хозяйствующего субъекта, отражающая качество корпоративного управления и мобилизацию его ресурсного потенциала [3, с. 1].

В современной экономической науке и финансово-аналитической практике сложилось два уровня понимания деловой активности [4, с. 49; 5, с. 46]:

1. В широком смысле – весь спектр усилий по продвижению на рынках продукции, труда и капитала (стратегическая экспансия).

2. В узком смысле – эффективность текущей производственно-коммерческой деятельности (операционная результативность).

В научной литературе представлено широкое разнообразие авторских мнений к трактовке деловой активности и инструментарию ее оценки. Систематизация концепций ведущих отечественных и зарубежных исследователей с четким разделением их индивидуальных аналитических акцентов позволила выделить четыре фундаментальных исследовательских подхода:

1. Финансово-аналитический подход. Связывает деловую активность с уровнем и динамикой коэффициентов оборачиваемости авансированных средств и их источников [6, с.38].

2. Результативный (количественно-динамический) подход. Трактует деловую активность через конечные результаты деятельности – объемы продаж, прибыль, рентабельность и расширение доли рынка [7, с.300].

3. Факторный подход. Концентрируется на выявлении, математическом моделировании и анализе степени воздействия внутренних и внешних факторов на скорость обращения и эффективность ресурсов [8, с.1].

4. Информационный подход. Использует категорию как обобщающий семантический инструмент для характеристики конъюнктурного состояния экономической среды в медиа-пространстве и публичной аналитике [9, с.153].

Интегративный обзор литературы позволил сформировать шесть основных методологических подходов к оценке деловой активности, различающихся предметной областью, аналитическим инструментарием и информационной базой (таблица 1).

Таблица 1

Методологические подходы к оценке деловой активности коммерческой организации

Подход/Содержание	Преимущества	Ограничения и недостатки
Коэффициентный подход Исследование уровней и динамики показателей оборачиваемости (активов, дебиторской и кредиторской задолженности, запасов), продолжительности операционного и финансового циклов, а также расчет относительного высвобождения или привлечения капитала	Высокая скорость расчета и стандартизация базовой информации (финансовая отчетность). Четкая алгоритмизация и математическая строгость взаимосвязей. Удобство применения для внешнего анализа, межхозяйственного мониторинга и бенчмаркинга	Узкая финансовая направленность; игнорирование технологических, кадровых и маркетинговых факторов. Ретроспективный характер показателей. Исключение из анализа отдельных индикаторов (например, задолженностей) из-за слабости их прямой связи с совокупной деловой активностью

Окончание таблицы 2

Подход/Содержание	Преимущества	Ограничения и недостатки
Ресурсный подход Оценка деловой активности как категории эффективности текущей деятельности через показатели ресурсоотдачи (производительности труда, фондоотдачи, землеотдачи, материалоотдачи), массы прибыли и уровней рентабельности ресурсов	Прямая увязка деловой активности с интенсивностью и результативностью использования факторов производства. Выявление внутренних резервов снижения издержкоемкости. Высокая ценность для операционного менеджмента и производственного аудита	Игнорирование внешнего рыночного контекста и условий ценовой конъюнктуры. Ограниченные возможности диагностики сбытовой и маркетинговой функций. Риск искажения результатов под воздействием инфляционной переоценки стоимости ресурсов
Рыночно-ориентированный подход Характеристика всего комплекса усилий по продвижению компании на рынках продукции, труда и капитала: сопоставление темпов роста прибыли, выручки и активов («золотое правило экономики»), капиталоотдача, географическая широта сбыта, деловая репутация и конкурентоспособность	Стратегическая ориентация и учет позиции компании во внешнеэкономической среде. Синтез количественных финансовых показателей и качественных характеристик (репутация, рыночная ниша). Оценка эффективности рыночной экспансии	Стратегическая ориентация и учет позиции компании во внешнеэкономической среде. Синтез количественных финансовых показателей и качественных характеристик (репутация, рыночная ниша). Оценка эффективности рыночной экспансии
Комплексный интегральный подход Расчет системы цепных индексов, отражающих динамику частных функциональных видов активности (производственной, технико-экономической, маркетинговой, инвестиционной, финансовой), с последующим синтезом обобщающего интегрального индекса	Системный охват всех ключевых подсистем и функций бизнеса. Устранение разнородности абсолютных и относительных метрик посредством индексации. Высокая точность локализации операционных сбоев («узких мест»). Универсальность применения	Высокая требовательность к объему и качеству аналитического и управленческого учета. Чувствительность итогового индикатора к базовому периоду сравнения и методологии формирования весовых коэффициентов
Моделирование устойчивого роста / Модель DuPont (Детерминированное факторное моделирование) Оценка коэффициента устойчивого экономического роста через факторную модель: рентабельность оборота по чистой прибыли, оборачиваемость капитала, мультипликатор капитала и долю реинвестируемой прибыли	Раскрытие взаимного влияния операционной, ценовой, финансовой и дивидендной политики. Оценка способности предприятия к самофинансированию без нарушения финансового равновесия. Стратегическая ориентированность на рост стоимости бизнеса	Зависимость от корректности и структуры формирования чистой прибыли. Отсутствие учета технологических и кадровых ограничений мощности. Искажение сигналов модели при близких к нулю или отрицательных финансовых результатах
Опросово-конъюнктурный подход / Индекс PMI Расчет диффузных индексов делового оптимизма на основе регулярных качественных опросов топ-менеджеров о динамике производства, новых заказов, закупочных цен, занятости и складских запасов	Опережающий (прогностический) характер формируемых индикаторов. Оперативность получения данных и улавливание рыночных настроений. Удобство для макроэкономического анализа и отраслевого мониторинга	Субъективность оценок, основанных на восприятии респондентов. Неприменимость для глубинного микроэкономического аудита конкретного субъекта. Отсутствие абсолютных и относительных точных экономических величин

Эволюция аналитического инструментария демонстрирует последовательный переход от моно факторных оценок финансовой оборачиваемости к многомерным интегральным индексам и детерминированным моделям устойчивого роста. В единой системе экономического анализа традиционные коэффициенты оборачиваемости выполняют роль базовых индикаторов скорости обращения капитала, однако они не позволяют идентифицировать первичные факторы возникающих операционных замедлений. Включение в аналитический контур ресурсного и рыночного подходов расширило границы диагностики, увязав движение денежных потоков с производительностью ресурсов (труда, основных средств, сырья) и рыночным позиционированием предприятия.

Комплексный финансово-экономический аудит деловой активности предприятия должен базироваться на сочетании качественных неформализованных параметрах (отражают стратегический потенциал, рыночное позиционирование и деловую репутацию организации) и строгих математико-статистических расчетах (абсолютные и относительные показатели хозяйственной деятельности организации).

Высшим этапом данной трансформации выступает синтез функционально-интегральных индексов и моделей устойчивого роста. Этот подход позволяет преодолеть узкую финансовую трактовку деловой активности, трансформируя ее в многомерную стратегическую категорию. Анализ перестает быть статичным описанием финансовых отчетов, превращаясь в инструмент выявления причинно-следственных связей между операционной эффективностью, инвестиционной активностью и финансовой устойчивостью. Руководство предприятия получает возможность четко локализовать деструктивные процессы – определять, какая именно функциональная подсистема (производственная дисциплина, сбытовая сеть или инвестиционная политика) выступает фактором, ограничивающим экономический рост.

Список литературы

1. Хаустова, Г. И. Анализ деловой активности и рентабельности предприятия / Г. И. Хаустова, Д. А. Зобов // Финансовый вестник. – 2024. – № 2 (65). – С. 43–50.

2. Афанасьева, Ю. С. Методы и этапы анализа деловой активности предприятия / Ю. С. Афанасьева, О. Е. Гудкова // Московский университет им. С.Ю. Витте. – 2024. – С. 316–324.

3. Деловая активность как фактор повышения экономической состоятельности предприятия: монография / Т. Н. Иголкина, Л. Т. Снитко, Ю. В. Безуглова, И. У. Эмирова. – Белгород : Эпицентр, 2019. – 164 с.

4. Оценка деловой активности предприятия / Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, М. Ю. Алешечкина, Ю. Д. Ковалева // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 51 (4). – С. 49–57.

5. Богомолова, Е. В. Ретроспективный анализ теоретических положений о факторах, влияющих на состояние деловой активности и уровень рентабельности деятельности предприятия / Е. В. Богомолова, Н. С. Беляев // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 2 (25). – С. 46–53.

6. Виноградов, А. Г. Факторы и закономерности повышения деловой активности предприятия / А. Г. Виноградов // Донецкий национальный технический университет. – 2024. – С. 38–42.

7. Алябьева, М. В. Ресурсные факторы формирования деловой активности предприятия / М. В. Алябьева // Вестник БУКЭП. – 2024. – С. 300–302.

8. Мишулина, О. В. Анализ и оценка динамики развития агропромышленного предприятия полного цикла / О. В. Мишулина, Н. С. Горелова // Кафедра экономики Костанайского филиала ЧелГУ. – 2026. – С. 8.

9. Урусова, А. Б. Особенности деловой активности предприятия / А. Б. Урусова, Д. Р. Хубиева // Тенденции развития науки и образования. – 2025. – № 117–1. – С. 153–156.

Мухторова Ситора Олим кизи
магистрант
Ташкентский государственный экономический университет
г. Ташкент, Республика Узбекистан

РОЛЬ АКБ «УЗПРОМСТРОЙБАНК» В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЭКОНОМИКУ УЗБЕКИСТАНА

Аннотация: *в статье автором рассматриваются механизмы привлечения иностранных финансовых ресурсов через АКБ «Узпромстройбанк». Автором анализируются программы IFC, ЕБРР, Фонда ОПЕК и синдицированное кредитование. Предложены меры по повышению качества проектов, управлению рисками и оценке фактического использования привлечённых средств.*

Ключевые слова: *Узпромстройбанк, иностранные инвестиции, международные финансовые институты, синдицированный кредит, инвестиционные проекты.*

Внешние финансовые ресурсы расширяют возможности обновления производства и реализации инвестиционных проектов. АКБ «Узпромстройбанк» связывает зарубежных кредиторов с предприятиями, не всегда способными самостоятельно выйти на международный рынок капитала.

Цель статьи – определить роль банка в привлечении иностранных ресурсов и направления повышения результативности этой деятельности. Исследование основано на официальных раскрытиях IFC, ЕБРР, Фонда ОПЕК и банка.

Экономическое содержание иностранных инвестиций

Иностранное финансирование не тождественно прямым иностранным инвестициям. Методология ОЭСР связывает отношения прямого инвестирования с владением нерезидентом не менее чем 10% голосов предприятия [2]. Обычный зарубежный кредит сам по себе не подтверждает такого участия. Международные займы банка рассматриваются прежде всего как внешнее долговое финансирование.

Необходимо различать согласованный лимит, подписанный договор, получение средств банком и их использование заемщиком. Объявленная сумма соглашения не равна освоенным капитальным вложениям и без дополнительных данных не доказывает создание рабочих мест.

Основные каналы международного финансирования.

В 2021 году IFC сообщила о займе на 75 млн долларов, привязанном к узбекскому суму, для расширения финансирования МСП. Половина средств предназначалась для климатического финансирования. Инструмент предусматривал возможность конвертации в капитал, что само по себе не подтверждает ее осуществление [3].

Синдицированное кредитование объединяет ресурсы нескольких кредиторов. По сообщению банка от 30 мая 2024 года, кредит Deutsche Bank на 165 млн евро предназначен для промышленности, строительных материалов и проектов среднего бизнеса [4]. Реализация целей требует проверки фактических выдач.

Практика привлечения иностранных ресурсов.

В таблице 1 приведены отдельные программы в исходных валютах. Их суммы нельзя объединять без согласования периода, статуса обязательств и объема фактического использования.

Таблица 1

Отдельные программы международного финансирования

Партнер и год	Объём	Назначение и особенности
IFC, 2021 [3]	75 млн долл. США	МСП; 50% – климатическое финансирование
Deutsche Bank, 2024 [4]	165 млн евро	Синдицированный кредит для инвестиционных проектов
Фонд ОПЕК, 2024 [5]	40 млн долл. США	МСП и сельское хозяйство
ЕБРР, 2025 [6]	До 25 млн долл. США	Youth in Business; второй транш необязательный

Источник: составлено авторами по источникам [3–6].

Программа ЕБРР 2025 года включает два транша до 12,5 млн долларов; второй не является безусловным обязательством. Финансирование сопровождается нефинансовыми услугами для молодых предпринимателей [6].

Влияние на инвестиционную деятельность предприятий.

Экономический эффект возникает, когда условия кредита соответствуют сроку окупаемости проекта. В тоже время долгосрочный ресурс позволяет согласовать погашение с запуском производства, однако требует реалистичного прогноза выручки и приемлемой стоимости обслуживания.

Кредитование в сумах уменьшает несоответствие между итоговой выручкой и валютными платежами заемщика. При преобразовании валютного ресурса в итоговый необходимо определить носителя валютного риска и стоимость его покрытия.

Международное сотрудничество также способствует и к развитию требований к подготовке проектов в виду формирования экологических и социальных рисков по портфелю [1]. Поэтому расширение финансирования должно сопровождаться оценкой воздействия проектов и контролем целевого использования.

Важно отметить, что расчетное и документальное сопровождение может поддерживать проекты с иностранным участием. Однако количественная оценка вклада банка именно в прямые инвестиции требует данных о долевом участии нерезидентов и поступившем капитале, так как кредитные лимиты их не заменяют.

Ограничения и направления повышения результативности.

Основные ограничения связаны с несовпадением сроков погашения внешнего долга и возврата проектных кредитов, а также концентрации кредиторов, валют и отраслей. Автором предлагается вести единый календарь обязательств и проверять сценарий отсутствия нового внешнего ресурса.

До привлечения целевых линий следует формировать подготовленный портфель проектов. По каждому проекту необходимы финансовая модель, собственное участие инициатора, график реализации и источник погашения. Это сокращает разрыв между подписанием соглашения и использованием средств.

Оценку результатов предлагается строить на раздельном учете лимитов, полученных ресурсов и выдач. Дополнительно следует подтверждать капитальные затраты, ввод мощностей и изменение занятости относительно исходного состояния предприятия.

Для экологических программ важны экономия энергии и воды, сокращение выбросов, а для молодежного бизнеса – устойчивость деятельности и обслуживание долга. Внимание к публичной отчетности по распределению средств и результатам повысит прозрачность сотрудничества.

Таким образом, Узпромстройбанк обеспечивает доступ предприятий к зарубежным ресурсам через международные программы и синдицированное кредитование.

Усиление его роли требует качественной подготовки проектов, управления валютными и сроковыми рисками, прозрачного учета освоения средств. При оценке результатов

необходимо разграничивать долговое финансирование, прямые инвестиции и фактический экономический эффект.

Список литературы

1. Курдюмов, А. В. Управление банковскими рисками в России / А. В. Курдюмов, Н. В. Брыксина, Ю. А. Монастырный // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9–1 (86). – С. 763–767. – EDN ZUIJQV.
2. OECD. OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Fifth. – OECD Publishing, 2025. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-benchmark-definition-of-foreign-direct-investment-fifth-edition_7f05c0a3-en.html (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.
3. IFC. IFC Supports Uzpromstroybank to Drive Green Growth, Expand SME Lending in Uzbekistan. 17.09.2021. – URL: https://www.ifc.org/en/pressroom/2021/ifc-supports-uzpromstroybank-to-drive-green-growth-expand-sme-lending-in-uzbekistan (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.
4. Uzpromstroybank. Uzpromstroybank has attracted a syndicated loan worth 165 million euros from Deutsche Bank of Germany. 30.05.2024. – URL: https://sqb.uz/uz/press-center/news-en/uzpromstroybank-has-attracted-a-syndicated-loan-worth-165-million-euros-from-deutsche-bank-of-german/ (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.
5. OPEC Fund for International Development. OPEC Fund extends new loan to SQB to support SMEs and agriculture in Uzbekistan. 23.10.2024. – URL: https://opecfund.org/news-events/press-releases/2024/opec-fund-extends-new-loan-to-sqb-to-support-smes-and-agriculture-in-uzbekistan (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.
6. EBRD. FIF – CA YiB – UzPSB Loan. Project ID 56240. Дата одобрения 15.04.2025. – URL: https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/56240.html (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

Назаров Антон Дмитриевич
старший преподаватель
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»
г. Екатеринбург, Свердловская область

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ГЕНЕРАТИВНЫХ ПОИСКОВЫХ СИСТЕМ

Аннотация: *в статье исследуется изменение маркетинговых коммуникаций предприятий агропромышленного комплекса при распространении поисковых систем, формирующих ответы с помощью генеративного искусственного интеллекта. На основе сравнительного анализа научных публикаций и официальных описаний поисковых технологий выделены изменения в передаче коммерческой информации, подтверждении свойств продукции и оценке результатов продвижения. Предложено рассматривать коммуникационную результативность через доступность исходных сведений, сохранение существенных условий предложения в поисковом ответе и возможность последующего взаимодействия с покупателем. Обоснована необходимость согласования маркетингового содержания с данными о качестве, сезонности и географии поставок. Определены экономические ограничения адаптации и направления координации маркетинга, сбыта и управления данными. Выводы имеют теоретико-аналитический характер.*

Ключевые слова: *маркетинговые коммуникации, агропромышленный комплекс, цифровой маркетинг, генеративный поиск, искусственный интеллект, поисковая оптимизация, доверие потребителей, трансакционные издержки.*

Введение.

Развитие генеративного поиска меняет условия, в которых предприятие сообщает рынку о своей продукции. Покупатель может получить сравнительную характеристику предложений непосредственно в поисковом интерфейсе, до посещения сайта производителя. Для предприятий агропромышленного комплекса (АПК) это означает, что сведения о

происхождении товара, его качестве и условиях поставки могут участвовать в формировании решения вне принадлежащих предприятию каналов. Возникает задача сохранения содержания коммерческого предложения при его алгоритмической обработке.

Роль маркетинга в совершенствовании агроменеджмента рассматривается Г. И. Ганушем и В. Б. Григорьевой [2]. Организационно-экономическая сторона отраслевых коммуникаций представлена в работе В. Ф. Карповича [3], а инструменты цифровых маркетинговых стратегий – в исследовании С. Н. Скороходова [6]. Развитие генеративного поиска позволяет продолжить эту проблематику: необходимо определить, как меняется связь между опубликованной информацией предприятия, сообщением, полученным покупателем, и экономическим результатом взаимодействия.

Цель исследования – выявить направления трансформации маркетинговых коммуникаций предприятий АПК и обосновать условия их адаптации к генеративным поисковым системам. Предмет исследования составляют изменения содержания, посредников и критериев результативности коммуникаций. Основное внимание уделяется управляемым предприятием факторам: качеству исходных сведений, согласованности каналов и организации работы с коммерческой информацией.

Материалы и методы

Исследование выполнено с использованием сравнительного анализа, логического обобщения и системного подхода. Информационную базу составили восемь публикаций по маркетингу, организационным изменениям и функционированию агропродовольственных рынков [1–8], исследование генеративной оптимизации [10] и официальные материалы поисковых платформ [9; 11]. Публикации отбирались по соответствию предмету исследования; работа не является систематическим обзором всей литературы по искусственному интеллекту.

Единицами сопоставления выступают функции маркетинговой коммуникации: представление предложения, подтверждение его свойств, обеспечение контакта и получение обратной связи. Для каждой функции рассматриваются изменения при включении генеративного посредника и их возможные экономические последствия. Отраслевые выводы представляют собой авторскую интерпретацию сопоставленных источников. Исследование не предусматривает экспериментального измерения продаж или поисковой видимости конкретных предприятий; количественные оценки эффективности не заявляются.

Изменение механизма маркетинговой коммуникации.

Под генеративной поисковой системой в настоящей работе понимается поисковый сервис, который использует найденные материалы для формирования связного ответа на запрос. Такая система сочетает поиск источников с их языковым обобщением. Этот механизм описан в официальной справке Яндекса: материалы поисковой выдачи анализируются и объединяются в ответ со ссылками [9]. Поэтому следует различать генеративный поиск и создание текста языковой моделью без обращения к актуальным внешним источникам.

В обычном поисковом взаимодействии предприятие стремится привлечь покупателя к странице, на которой может последовательно раскрыть предложение. В генеративном интерфейсе часть этого содержания предварительно отбирает и пересказывает поисковая система. Она выступает дополнительным посредником между автором исходных сведений и получателем. Предприятие сохраняет возможность управлять собственными публикациями, однако не определяет окончательную формулировку ответа, соседство с конкурирующими предложениями и объем переданных подробностей.

В работе P. Aggarwal и соавторов генеративная оптимизация (GEO) рассматривается как подход к повышению видимости содержания в ответах генеративных систем; авторы отмечают зависимость результативности приемов от предметной области [10]. Из этого не следует наличие универсального способа гарантировать упоминание предприятия. Официальная документация Google сохраняет значение базовых принципов поисковой оптимизации (SEO) и не устанавливает специальных технических требований для появления в AI Overviews и AI Mode [11].

Для маркетинга АПК существенен переход от оценки отдельного сообщения к оценке того, как оно используется при сравнении предложений. Предлагается выделять три взаимосвязанные задачи: обеспечить доступность исходных сведений, сохранить в пересказе существенные свойства и ограничения предложения, облегчить последующий контакт с предприятием. Доступность является предпосылкой использования материала, но сама по себе не подтверждает достоверность пересказа или возникновение спроса. Основные изменения обобщены в таблице 1.

Таблица 1

Изменение маркетинговых коммуникаций предприятий АПК

Функция коммуникации	Взаимодействие через сайт	Взаимодействие через генеративный ответ	Задача предприятия АПК
Представление предложения	Последовательное описание на странице предприятия	Отбор и обобщение отдельных сведений	Публикация характеристик вместе с условиями их применимости
Подтверждение свойств	Изучение документов и пояснений на сайте	Сопоставление сведений из доступных источников	Проверяемые данные о качестве и происхождении продукции
Актуальность условий	Уточнение цены, наличия и доставки на странице	Возможное использование ранее опубликованных условий	Даты обновления, сроки действия и география поставок
Переход к контакту	Обращение после знакомства с сайтом	Выбор может начаться до посещения сайта	Понятные способы связи и уточнения конкретного заказа
Оценка результата	Анализ посещений и последующих обращений	Необходимость учитывать содержание упоминаний и обращений	Связь информационного присутствия с заказами и маржинальным доходом

Источник: составлено автором по результатам сопоставления [3; 6; 9–11] и отраслевой интерпретации.

Отраслевые условия передачи коммерческой информации.

Специфика АПК состоит в тесной связи предложения с физическими характеристиками продукции и возможностью ее доставки. Сообщение о высоком качестве не заменяет сведений о составе, происхождении, упаковке и условиях хранения. Для сырьевых поставок важны параметры партии и документы, позволяющие покупателю проверить заявленные свойства. По нашему мнению, такие сведения следует публиковать совместно с указанием продукта, изготовителя и периода актуальности, чтобы отдельный фрагмент сообщения сохранял понятный контекст.

Сезонность требует согласования рекламного содержания с фактическим наличием. Информация о прошлогодней урожайной партии или завершенном предложении может оставаться доступной после изменения условий сбыта. Следовательно, приоритетом становится регулярное обновление исходных страниц, а также обозначение даты и срока действия условий. Обновление источника не гарантирует немедленного обновления поискового ответа; это обстоятельство усиливает значение прямого уточнения заказа. Данная рекомендация является выводом исследования, а не установленным правилом ранжирования.

Различаются и задачи коммуникации на потребительском и межфирменном рынках. При розничном выборе значимы понятное описание продукта, место покупки и репутация производителя. При закупке сырья или ингредиентов дополнительно требуется уточнить объем, спецификацию и график поставки. Генеративный ответ может помочь предварительному сравнению, однако не заменяет согласование конкретной партии. Поэтому цифровое

сообщение должно поддерживать переход к контакту, в котором проверяются применимость условий и готовность предприятия выполнить заказ.

Е. Г. Решетникова рассматривает развитие розничных сельскохозяйственных рынков [4], а Л. Г. Чувахина – влияние изменений цепочек поставок на экономику предприятий АПК [7]. Эти работы задают контекст для авторского вывода: расширение информационного присутствия необходимо соотносить с устройством сбыта и логистики. Например, рекомендация производителя покупателю за пределами обслуживаемой территории может создавать обращение, которое не завершится сделкой. География доставки должна быть частью коммерческой информации, а не только разделом контактов.

Экономические последствия и ограничения адаптации

Потенциальный положительный эффект генеративного поиска связан с сокращением усилий покупателя на поиск и сравнение сведений. Полное описание предложения способно уменьшить число повторяющихся уточнений и облегчить первоначальный отбор поставщика. Вместе с тем часть вопросов может решаться без посещения сайта. В этом случае снижение числа переходов совместимо как с улучшением качества последующих обращений, так и с потерей контакта с покупателем. Направление экономического эффекта требует проверки на данных предприятия.

Необходимо разделять информационную видимость и коммерческую результативность. Упоминание бренда в поисковом ответе показывает присутствие в определенной ситуации выбора, но не измеряет дополнительную прибыль. Для управленческой оценки целесообразно сопоставлять доступные сведения о присутствии с качеством обращений, заключенными заказами и маржинальным доходом. Исходные условия, период наблюдения и сопутствующие изменения продвижения должны учитываться; приписывать весь прирост продаж генеративному поиску без такого анализа необоснованно.

Расходы адаптации включают подготовку карточек продукции, согласование фактов между подразделениями, обновление сведений в нескольких каналах и контроль обнаруженных искажений. Экономическая целесообразность определяется соотношением возможного дополнительного маржинального дохода и этих затрат. При небольшом объеме продаж даже доступный программный инструмент не устраняет расходы рабочего времени. Поэтому начальные действия следует связывать с наиболее значимыми товарными группами и повторяющимися вопросами покупателей, а расширение работ – с наблюдаемым результатом.

Исследования барьеров зернопродуктового рынка [5] и эколого-социальных ограничений агропродовольственных систем [8] показывают необходимость учитывать отраслевые условия входа. В рамках настоящей работы информационная доступность трактуется как отдельное условие взаимодействия, которое не устраняет производственные, логистические и ресурсные ограничения. Для малых предприятий сельских территорий возможным направлением становится совместная подготовка справочных материалов в объединении производителей. Такое решение требует сохранения данных и ответственности каждого участника; его эффективность подлежит отдельной оценке.

Организация согласованных маркетинговых коммуникаций.

Адаптация предполагает связь маркетинговых задач с организацией предприятия. Исследование А. А. Астры посвящено мотивационным факторам и алгоритмам преобразования сельскохозяйственных организаций [1]. Применительно к рассматриваемой проблеме организационный аспект состоит в распределении ответственности за сведения: маркетинг формулирует сообщение, производство и служба качества подтверждают характеристики, сбыт уточняет наличие и условия отгрузки. Несогласованность этих действий способна сделать цифровое предложение привлекательным, но фактически невыполнимым.

Практическим основанием коммуникаций может служить согласованный набор актуальных данных о предприятии и продукции. Из него формируются сайт, каталоги, карточки на торговых площадках и материалы для партнеров. Это не означает механического дублирования одинакового текста: форма сообщения зависит от аудитории, а проверяемые факты

должны совпадать. Важны одинаковое наименование производителя, сопоставимые товарные обозначения и понятные условия действия предложения. Исправление обнаруженного противоречия следует начинать с первичного источника и затем распространять на связанные каналы.

Генеративный поиск целесообразно включать в систему интегрированных коммуникаций вместе с прямыми продажами, отраслевыми мероприятиями и партнерскими каналами. Устойчивость взаимодействия требует возможности уточнить сведения у предприятия. При рассмотрении конкретных поисковых ответов необходимо фиксировать запрос, дату, сервис и условия наблюдения: содержание может изменяться. Такие наблюдения позволяют обнаруживать проблемы передачи информации, но без дополнительных данных не доказывают влияние определенного изменения текста на продажи.

Заключение

Трансформация маркетинговых коммуникаций предприятий АПК проявляется в появлении посредника, который отбирает и обобщает опубликованные сведения до прямого взаимодействия покупателя с производителем. Научный результат исследования состоит в выделении трех задач адаптации: доступности исходной информации, сохранения существенных условий предложения и обеспечения последующего контакта. Их совместное рассмотрение связывает поисковое присутствие с содержанием коммуникации и возможностью хозяйственного взаимодействия.

Отраслевая адаптация должна опираться на актуальность сведений о продукции, сезонных условиях и географии поставок, а также на согласование маркетинга, производства и сбыта. Дополнительные затраты оправданы при подтверждаемом коммерческом результате. Генеративная видимость не устраняет ограничений агропродовольственного рынка и не гарантирует роста продаж. Следующим направлением исследования может стать эмпирическое сопоставление корректности поисковых ответов, качества обращений покупателей и экономических результатов предприятий различных сегментов АПК.

Список литературы

1. Астра, А. А. Мотивационные факторы и алгоритмы преобразования сельскохозяйственных организаций в народные предприятия / А. А. Астра // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2025. – № 2(120). – С. 188–194. – DOI 10.33938/252–188. – EDN XNOQZJ.

2. Гануш, Г. И. Актуальные направления повышения роли маркетинга в качественном совершенствовании агроменеджмента / Г. И. Гануш, В. Б. Григорьева // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2022. – Т. 60, № 2. – С. 146–159. – DOI 10.29235/1817-7204-2022-60-2-146-159. – EDN GXUXUL.

3. Карпович, В. Ф. Организационно-экономический механизм развития системы маркетинговых коммуникаций в сфере агропромышленного производства / В. Ф. Карпович // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2008. – № 2. – С. 21–25. – EDN HCABQO.

4. Решетникова, Е. Г. Проблемы и перспективы развития розничных сельскохозяйственных рынков / Е. Г. Решетникова // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2024. – № 1(397). – С. 27–31. – DOI 10.55186/25876740_2024_67_1_27. – EDN PQZDQJ.

5. Семин, А. Н. Барьеры входа на рынок зернопродуктового подкомплекса / А. Н. Семин, А. В. Курдюмов, А. С. Лылов // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 6. – С. 92–100. – DOI 10.33305/256-92. – EDN VQGZEE.

6. Скороходов, С. Н. Инструменты модернизации стратегий цифрового маркетинга в агропромышленном комплексе / С. Н. Скороходов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 11. – С. 195–199. – DOI 10.31442/0235-2494-2025-0-11-195-199. – EDN TJACWB.

7. Чувахина, Л. Г. Влияние геополитической фрагментации и изменений глобальных цепочек поставок сельскохозяйственного сырья и продовольствия на экономику предприятий АПК / Л. Г. Чувахина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2026. – № 3. – С. 68–75. – DOI 10.31442/0235-2494-2026-0-3-68-75. – EDN UFEXJW.

8. Шумакова, О. В. Типизация барьеров входа на отраслевой рынок: эколого-социальные аспекты развития агропродовольственных систем / О. В. Шумакова, О. Н. Крюкова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2025. – Т. 20, № 1(77). – С. 153–161. – DOI 10.12737/2073-0462-2025-1-153-161. – EDN NPBFZX.

9. Яндекс. Поиск с Нейро. – URL: https://yandex.ru/support/search/ru/neuro (дата обращения: 12.10.2026). – Текст : электронный.
10. GEO: Generative Engine Optimization / P. Aggarwal, V. Murahari, T. Rajpurohit [et al.] // Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. – New York : Association for Computing Machinery, 2024. – P. 5–16. – DOI 10.1145/3637528.3671900.
11. Google. AI features and your website // Google Search Central. – URL: https://developers.google.com/search/docs/appearance/ai-features (дата обращения: 12.10.2026). – Текст : электронный.

Овчаренко Ксения Александровна
студентка

Научный руководитель
Церцеил Юлия Сергеевна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
г. Москва

DOI 10.31483/r-171110

ОЦЕНКА ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ СТОИМОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»)

Аннотация: *в статье оценена фундаментальная стоимость ПАО «Северсталь» методом дисконтирования денежных потоков (FCFF) с учётом снижения безрисковой ставки и ESG-премии. Показано, что основной вклад в снижение стоимости капитала даёт безрисковая ставка, влияние ESG-премии заметно слабее, а итоговая оценка существенно зависит от долгосрочных прогнозных предпосылок.*

Ключевые слова: *фундаментальная стоимость, DCF, FCFF, WACC, безрисковая ставка, ESG-премия, ПАО «Северсталь».*

Прогнозирование денежных потоков в металлургическом секторе сопряжено со значительной неопределённостью. По этой причине стоимость бизнеса оказывается крайне восприимчивой к допущениям, заложенным в прогноз, а также к величине ставки дисконтирования. На российском рынке подобная чувствительность объясняется в первую очередь предполагаемой трансформацией денежно-кредитных условий [1]: фиксированная безрисковая ставка способна не учитывать колебания цены капитала.

Не столь однозначной выглядит и значимость ESG-факторов. С теоретической точки зрения сильные экологические результаты могут вести к снижению ожидаемой доходности и удешевлению капитала. Вместе с тем в отечественных исследованиях фиксируется и противоположная закономерность, которая особенно заметна в отраслях с высокой экологической уязвимостью [2].

Объектом исследования выступает ПАО «Северсталь» – одна из крупных вертикально интегрированных компаний горнометаллургического профиля. Цель работы состоит в том, чтобы установить, каким образом динамика безрисковой ставки и включение ESG-премии влияют на оценку компании и стоимость её акций.

За первое полугодие 2026 года «Северсталь» получила на 13,5% меньше выручки, чем годом ранее. Маржа EBIT при этом составила 7,6% [3]. Восстановление рентабельности прогнозируется, но его темпы пока неясны. В ESG-сфере картина сложнее. «Эксперт РА» удерживает рейтинг на уровне ESG-AA- со стабильным прогнозом [4]. При этом в 2024 году удельные выбросы парниковых газов и водопотребление выросли. Высокий рейтинг, таким образом, не устраняет экологические риски.

Оценка построена на отчётности по МСФО за двенадцать месяцев до 30 июня 2026 года [3]. Прогноз охватывает 2027–2036 годы (таблица 1). Стоимость собственного капитала (Ke) определяется по расширенной модели CAPM:

$$K_e = rf + \beta \times ERP + ESG,$$

где Rf – безрисковая ставка, β – коэффициент систематического риска, ERP – премия за рыночный риск, ESG – дополнительная премия за ESG-риски. WACC рассчитывается с учётом структуры капитала и налогового эффекта долга [6]. Размер премии за рыночный риск принят согласно данным Дамодарана [5].

Таблица 1

Основные предпосылки модели

Параметр	2027–2031	Стабильный период
Рост выручки	8% в год	4%
Маржа EBIT	с 7,6% до 17%	15%
Капзатраты, % выручки	с 18% до 11%	около 9%
Доля заёмного капитала	15%	60%
β / ERP	0,9 / 8,13%	0,85 / 8,13%

Источник: допущения автора на основе [3, 5].

Свободный денежный поток фирмы (FCFF) рассчитывается как:

$$FCFF = EBIT \times (1 - T) + A - CapEx - \Delta NWC,$$

где T – ставка налога, A – амортизация, CapEx – капитальные затраты, ΔNWC – прирост оборотного капитала.

В 2027–2028 годах FCFF отрицателен (-39,5 и -13,2 млрд руб.): операционной прибыли после налогов не хватает для покрытия капитальных затрат и прироста оборотного капитала. Для капиталоёмкой металлургии это не критично, но допущение требует осторожности. С 2029 года FCFF положителен и к 2036 году достигает 115,2 млрд руб. (табл. 2).

Таблица 2

Расчёт FCFF по отдельным годам, млрд руб.

Показатель	2027	2029	2031	2033	2036
EBIT × (1 – T)	50,8	82,9	124,3	135,1	144,0
+ Амортизация	52,4	61,1	71,3	81,3	93,6
- Капитальные затраты	132,0	116,6	103,1	106,9	112,6
- Прирост оборотного капитала	10,6	12,4	14,5	13,4	9,9
= FCFF	-39,5	15,0	78,1	96,2	115,2

Источник: расчёты автора на основе аналитического агентства Cbonds

За безрисковую ставку взята доходность долгосрочных ОФЗ – 16,6%; к 2036 году она опускается до 7,6%. ESG-премия входит в стоимость собственного капитала и линейно убывает с 2,00 до 0,50% [2]. До нуля она не опускается: экологические и социальные риски металлургии сохраняются [5, 6].

Таблица 3

Стоимость капитала по отдельным годам

Показатель	2027	2029	2031	2033	2036
Rf, %	16,6	14,6	12,6	10,6	7,6
ESG-премия, %	2,00	1,67	1,33	1,00	0,50
Доля заёмного капитала, %	15	15	15	33	60
Ke, %	25,9	23,6	21,3	18,8	15,0
WACC, %	24,8	22,6	20,4	16,7	10,8

Источник: расчёты автора на основе аналитического агентства Cbonds.

За прогнозный период Ke снижается с 25,9 до 15,0%, WACC – с 24,8 до 10,8%; после 2031 года снижение ускоряется, в том числе из-за роста доли заёмного капитала. Из общего снижения Ke на 10,9 п. п. на безрисковую ставку приходится 9,0 п. п., на ESG-премию – 1,5 п. п., на β – около 0,4 п. п. (рис. 1). Макроэкономические условия, таким образом, влияют заметно сильнее ESG-фактора, хотя и последний не пренебрежим; в WACC его эффект ограничивается долей собственного капитала.

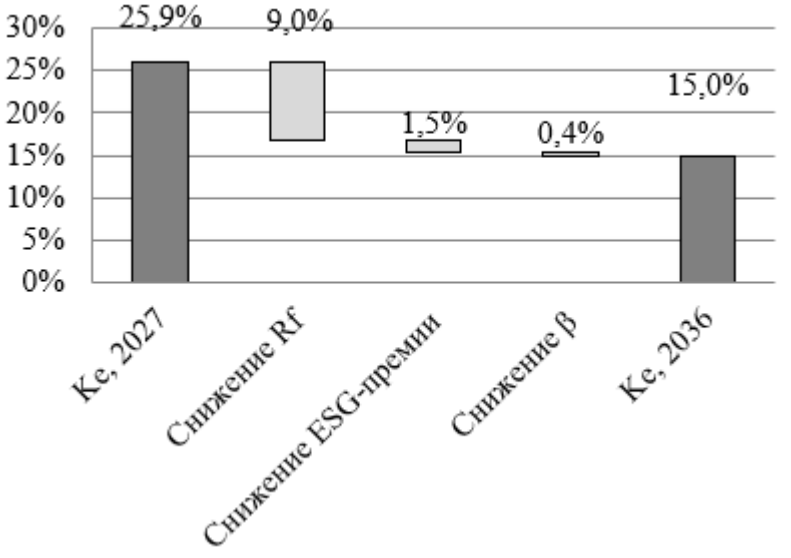

Рис. 1. Разложение снижения стоимости собственного капитала Ke с 2027 по 2036 год, п.п.

Источник: расчёты автора на основе аналитического агентства Cbonds.

После вычета долговых обязательств и внесения поправки на остаток денежных средств, стоимость акционерного капитала составляет 368,1 млрд руб., или 439,7 руб. на акцию (табл. 4). Данный результат оказывается почти на треть ниже ориентира в 635 руб., который был определён с применением рыночного мультипликатора. Вероятнее всего, участники рынка исходят из более стремительного улучшения рентабельности. Не исключено также, что они оценивают сопутствующие риски как менее существенные.

Таблица 4

От стоимости фирмы к стоимости акции

Показатель	Значение
PV потоков 2027–2036, млрд руб.	134,4
PV терминальной стоимости, млрд руб.	322,2
Стоимость фирмы (EV), млрд руб.	456,5
+ Денежные средства, млрд руб.	7,3
- Долг, млрд руб.	95,7
Стоимость акционерного капитала, млрд руб.	368,1
Число акций, млн	837,2
Стоимость одной акции, руб.	439,7
Цена сравнения, руб.	635,2

Источник: расчёты автора на основе аналитического агентства Cbonds.

В результате расчётная стоимость акции «Северстали» составила около 440 руб. Это заметно ниже рыночного ориентира. Основной прирост FCFF обеспечивается повышением маржи EBIT. Ставка дисконтирования снижается с 24,8 до 10,8%. Это обусловлено двумя

причинами: уменьшением безрисковой ставки и изменением структуры капитала. Влияние ESG-премии также заметно, однако макроэкономическому фактору оно уступает.

Полученные 440 руб. – оценка при выбранных параметрах, а не прогноз рыночной цены. На наш взгляд, главный вопрос в том, сможет ли «Северсталь» восстановить рентабельность без чрезмерного сокращения необходимых инвестиций.

Список литературы

1. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2027 год и период 2028 и 2029 годов. – Москва : Банк России, 2026. – URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/197907/on_2027(2028–2029).pdf (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

2. Захматов, Д. Ю. Влияние ESG-факторов на рыночную капитализацию российских компаний / Д. Ю. Захматов, Г. Ш. Валитов // Сибирская финансовая школа. – 2022. – № 3. – С. 183–192. – DOI 10.34020/1993-4386-2022-3-183-192.

3. ПАО «Северсталь». Консолидированная промежуточная финансовая отчётность по МСФО за шесть месяцев 2026 года. – 2026. – URL: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=30&type=4 (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

4. Эксперт РА. Рейтинговые действия от 15.12.2025: ПАО «Северсталь», рейтинг ESG-AA . – 2025. – URL: https://raexpert.ru/releases/2025/dec15a (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

5. Damodaran, A. Equity risk premiums (ERP): determinants, estimation and implications – the 2026 edition / A. Damodaran. – SSRN, 2026. – URL: https://ssrn.com (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

6. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset / A. Damodaran. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2025. – 1136 p. – ISBN 978-1-394-25460-6.

Рахимжонов Умиджон Комилжон угли
магистрант
Ташкентский государственный экономический университет
г. Ташкент, Республика Узбекистан

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ТОВАРООБОРОТА И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Аннотация: *в статье рассматриваются методы прогнозирования товарооборота и финансовых результатов. Анализируются методы скользящей средней, экстраполяции и экономико-математического моделирования. Предлагаются подходы к повышению точности прогнозирования с учетом изменения спроса и закупочных цен.*

Ключевые слова: *прогнозирование, товарооборот, оптовая торговля, рентабельность, экономический анализ.*

В современных условиях развития рыночной экономики прогнозирование становится важным инструментом управления деятельностью организаций, которое позволяет оценивать перспективы развития предприятия, определять предполагаемые объемы продаж, планировать финансовые ресурсы и своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Особую значимость прогнозирование приобретает для организаций, осуществляющих оптовую торговлю. Деятельность таких организаций зависит от состояния товарного рынка, покупательной способности населения, изменения закупочных цен и условий поставок продукции. Кроме того, на результаты деятельности влияют сезонные колебания спроса, конкуренция и изменение валютных курсов при приобретении импортных товаров [1].

Согласно данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, за январь-октябрь 2025 года объем оптового товарооборота в стране составил 393,9 трлн сумов, увеличившись на 12,2% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года. При этом за аналогичный период 2024 года показатель составлял 331,6 трлн сумов [2].

Цель исследования – изучить методы прогнозирования товарооборота и финансовых результатов организаций, а также определить возможности их практического применения в условиях Республики Узбекистан.

Автором при выполнении исследования использованы такие методы как анализ и обобщение научной литературы, статистический и сравнительный анализ.

Прогнозирование товарооборота представляет собой процесс определения предполагаемых объемов реализации продукции на основе анализа предыдущих результатов деятельности, текущего состояния рынка и факторов, влияющих на потребительский спрос.

Для организаций в сфере оптовой торговли особое значение имеет анализ динамики продаж по отдельным товарным категориям.

Одним из наиболее распространенных методов является метод анализа динамики, предусматривающий изучение изменения товарооборота за несколько предыдущих периодов, который позволяет определить темпы роста или снижения продаж и выявить основные тенденции развития организации.

Следующим методом является метод скользящей средней. Его применение позволяет сгладить случайные колебания показателей и определить общую тенденцию изменения товарооборота. Данный метод может использоваться при прогнозировании ежемесячных продаж товара, особенно при наличии сезонных изменений спроса.

Также применяется метод экстраполяции тенденций, основанный на предположении о сохранении выявленной динамики в будущем. При использовании данного метода организация может определить ожидаемый товарооборот на следующий год с учетом средних темпов роста предыдущих периодов.

Для обоснования необходимости применения прогнозных методов целесообразно рассмотреть динамику оптового товарооборота Республики Узбекистан в таблице 1.

Таблица 1

Динамика объема оптовой торговли в Республике Узбекистан
за январь–октябрь 2023–2025 годов

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Оптовый товарооборот, млрд сумов	276 110,2	331 632,4	393 865,7
Темп роста к предыдущему году, %	-	120,1	118,8

Источник: составлено автором на основе данных Национального комитета Республики Узбекистан по статистике [2].

Представленные данные показывают, что за рассматриваемый период объем оптового товарооборота увеличился с 276,1 трлн до 393,9 трлн сумов. В 2024 году рост составил около 20,1%, а в 2025 году – около 18,8% относительно соответствующих периодов предыдущих лет.

Следовательно, положительная динамика оптовой торговли в целом по Республике Узбекистан создает предпосылки для дальнейшего развития на уровне организаций.

Прогнозирование финансовых результатов организации является продолжением прогнозирования товарооборота. Оно предусматривает определение ожидаемой выручки, себестоимости реализованных товаров, расходов и прибыли организации.

Основным показателем выступает выручка от реализации продукции, которая определяется с учетом предполагаемого количества реализованных товаров и их средней цены.

Важным этапом является прогнозирование расходов. К ним можно отности закупочную стоимость товаров, транспортные расходы, затраты на хранение продукции, заработную плату сотрудников, аренду складских помещений и другие операционные расходы.

На основе прогнозных показателей выручки и расходов определяется ожидаемая прибыль организации.

Для оценки эффективности деятельности рекомендуется использовать показатель рентабельности продаж, который позволяет определить, какая часть выручки приходится на прибыль от реализации.

Одной из основных проблем торговых организаций является недостаточная взаимосвязь между прогнозированием продаж и планированием закупок. В результате предприятие может приобретать избыточное количество продукции, пользующейся ограниченным спросом, одновременно испытывая недостаток наиболее востребованных товаров.

На основании проведенного исследования можно выделить несколько направлений совершенствования прогнозирования деятельности организаций в Республике Узбекистан.

Во-первых, необходимо совершенствовать систему сбора и анализа информации о продажах. Организациям целесообразно вести отдельный учет реализации различных категорий товара. Это позволит выявлять наиболее востребованные товары и точнее определять будущие объемы продаж.

Во-вторых, следует расширять применение статистических методов прогнозирования. Использование скользящей средней, анализа временных рядов и экономико-математических моделей позволит повысить обоснованность прогнозных показателей.

В-третьих, необходимо совершенствовать прогнозирование закупочных и операционных расходов. Особое внимание следует уделять транспортным затратам, стоимости импортируемой продукции и изменению валютных курсов.

В-четвёртых, рекомендуется применять сценарное прогнозирование, предусматривающее разработку оптимистического, базового и пессимистического вариантов развития организации. Это позволит учитывать возможные изменения спроса, закупочных цен и условий поставок.

По мнению автора, наиболее перспективным направлением является комплексное прогнозирование, при котором товарооборот, выручка, расходы и прибыль рассматриваются как взаимосвязанные экономические показатели. Такой подход позволит повысить обоснованность управленческих решений и улучшить финансовое планирование торговых организаций.

Проведенное исследование показало, что прогнозирование товарооборота и финансовых результатов является важным инструментом повышения эффективности деятельности организаций.

Совершенствование методов прогнозирования должно рассматриваться как одно из важных условий повышения конкурентоспособности торговых организаций, рационального использования ими финансовых ресурсов и обеспечения устойчивого развития.

Список литературы

1. Кальницкий, С. Ю. Конкуренция на рынке оптовой торговли в условиях развития электронной коммерции / С. Ю. Кальницкий, А. В. Курдюмов // Социально-экономические процессы современного общества : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары : Среда, 2026. – С. 170–172. – EDN BPLWLN.

2. Розничный товарооборот в Узбекистане достиг 356,6 трлн сумов. – 24.11.2025. – URL: https://yuz.uz/ru/news/roznichny-tovarooborot-v-uzbekistane-dostig-3566-trln-sumov (дата обращения: 09.11.2026). – Текст : электронный.

Руснак Александра Витальевна
магистрант
Лилимберг Инна Васильевна
канд. экон. наук, магистрант
Лилимберг Виталий Витальевич
магистрант

Уральский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Челябинск, Челябинская область

DOI 10.31483/r-170603

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЁТНОСТИ

Аннотация: *в статье проведен систематический анализ методических подходов к формированию и интерпретации финансовых показателей в современной корпоративной отчётности. Авторами исследована эволюция аналитического инструментария: от традиционных коэффициентов ликвидности и рентабельности до современных стоимостных показателей и метрик денежных потоков. На основе концептуального подхода Т.В. Тепловой систематизированы финансовые показатели в рамках контуров кредитора (учетная модель) и собственника (стоимостная модель) по трем ключевым проекциям. Раскрыта роль интеграции финансовых и нефинансовых показателей в системах сбалансированных метрик и предложен поэтапный алгоритм оценки финансовых показателей по данным корпоративной отчётности.*

Ключевые слова: *корпоративная отчётность, финансовые показатели, коэффициенты ликвидности, рентабельность, свободный денежный поток, экономическая прибыль, стоимостные метрики, МСФО.*

В современных условиях трансформации экономической среды и цифровизации бизнеса корпоративная отчётность выступает не просто формальным продуктом бухгалтерского учета, а ключевым информационным базисом для принятия стратегических управленческих и инвестиционных решений [2]. Однако методический подход к выбору, расчету и качественной интерпретации *финансовых показателей* претерпевает фундаментальные изменения.

Долгое время в аналитической практике доминировали жесткие бухгалтерские коэффициенты, основанные на формальных строках баланса и отчета о прибылях и убытках [4]. Такой подход, опирающийся на традиционную учетную модель, ориентирован в первую очередь на защиту интересов кредиторов и проверку формальной платежеспособности.

Современная практика финансового менеджмента доказывает: традиционные финансовые показатели (бухгалтерская прибыль, текущая ликвидность, рентабельность по чистой прибыли) часто дают запаздывающие сигналы и не отражают реальный созидательный потенциал бизнеса. В связи с этим возникает необходимость пересмотра методических аспектов оценки финансовых показателей, их классификации и трансформации от ретроспективных учетных индикаторов к перспективным стоимостным метрикам.

1. Трансформация финансовых показателей: от монофокуса к сбалансированным метрикам.

Анализ практики работы корпоративного сектора показывает, что ориентиры исключительно на традиционные финансовые показатели деятельности (динамику активов, капитала, чистой прибыли) могут в полной мере не передать реальную картину. Традиционные индикаторы часто не успевают диагностировать накопление внутренних рисков. Практика показывает, что аналитики и менеджеры часто замечают первые симптомы неблагополучия компании не по финансовым коэффициентам, а по падению качества продукции, ухудшению

деловой репутации, потере ключевого персонала и разрушению цепочек создания ценности [3, с. 85].

Характерной ошибкой, прослеживающейся со времен мирового рынка 1980-х годов и поныне актуальной для практики многих компаний, является использование разрозненных финансовых и нефинансовых индикаторов, не связанных между собой. Современный эталон управленческой аналитики требует формирования компактного и сбалансированного набора взаимосвязанных показателей, отражающих динамику финансовой устойчивости, результативности и эффективности бизнеса как по иерархическим уровням управления (по принципу «дерева целей»), так и через призму ключевых факторов конечного результата – прибыли, денежных потоков и рыночной стоимости. Фундаментальный вклад в развитие этого подхода внесли исследования Д. Нортона и профессора Гарвардской школы бизнеса Р. Каплана под эгидой Norlan Norton Institute (ныне входящего в структуру KPMG), начатые в 1990 году. Трансформировавшись из первоначальной учетно-аналитической концепции в мощный инструмент стратегического планирования, система сбалансированных показателей (BSC/ССП) позволила эффективно переводить миссию и долгосрочные цели организации в иерархическую структуру взаимосвязанных задач и измеримых индикаторов их достижения [1].

В системе сбалансированных показателей финансовые индикаторы сохраняют главную роль, но переосмысливаются через призму запросов конкретных групп стейкхолдеров (табл. 1).

Таблица 1

*Финансовые и нефинансовые показатели в проекциях сбалансированной системы показателей (*BSC/ССП*)*

Проекция системы	Ключевые показатели проекции	Стейкхолдеры
Финансовая	Финансовые результаты (капиталоотдача, экономическая прибыль и т. п.)	Инвесторы (собственники капитала, кредиторы)
Маркетинговая	Доля рынка, индекс лояльности и т. п.	Покупатели, клиенты, дистрибьюторы
Внутренние процессы	Производительность, себестоимость, оборачиваемость цикла	Менеджмент компании, операционный персонал
Персонал и рост	Текучесть кадров, освоение технологий, показатели лояльности и креативности персонала	Персонал компании, разработчики

Методическая сложность заключается в том, что если финансовые показатели на 80% универсальны для большинства отраслей, то нефинансовые метрики на 80% уникальны. Задачей финансового анализа становится увязка нефинансовых факторов с итоговыми финансовыми показатели эффективности.

2. Сравнительный анализ систем финансовых показателей: учетный и стоимостной подходы

На основе теоретической концепции Т. В. Тепловой все показатели, рассчитываемые по корпоративной отчётности, целесообразно разделить на две аналитические модели (рис. 1): *учетную (бухгалтерскую)* и *стоимостную (инвестиционную)* [3, с. 84].

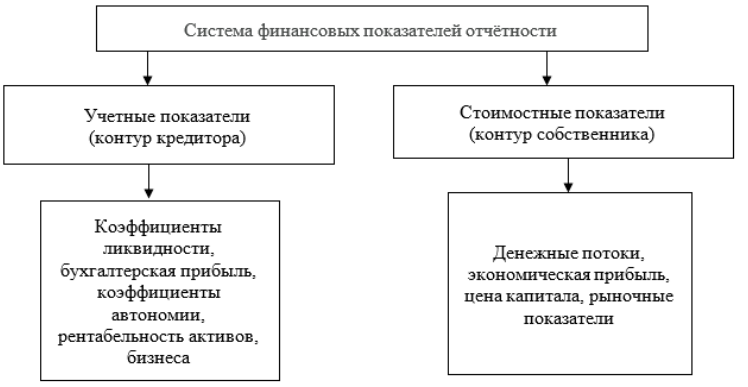

Рис. 1. Двухконтурная классификация финансовых показателей отчётности

1. Учетные финансовые показатели (Контур кредитора):

Информационной базой выступает стандартная публичная финансовая отчётность (Баланс, Отчёт о прибылях и убытках). Главный аналитический акцент сделан на интересы кредиторов – владельцев заемного капитала. Фокус оценки направлен на ретроспективную проверку платежеспособности, наличности для погашения долгов и сохранение балансовых пропорций структуры капитала [4, с. 407].

2. Стоимостные финансовые показатели (Контур собственника):

Модель опирается на расширенный массив информации, объединяя данные корпоративной отчётности с рыночными индикаторами. Главный акцент сделан на интересы собственников и инвесторов. Ключевой особенностью является явный учёт инвестиционного риска, платности собственного капитала и признание временной ценности денежных потоков [3, с. 89].

3. Проекционная систематизация финансовых показателей корпоративной отчётности

В методическом плане комплексная диагностика финансовых результатов по корпоративной отчётности реализуется через группировку показателей по трем ключевым аналитическим проекциям [3, с. 89–93].

В методическом плане диагностика финансовых результатов по отчётности строится через группировку показателей по трем ключевым проекциям (табл. 2).

Таблица 2

Систематизация финансовых показателей по проекциям и аналитическим контурам

Проекция анализа	Финансовые показатели учетной модели (Кредитор)	Финансовые показатели стоимостной модели (Собственник)
1. Показатели ликвидности и платежеспособности	Коэффициенты текущей, быстрой, абсолютной ликвидности; соотношение активов (А1-А4) и пассивов (П1-П4)	Потоковые показатели: свободный денежный поток фирмы и собственников
2. Показатели текущей эффективности	Бухгалтерская чистая прибыль, операционная прибыль, рентабельность продаж, рентабельность активов и капитала	Показатели экономической прибыли, соотношения доходности и стоимости капитала
3. Показатели роста и развития	Темпы прироста выручки, активов; коэффициент устойчивого роста бизнеса	Динамика рыночной стоимости капитала, соотношение роста выручки и капитализации

Проекция ликвидности.

В учетной модели ликвидность определяется через статическое сопоставление групп активов (А1-А4) и пассивов (П1-П4) по балансу [2]. Однако, как доказывает Т.В. Теплова,

балансовая ликвидность не учитывает качество дебиторской задолженности и реальную оборачиваемость запасов.

Проекция экономической эффективности

Если учетная модель ограничивается бухгалтерской прибылью, то стоимостная модель оценивает *экономическую прибыль*, учитывающую платность собственного капитала за принятый инвестиционный риск.

Условие создания стоимости для акционеров выполняются только тогда, когда отдача на капитал превышает затраты на его привлечение.

Алгоритм комплексной оценки финансовых показателей по корпоративной отчётности

Для практического применения систематизированных метрик предложен поэтапный алгоритм комплексной оценки финансовых показателей, связывающий различные формы корпоративной отчётности:

Этап 1. Экспресс-анализ информационной базы и Примечаний к отчётности.

Оценка качества раскрытия информации, учетной политики, наличия оценочных резервов (по сомнительным долгам, обесценению активов) и внебалансовых обязательств.

Этап 2. Расчет базовых коэффициентов учетной модели.

Оценка показателей платежеспособности, балансовой ликвидности и рентабельности для обеспечения базовых требований кредиторов.

Этап 3. Анализ денежных потоков и сопряжение с прибылью.

Проверка качества чистой прибыли путем сравнения её с операционным денежным потоком. Расчет метрик свободного денежного потока.

Этап 4. Расчет стоимостных метрик и оценка платности капитала.

Определение требуемой отдачи на капитал, расчет экономической прибыли и проверка условия создания стоимости.

Этап 5. Синтез финансовых и нефинансовых показателей.

Интеграция полученных финансовых результатов с клиентскими и операционными метриками для формирования итогового заключения о рыночной успешности и устойчивости организации.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что методические аспекты оценки финансовых показателей в корпоративной отчётности заключаются в эволюционном переходе от традиционного ретроспективного анализа бухгалтерских коэффициентов к современной многомерной стоимостной оценке.

Использование концептуального подхода Т.В. Тепловой позволяет квалифицировать финансовые показатели не как изолированные расчётные величины, а как двухконтурную систему, функционирующую в рамках трех ключевых проекций: ликвидности, текущей эффективности и качества роста.

Переход от бухгалтерской прибыли к показателям свободного денежного потока и экономической прибыли в сочетании с интеграцией нефинансовых индикаторов системы обеспечивает высокую достоверность аналитических выводов, что формирует надежный теоретико-методологический базис для проведения последующих прикладных исследований на материалах конкретных предприятий.

Список литературы

1. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71–79.

2. Бердникова, Л. Ф. Методические аспекты оценки финансового состояния организации по данным финансовой отчетности / Л. Ф. Бердникова, Е. В. Хохрина // Карельский научный журнал. – 2016. – Т. 5, № 4 (17). – С. 74–77.

3. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы (продвинутый уровень) : учебник и практикум для вузов / Т. В. Теплова. – 2-е изд., испр. – Москва : Юрайт, 2026. – 750 с. – URL: https://urait.ru/bcode/587561/p.84 (дата обращения: 05.11.2026). – ISBN 978-5-534-17326-0. – Текст : электронный.

4. Эльгайтарова, Н. Т. Методические аспекты оценки финансовых показателей предприятия по данным финансовой отчетности / Н. Т. Эльгайтарова, В. Ш. Расумов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 41 (3). – С. 405–409.

Соколова Виктория Андреевна
студентка
Научный руководитель
Церцеил Юлия Сергеевна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
г. Москва

DOI 10.31483/r-171289

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ КАК ФАКТОР ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И ДИВИДЕНДНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ТРАНСНЕФТЬ»)

Аннотация: *в статье исследуется специфика управления денежными потоками в капиталоемких компаниях с регулируемыми тарифами. На примере ПАО «Транснефть» за 2023–2025 гг. проанализировано расхождение между бухгалтерской прибылью и реальным денежным потоком. Показано, что свободный денежный поток покрывает дивиденды лишь частично (0,56 в 2025 г.), а разрыв закрывается процентными доходами от размещения накопленной ликвидности. Раскрыт механизм нормализации прибыли и роль ликвидности как инструмента покрытия дивидендных выплат.*

Ключевые слова: *управление денежными потоками, свободный денежный поток, дивидендная политика, нормализованная прибыль, ликвидность, капитальные затраты, ПАО «Транснефть».*

ПАО «Транснефть» представляет собой удобный объект для анализа управления денежными потоками. Группа эксплуатирует систему магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов и транспортирует большую часть нефти, добытой в России [8]. Основу бизнеса составляет плата за транспортировку по тарифам, которые устанавливает Федеральная антимонопольная служба, а 100% обыкновенных акций принадлежит государству [8]. Такая модель делает выручку предсказуемой, но ограничивает возможности менеджмента: в 2025 году выручка выросла лишь на 1,2%, а расходы на персонал – на 15,1% [8].

Ключевая управленческая дилемма проявилась в 2025 году: чистая прибыль акционеров снизилась на 21,4% (до 226,1 млрд руб.) из-за повышения ставки налога на прибыль до 40% для компаний Группы, транспортирующих нефть и нефтепродукты по магистральным трубопроводам, и неденежного убытка от обесценения активов на 97,5 млрд руб [8]. Тем не менее менеджмент не сократил ни инвестиции, ни дивиденды (148,0 млрд руб. против 143,7 млрд руб. годом ранее) [7; 8]. Можно предположить, что решения принимаются исходя из реального денежного потока, который не искажается неденежными списаниями.

Гипотеза исследования состоит в том, что дивиденды определяются денежными потоками, включая доходы от размещения ликвидности, а не отчетной прибылью. Для ее проверки обратимся к таблице 1.

Таблица 1

Динамика ключевых показателей ПАО «Транснефть» за 2023–2025 гг. (млрд руб.)

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Операционный денежный поток (OCF)	425,1	449,3	439,0
Капитальные затраты (CAPEX)	268,4	351,7	356,8
Свободный денежный поток (FCF = OCF – CAPEX)	156,7	97,7	82,2
Прибыль за отчетный год:	314,3	299,98	241,1
Доля акционеров в прибыли	304,2	287,7	226,1
Неконтролирующая доля в прибыли	10,1	12,3	15,1
Дивиденды, объявленные по итогам года	128,5	143,7	148,0

Источник: составлено автором на основе [3; 7; 8].

OCF остается стабильным: в 2025 году он составил 439,0 млрд руб., на 2,3% ниже уровня 2024 года [8]. При этом налоговая нагрузка – реальный денежный отток: налог на прибыль уплачен в размере 178,5 млрд руб. против 94,4 млрд руб. годом ранее [8]. Свободный денежный поток (FCF), рассчитываемый как разница между OCF и CAPEX [5], в 2025 году составил 82,2 млрд руб. (439,0 – 356,8) и сокращается второй год подряд вслед за ростом капитальных затрат; на инвестиции уходит 81% OCF. Инвестиционная программа финансируется собственными средствами: новые займы в 2025 году составили лишь 7,7 млрд руб. при погашении 76,2 млрд руб. [8]. Можно предположить, что менеджмент избегает заимствований, чтобы процентные платежи не сокращали дивидендную базу.

Для оценки качества прибыли сопоставим OCF с чистой прибылью [6]: 1,40 в 2023 году (425,1 / 304,2), 1,56 в 2024 году (449,3 / 287,7) и 1,94 в 2025 году (439,0 / 226,1). Рост до 1,94 объясняется преимущественно неденежным обесценением: к нормализованной прибыли (около 292 млрд руб., расчет ниже) коэффициент составляет 1,50, то есть близок к уровню 2024 года. Значение выше единицы говорит о том, что прибыль не завышена и подкреплена деньгами, но отчасти отражает и амортизацию, типичную для капиталоемкого бизнеса.

Финансовое положение устойчиво. На конец 2025 года денежные средства и депозиты составляли около 468 млрд руб., тогда как кредиты и займы – около 207 млрд руб. [8]. Коэффициент текущей ликвидности [2] составил *672,3 / 364,1 = 1,85* [8]. Остаток денежных средств и депозитов за год снизился лишь на 6% (с 497 до 468 млрд руб.), тогда как кредиты и займы сокращены на 69 млрд руб. (с 276 до 207 млрд руб.) [8].

Свободные остатки размещаются на краткосрочных депозитах по ставкам 14,3–24,0% годовых [8]. Проценты полученные в 2025 году составили 97,8 млрд руб. против 20,3 млрд руб. уплаченных [8]. Важно, что согласно МСФО (IAS) 7 [4] Группа отражает полученные проценты в инвестиционной деятельности, а уплаченные – в операционной [8]. Поэтому доходы от размещения ликвидности не входят ни в OCF, ни в FCF и составляют отдельный источник средств.

Почему дивиденды выросли при падении прибыли, объясняет нормализация. Дивидендная политика предусматривает направление на дивиденды не менее 25% нормализованной чистой прибыли, но в последние годы по распоряжению Правительства РФ выплачивается 50% [1; 7]. Нормализация исключает «бумажные» убытки, такие как обесценение на 97,5 млрд руб. [8]. С учетом налогового эффекта (по примечанию 18 около 32% [8]) нормализованная прибыль составляет 226,1 + 97,5 × (1 – 0,32) ≈ 292 млрд руб. Дивиденды в 148,0 млрд руб. равны 50,7% этой базы, но 65,5% отчетной прибыли [7]. Расчет является оценкой автора, так как точный порядок нормализации определяется политикой [1].

Проверим, за счет чего финансируются дивиденды. FCF покрывал их в 2023 году с запасом (156,7 / 128,5 = 1,22), но в 2024 году коэффициент покрытия снизился до 0,68 (97,7 / 143,7), а в 2025 году – до *0,56* (82,2 / 148,0). Если добавить к FCF проценты полученные, получится 180,0 млрд руб. (82,2 + 97,8) и покрытие *1,22*. Таким образом, дивиденды обеспечены не текущим операционным результатом, а доходами от накопленной ликвидности, при этом сама ликвидность почти не тратится. Это позволяет выплачивать дивиденды в период пикового CAPEX, не сокращая инвестиционную программу.

Таким образом, управление денежными потоками в ПАО «Транснефть» строится вокруг реального денежного потока, а не бухгалтерской прибыли. Менеджмент поддерживает стабильный OCF, финансирует инвестиции преимущественно собственными средствами и размещает свободные деньги на депозитах, доходы от которых закрывают разрыв между FCF и дивидендами. Благодаря этому компания повышает дивиденды (на 3,0%) при снижении прибыли на 21,4%. Вместе с тем у модели есть ограничения: FCF сокращается второй год подряд, а устойчивость выплат зависит от доходности ликвидности, и ключевая ставка уже снизилась с 21,0% на конец 2024 года до 15,0% на дату выпуска отчетности [8]. Кроме того, выводы получены на примере одной компании с государственным контролем и регулируемыми тарифами и не переносятся автоматически на коммерческие компании.

Список литературы

1. Дивидендная политика ПАО «Транснефть» // Официальный сайт ПАО «Транснефть». – URL: https://транснефть.рф/upload/iblock/ab2/dwhlabgma2e530tkfpyysq2p8r9i3ga4/dividendnaya_politika.pdf (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.
2. Керимов, Ф. Д. Анализ финансовой устойчивости предприятий в современных условиях экономической нестабильности / Ф. Д. Керимов, М. Г. Керимова, Н. В. Гусейнова // Вестник науки. – 2026. – Т. 3, № 10 (103).
3. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Транснефть» по МСФО за 2024 год // Официальный сайт ПАО «Транснефть». – URL: https://транснефть.рф/upload/iblock/98a/sz0d7x106lq84iom3401ts0r36i3b09h/TN_IFRS_12m2024_RUS_discl.pdf (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.
4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» : введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России : от 28.12.2015 №217н.
5. Межов, И. С. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / И. С. Межов. – Москва : КноРус, 2014. – 312 с.
6. Петров, М. А. Аналитические основы управления денежными потоками коммерческой организации: методический инструментарий / М. А. Петров // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 3 (63).
7. «Транснефть» выплатит дивиденды за 2025 год в размере 204,17 руб. на акцию // Финмаркет. – 2026. – 18 июля. – URL: https://www.finmarket.ru/news/6668041 (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.
8. Раскрываемая консолидированная финансовая отчетность ПАО «Транснефть» за год, закончившийся 31 декабря 2025 года // Официальный сайт ПАО «Транснефть». – URL: https://транснефть.рф/upload/iblock/775/qzbvwnpceqo1lixwpw3rc8imi9k0ydqi/Finansovaya-otchetnost.pdf (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

Терёшина Влада Валерьевна
канд. экон. наук, доцент, доцент
Козлов Ярослав Владимирович
старший преподаватель
Черняев Максим Алексеевич
ассистент

ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
г. Москва

DOI 10.31483/r-171252

ПРОГНОЗНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ МЕТОДОМ ЛИНЕЙНОЙ РЕГРЕССИИ

Аннотация: *в статье рассматривается прогнозный анализ среднемесячной номинальной начисленной заработной платы. Представлен ретроспективный эксперимент на реальных данных за 2020–2024 гг. Построена линейная регрессия с временными признаками и проведено сравнение с прогнозом по последнему наблюдению. Рассчитана средняя абсолютная ошибка на отложенных данных. В исходном расчете средняя абсолютная ошибка модели на контрольной выборке ниже ошибки базового прогноза. Обсуждаются применимость результатов и ограничения короткой выборки.*

Ключевые слова: *линейная регрессия, машинное обучение, прогнозирование, временной ряд, ошибка прогноза.*

Анализ среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций важен для оценки изменений экономической среды и подготовки управленческих решений. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций характеризует уровень оплаты труда и его различия между видами экономической деятельности. Оценка будущей динамики показателя может использоваться при анализе

регионального рынка труда и подготовке управленческих решений. Прогноз позволяет заранее рассмотреть диапазон возможных результатов, однако его качество необходимо оценивать на данных, которые не использовались при обучении модели. При этом номинальный показатель не учитывает изменение цен и не отражает распределение заработков между работниками внутри отдельного вида деятельности. Исследование выполнено на материалах Ставропольского края. Опыт исследования российского рынка показывает значимость анализа изменения условий и сценариев [2].

Применение инструментов машинного обучения к анализу неопределенности рассматривается в исследовании В. С. Ефремова и И. Никитинса [1]. А. В. Матыцын изучает прогнозирование инфляционных показателей с использованием нейросетевой модели [3]. Эти работы показывают разнообразие задач прогнозирования; их результаты не следует непосредственно переносить на заработную плату и рассматриваемый регион.

Цель исследования – оценить применимость линейной регрессии для ретроспективного прогнозирования средней заработной платы по выбранным видам деятельности Ставропольского края и сопоставить ее с простым прогнозом по последнему известному значению. Задачи исследования состоят в описании данных и схемы проверки, сопоставлении ошибок методов и определении ограничений полученных результатов.

Для эксперимента выбраны десять видов экономической деятельности. Для каждого вида формируются пары соседних лет: значению заработной платы за предшествующий год сопоставляется показатель следующего года. Пары с целевыми значениями 2021–2023 гг. составляют 30 обучающих наблюдений; десять значений за 2024 г. используются для контрольной проверки.

Линейная регрессия оценивается методом наименьших квадратов по обучающим наблюдениям. Её параметры выбираются по обучающему периоду так, чтобы уменьшить сумму квадратов разностей между наблюдаемыми и рассчитанными значениями. При проверке используются только данные, доступные до прогнозируемого значения. В качестве базового прогноза используется последнее известное значение заработной платы соответствующего вида деятельности. Оба подхода сравниваются на одном и том же контрольном периоде. Для каждого вида деятельности наблюдение 2023 г. служит исходной информацией для прогноза на 2024 г.; значения 2024 г. не участвуют в обучении модели.

Качество прогноза оценивается средней абсолютной ошибкой:

$$MAE = (1/n) \times \Sigma |y_i - \hat{y}_i|, \quad (1)$$

где y_i – фактическое значение показателя;

$\hat{y}_i$ – прогнозное значение;

n – число наблюдений в контрольной выборке.

Метрика выражается в рублях в месяц и отражает средний размер абсолютного отклонения. При проверке на одном отложенном году результат зависит от особенностей этого периода. Сравнение нескольких последовательных контрольных периодов с переобучением только на предшествующих данных позволяет подробнее оценить устойчивость метода. Для корректного сопоставления моделей сохраняются одинаковые даты отсечения, состав отраслей и версии статистических данных.

Таблица 1

Фактические и прогнозные значения за 2024 г.
по отдельным видам деятельности, руб. в месяц

Вид деятельности	Факт	Прогноз модели
Сельское хозяйство	53 750,00	49 345,29
Добыча полезных ископаемых	70 921,00	61 543,03
Обрабатывающие производства	66 293,00	57 901,13
Энергетика	62 061,00	62 751,16
Водоснабжение и водоотведение	45 804,00	41 336,81

**Источник: статистический ежегодник Ставропольского края, таблица 7.7 [4].*

Согласно исходному расчету, средняя абсолютная ошибка линейной модели по десяти контрольным наблюдениям составила 5 650,39 руб. в месяц, а базового прогноза – 10 547,20 руб. в месяц. Разность составляет 4 896,81 руб., или около 46,4% ошибки базового прогноза. Этот результат относится к одному контрольному году.

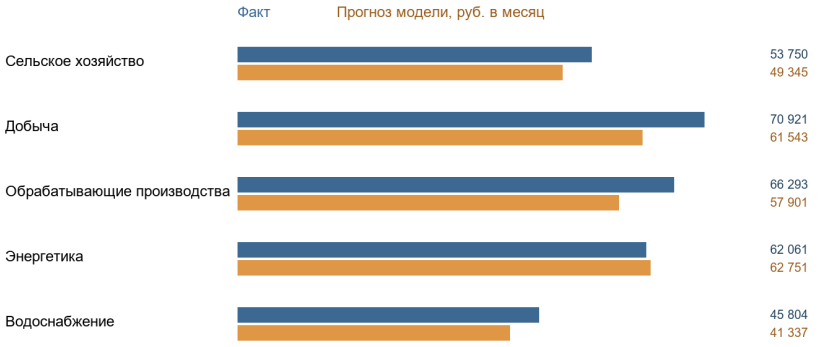

Рис. 1. Фактические и прогнозные значения по пяти видам деятельности

Различие между отдельными фактическими и прогнозными значениями в таблице и на рисунке показывает, что средний показатель ошибки не описывает все случаи одинаково. Для решения прикладной задачи необходимо отдельно рассматривать величину неблагоприятных отклонений, единицы измерения и условия, в которых готовится прогноз.

В представленных пяти видах деятельности модель занизила показатель в четырех случаях и завысила его в энергетике. Наибольшее абсолютное отклонение среди этих строк приходится на добычу полезных ископаемых: 70 921,00 – 61 543,03 = 9 377,97 руб. Средняя ошибка для всех десяти видов не позволяет установить, насколько устойчив этот результат для каждой отрасли.

Ограничения эксперимента связаны с коротким периодом наблюдения, небольшой и неоднородной выборкой, а также с проверкой только на 2024г. Рост номинальной заработной платы может отражать инфляцию и не равнозначен росту покупательной способности. Для продолжения исследования планируется уточнить состав признаков и коэффициенты модели, повторить вычисление прогнозов и ошибок, а затем провести последовательные проверки на нескольких годах. Дополнительно целесообразно сравнить регрессию с другими прозрачными базовыми методами и рассмотреть включение экономически обоснованных факторов. Вывод об улучшении прогноза сделан только по сопоставимым контрольным данным.

Таким образом, представленный ретроспективный расчет показывает меньшую среднюю абсолютную ошибку линейной регрессии по сравнению с прогнозом по последнему наблюдению. Средняя абсолютная ошибка модели составила 5 650,39, а базового правила – 10 547,20 руб./мес. Оценка демонстрирует результат конкретного расчёта и не является гарантией точности будущих прогнозов. Следующий этап исследования – расширение ряда и повторение проверки на последовательных периодах.

Список литературы

1. Ефремов, В. С. Совершенствование сценарного планирования инструментами машинного обучения / В. С. Ефремов, И. Никитинс // Информатизация в цифровой экономике. – 2024. – Т. 5, № 3. – С. 361–372. – DOI 10.18334/ide.5.3.121501. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=74511222 (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

2. Журавлева, О. В. Сценарии развития российского фондового рынка в условиях усиления санкционного давления / О. В. Журавлева, О. Н. Митрофанова, М. В. Шашкин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – С. 4889–4906. – DOI 10.18334/epp.14.9.121678.

3. Матыцын, А. В. Применение LSTM-модели к прогнозированию CPI и уровня инфляции на примере России / А. В. Матыцын // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 1241–1252. – DOI 10.18334/vinec.12.2.114845.

4. Управление Федеральной службы государственной статистики по Северо-Кавказскому федеральному округу. Статистические сборники Ставропольского края. – URL: https://26.rosstat.gov.ru/compendium_stav/document/33308 (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

Терёшина Влада Валерьевна
канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
г. Москва

Савченкова Елена Валерьевна
канд. экон. наук, доцент
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

Терёшин Кирилл Александрович
студент
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
г. Москва

DOI 10.31483/r-171008

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СРЕДНЕСПИСОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ МЕТОДАМИ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ

Аннотация: *в статье исследуется прогнозирование среднесписочной численности работников организаций по видам деятельности по российским официальным данным. Построена линейная регрессия с временными признаками и проведено сравнение с прогнозом по последнему наблюдению. Рассчитана средняя абсолютная ошибка на отложенных данных. Обсуждаются применимость результатов и ограничения короткой выборки.*

Ключевые слова: *машинное обучение, прогнозирование, регрессия, временной ряд, ошибка прогноза.*

В работах по сценарному планированию рассматривается применение моделей машинного обучения для работы с неопределённостью [1, с. 361–372]. Опыт исследования российского рынка показывает значимость анализа изменения условий и сценариев [2, с. 4889–4906]. Цель исследования – оценить применимость простой обучаемой модели к выбранному показателю, сопоставив её с прозрачным базовым прогнозом.

Анализ среднесписочной численности работников организаций по видам деятельности важен для оценки изменений экономической среды и подготовки управленческих решений. Прогноз позволяет заранее рассмотреть диапазон возможных результатов, однако его качество необходимо оценивать на данных, которые не использовались при обучении модели. Исследование выполнено на материалах Республики Карелия. Из статистических данных выбраны двенадцать видов деятельности. Входом модели является численность работников в отрасли за предыдущий год, ответом – численность в следующем году.

Таблица 1

Исходные данные о среднесписочной численности работников организаций Республики Карелия по видам экономической деятельности в 2020–2024 гг., тыс. человек

Вид экономической деятельности	2020	2021	2022	2023	2024
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	7,4	7,2	7,3	7,1	7,0
Добыча полезных ископаемых	6,5	6,8	7,2	7,2	7,7
Обрабатывающие производства	22,1	22,0	21,0	20,6	19,8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	9,0	8,7	8,3	8,3	8,0
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	2,4	2,2	2,0	2,5	2,1
Строительство	8,5	8,3	8,3	8,2	7,9
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	20,8	20,1	20,2	19,7	19,8
Транспортировка и хранение	15,7	15,3	15,0	14,9	14,8
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	4,0	3,6	3,6	4,0	4,1
Образование	22,5	22,1	21,7	21,7	21,6
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	19,5	19,7	19,2	19,0	18,9
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	3,9	3,8	4,0	3,6	3,4

**Источник: статистический сборник Карелиястат, таблица 3.3, с. 27. Доступ к таблице: официальная публикация статистических данных https://10.rosstat.gov.ru/*

Данные с ответами 2021–2023 гг. формируют обучение; 2024 г. оставлен для проверки по всем выбранным отраслям.

Линейная регрессия обучается методом наименьших квадратов. Её параметры выбираются по обучающему периоду так, чтобы уменьшить сумму квадратов разностей между наблюдаемыми и рассчитанными значениями. При проверке используются только данные, доступные до прогнозируемого значения. Базовый метод принимает прогноз равным последнему известному значению показателя.

Точность оценивается по средней абсолютной ошибке:

$$MAE = (1/n) \times \Sigma |y_i - \hat{y}_i| \quad (1)$$

где y_i – фактическое значение,

$\hat{y}_i$ – прогноз,

n – число контрольных наблюдений.

Меньшая MAE означает меньшую среднюю абсолютную ошибку именно на рассматриваемой проверочной выборке.

Проверка отделена по времени, чтобы не переносить сведения о будущем в обучение. Такой порядок не устраняет влияние случайного выбора контрольного периода. Исследования прогнозирования экономических показателей методами машинного обучения также указывают на необходимость сопоставления моделей и проверки их ограничений [3, с. 1241–1252].

Таблица 2

Сопоставление фактических и модельных значений

Период / группа	Факт	Модель
Сельское	7,00	7,04
Добыча	7,70	7,14
Обработка	19,80	20,27
Энергетика	8,00	8,22
Вода	2,10	2,53

В обучающей выборке использовано 36 наблюдений, в контрольной – 12. Средняя абсолютная ошибка модели составила 0,27 тыс. чел., базового прогноза – 0,26 тыс. чел. Результат относится только к выбранному контрольному периоду и набору объектов.

На выбранной контрольной выборке ошибка линейной модели больше ошибки метода последнего наблюдения. Это сравнение важно: даже сложный алгоритм должен показывать практическое преимущество перед простым правилом. Результат нельзя автоматически переносить на другие годы или экономические условия.

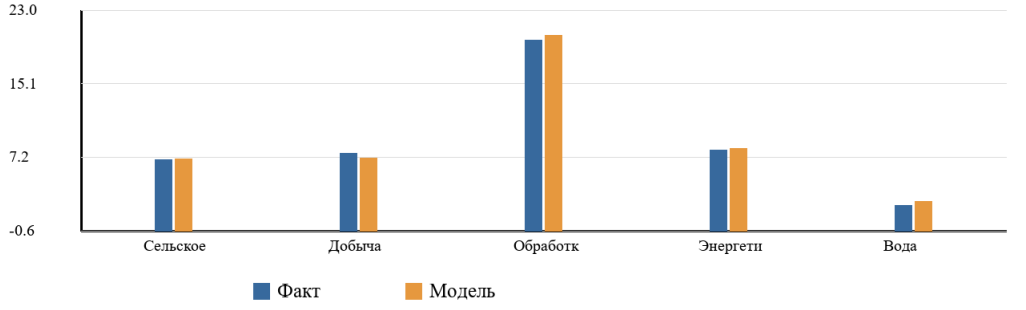

Рис. 1. Фактические и прогнозные значения (тыс. чел.)

Различие между отдельными фактическими и прогнозными значениями в таблице и на рисунке показывает, что средний показатель ошибки не описывает все случаи одинаково. Для решения прикладной задачи необходимо отдельно рассматривать величину неблагоприятных отклонений, единицы измерения и условия, в которых готовится прогноз.

Использование ретроспективных данных требует соблюдения временной последовательности: признаки формируются на основании уже опубликованных наблюдений, а значения проверяемого периода не участвуют в подборе параметров. Дополнительное тестирование на нескольких непересекающихся периодах позволило бы уточнить устойчивость оценки.

Это показатель работников организаций, а не все занятые региона. Состав отраслей неоднороден; общая регрессия не отражает региональные вакансии, демографию и изменения классификации. Одна проверка на одном году не гарантирует устойчивости. Для прикладного применения целесообразно дополнить модель экономически обоснованными признаками и сравнить её с несколькими альтернативами. При разработке сценариев необходимо учитывать возможность структурных изменений, на которую обращается внимание в исследованиях российских финансовых рынков.

В результате можно сформулировать следующие выводы. На российских официальных данных выполнен ретроспективный эксперимент по прогнозированию среднесписочной численности работников организаций по видам деятельности. Средняя абсолютная ошибка модели составила 0,27, а базового правила – 0,26 тыс. чел. Оценка демонстрирует результат конкретного расчёта, но не является гарантией точности будущих прогнозов. Поэтому следующий этап исследования – расширение ряда и повторение проверки на последовательных периодах.

Список литературы

1. Ефремов, В. С. Совершенствование сценарного планирования инструментами машинного обучения / В. С. Ефремов, И. Никитинс // Информатизация в цифровой экономике. – 2024. – Т. 5, № 3. – DOI 10.18334/ide.5.3.121501. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=74511222 (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

2. Журавлева, О. В. Сценарии развития российского фондового рынка в условиях усиления санкционного давления / О. В. Журавлева, О. Н. Митрофанова, М. В. Шашкин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – DOI 10.18334/epp.14.9.121678. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=73162090 (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

3. Матыцын, А. В. Применение LSTM-модели к прогнозированию CPI и уровня инфляции на примере России / А. В. Матыцын // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 2. – 1300 с. – DOI 10.18334/vinec.12.2.114845. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48939626 (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

Шайдуллин Тимур Рамилевич
студент
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

ВЛИЯНИЕ УСИЛЕНИЯ САНКЦИОННОГО РЕЖИМА НА СТАНОВЛЕНИЕ КРИПТОВАЛЮТНОГО СЕКТОРА В РФ

Аннотация: *в статье рассмотрены теоретические и практические аспекты внедрения криптовалют в экономику государств мира по мере роста популярности криптовалют как инструмента инвестирования, рассмотрены факторы, затруднявшие легализацию криптовалютного сектора в ряде стран мира, меры госрегулирования, использованные в РФ для «обеления» криптовалютного сектора и цели, ради которых вышеуказанные меры вводились.*

Ключевые слова: *криптовалюта, санкции, стейблкоин, госрегулирование криптовалют, мошенничество, трансграничные расчеты, система расчетов, SWIFT.*

Введение.

Состояние геополитической напряженности, сложившееся в мире с 2022 года, а также связанные с этим меры санкционного характера со стороны государств мира, направленные напрямую на их геополитических противников, физических и юридических лиц, публично-правовых образований, имеющих важное значение для функционирования критически-значимых отраслей экономики недружественных конкретному государству стран, привели к тому, что многие государства мира начали искать способы удовлетворения собственных экономических потребностей без угрозы разрушения инфраструктуры финансовых расчетов, как физической, так и абстрактной. Среди главных примеров – Российская Федерация. По данным российских СМИ, число рестрикций в отношении России уже превысило 30 тыс. единиц [1]. Основной экономический ущерб нанесен российскому сегменту инфраструктуры международных расчетов. Главный элемент данной системы на глобальном уровне – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications (рус. Общество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций), или сокращенно – S.W.I.F.T. Банковский сектор РФ начал лишаться возможности проведения расчетов в рамках S.W.I.F.T. в марте 2022 года, а последние банки были отключены от данной системы в 2025 году [2]. В связи с этими обстоятельствами, государство начало предпринимать активные меры по регулированию

криптовалютной отрасли, как сферы проведения трансграничных расчетов, не завязанной на конкретное государство, юридическое или физическое лицо.

Факторы зарождения и развития криптовалютной отрасли в России и мире. Происхождение и форма криптовалют.

Сама концепция криптовалют зародилась еще в 1980-е и 1990-е гг., однако первой криптовалютой в 2008 году стал биткойн (англ. Bitcoin) [3]. Создателем первой криптовалюты был программист, взявший себе псевдоним Сатоши Накамото (реальное имя данного лица или, по другим версиям, группы лиц до сих пор доподлинно установить не удалось). На момент написания данного материала Bitcoin остается крупнейшей криптовалютой по капитализации (более 1,5 трлн. долларов) и наиболее известной широкой общественности.

Сами криптовалюты основаны на системе блокчейна, которая подразумевает децентрализованное хранение информации обо всех транзакциях, совершаемых со всеми монетами. Основой поддержания стоимости Bitcoin в условиях постоянной бесконтрольной эмиссии является «халвинг» (англ. *halving* – «уменьшение вдвое»): за добавление нового блока в систему блокчейна вознаграждение майнерам (добытчикам) криптовалюты сокращается в два раза (со стартового значения в 50 BTC за блок в 2008 году вознаграждение снизилось до 3,125 BTC в 2026). На основе показателей предыдущих периодов можно сделать вывод, что процедуре «халвинга» Bitcoin подвергается примерно каждые четыре года. «Халвинг» свойственен криптовалютам, работающим по принципу Proof-of-Work (PoW). Криптовалюты, работающие по принципу Proof-of-Stake (PoS) иной тип эмиссии, именуемый «стейкинг» (англ. staking). Основой «стейкинга» является выбор системой на основании данных количества монет, дат их эмиссии и доли от общего числа особого лица, которое отвечает за проведение подтверждающих операций о новых блоках в цепи (валидатора). На время «стейкинга» монеты валидатора блокируются, а сам он получает вознаграждение при успешной реализации эмиссии. «Стейкинг» несет в себе высокий риск потенциальной централизации эмиссии в случае, если определенное лицо аккумулирует значительную долю от общего числа монет, уже выпущенных в обращение, однако данный метод, в отличие от «халвинга» не требует наличия большого объёма вычислительных мощностей.

Особым видом криптовалют являются стейблкоины – монеты, цена которых привязана к реально существующему активу, имеющему физическое выражение. Например, существуют стейблкоины, «привязанные» к национальным валютам – доллару США, рублю РФ. Одним из ключевых преимуществ стейблкоинов является их низкая, в большинстве случаев, волатильность, что в совокупности с децентрализованностью блокчейна делает их оптимальным вариантом для трансграничных расчетов между контрагентами, не желающими афишировать свои операции, но желающими проводить расчеты в ликвидных активах [4].

Практика использования криптовалют «теневыми» структурами.

Система блокчейна открывает широкий спектр экономических возможностей. Блокирование транзакций с участием криптовалют затруднено именно в силу структурных особенностей блокчейна. Этими свойствами активно пользуются «теневые» структуры, которые включают не только криминальный бизнес, но и субъектов экономической деятельности, которые в силу особенностей собственных бизнес-моделей нуждаются в международной торговле и, соответственно, трансграничных расчетах. Если рассматривать использование криптовалют именно с точки зрения использования в преступных целях, то ключевая деятельность использования криптовалют в данной среде – легализация средств, полученных преступным путем («отмывание» денежных средств). В результате анализа и систематизации сведений, имеющихся в оперативном пользовании правоохранительных органов, была составлена схема, подробно детализирующая поэтапные действия представителей криминальных структур в части использования криптовалютных инструментов для «отмывания» денежных средств. Классическая схема включает в себя три фазы (табл. 1). На каждом этапе схемы используются коммерческие структуры с номинальными структурами собственников или

руководителями, либо посредники, получающие вознаграждение как процент от суммы средств, проведенных через счета, оформленные на них [5].

Таблица 1

Трехфазная схема легализации денежных средств, полученных преступным путем с использованием криптовалютных инструментов [5]

Трехфазная схема легализации денежных средств, полученных преступным путем с использованием криптовалютных инструментов	
Номер фазы	Содержание
1.	Конвертация наличных денежных средств в криптовалюты с использованием услуг частных лиц, а также коммерческих площадок, не требующих детального раскрытия происхождения денежных средств, а также конечных бенефициаров сделок
2.	«Смешивание» криптовалютных инструментов и денежных средств с использованием различных коммерческих площадок и номинальных владельцев с целью усложнить дальнейшее восстановление цепочек собственников средств и бенефициаров транзакций
3.	Вовлечение криптовалютных средств в хозяйственный оборот с помощью вложения в связанные с криптовалютами стартапы, инвестирования в майнинг или продажи криптовалюты с последующим выводом средств

Именно большой спектр возможностей по использованию криптовалют как элемента для легализации доходов, полученных преступных путем, послужил одной из основных причин легализации криптовалютного сектора во многих странах мира. Стоит также отметить, что ряд транснациональных корпораций (ТНК) использует схему, представленную выше (табл. 1), для осуществления трансграничных переводов с целью оплаты экспорта/импорта критически-важных компонентов деятельности того или иного государства (вооружение, топливо, компоненты микроэлектроники, продовольствие и т. д.), пользуясь негласной поддержкой официальных властей со обеих сторон сделки. Это обстоятельство также можно выделить в качестве одной из причин активной легализации криптовалютного сектора многими странами мира в 2020-е годы, в период обострения межгосударственных противоречий, приводящих к усилению макроэкономической конкуренции, в том числе в виде глобальных «торговых войн», а также усиления санкционного режима между государствами, являющимися признанными мировыми лидерами в своих областях. Последнее, например, применимо к поставкам сырой нефти и нефтепродуктов из РФ в страны Азии, а также поставками транснациональными компаниями (ТНК) компонентов микроэлектроники с дочерних предприятий, расположенных на территории Китая (КНР) на дочерние предприятия, расположенные в США.

История появления и легализации криптовалютного сектора в РФ.

Впервые пользователи российского сегмента интернета начали обсуждать криптовалюты вскоре после создания Bitcoin – примерно в 2009 году. Примерно в то же время были проведены первые транзакции между российскими владельцами данной криптовалюты. Известность криптовалют в России стремительно начала расти в первой половине 2010-х годов. При этом, интерес к криптовалютам в целом и Bitcoin в частности со стороны спекулянтов и субъектов «теневого» сектора противопоставлялся скептическому отношению со стороны ключевых национальных финансовых регуляторов – Центрального банка (ЦБ) РФ и Министерства финансов РФ, которые в течении долгого времени аргументировали свою позицию отсутствием материального выражения криптовалют. Практически идентичных точек зрения придерживались представители крупнейшие финансовых коммерческих структур и финансовых регуляторов во всех развитых странах. ЦБ РФ, как орган, ответственный за проведение денежно-кредитной политики, и регулирования финансового обращения в России, активно лоббировал на национальном уровне запрет использования криптовалют для совершения сделок купли-продажи. Данный запрет действует по настоящее время. Однако политика в отношении владения криптовалютами и их приобретения и последующей реализации начала

постепенно смягчаться после пандемии 2020–21 годов, в ходе которой был зафиксирован кратный рост использования криптовалют. В 2021 году было разрешено владение криптовалютами. С 2024 года как компании, так и индивидуальные предприниматели (ИП) получили возможность легальной добычи (майнинга) криптовалют, но при условии вхождения в специальный реестр, подведомственный Министерству финансов РФ. По-настоящему революционный шаг в сфере либерализации и легализации криптовалютного сегмента РФ был предпринят в 2026 году: с 1 сентября вступили в законную силу нормы, разрешающие проведение криптовалютами расчетов по трансграничным контрактам, приобретение криптовалюты розничными инвесторами, создание и регулирование национальных криптобирж и обменных площадок и т.д. [6].

Практика использования криптовалют для обхода санкционного режима в РФ.

Вышеперечисленные меры госрегулирования, утвержденные в РФ в течении последних нескольких лет, свидетельствуют, что общемировая практика легализации криптовалют с целью сократить использование блокчейн-инструментов нелегальными представителями «теневого» сектора для обхода государственных систем финансового мониторинга, находит поддержку и в нашей стране. Однако если за рубежом криптовалютный инструментарий используется для максимизации коммерческой выгоды национального сектора отдельно-взятого государства или с целью восполнить криптовалютами дисбаланс в рыночной экономике развивающихся стран, в том числе перманентную девальвацию национальной валюты и падение золотовалютных резервов, то в России криптовалюты призваны помочь осуществлять трансграничные расчеты в условиях переходного периода, который будет продолжаться до тех пор, пока национальный финансовый сектор не сможет полностью адаптироваться к угрозе внезапного и резкого ужесточения санкционного режима или пока угроза ужесточения санкционного режима против РФ не исчезнет вовсе. Основные ресурсы расчетов используют стейблкоин на основе российских рублей как наиболее ликвидную альтернативу криптовалютам, номинированным в иностранных валютах, что также упрощает возможность регулирование сектора и существенно снижает риск санкционного давления на стороны сделки. В ряде случаев используются многоканальные параллельные каналы осуществления трансграничных платежей с использованием криптовалют: российское юридическое лицо осуществляет платеж зарубежному номинально-независимому лицу, осуществляющему деятельность в «дружественной» России юрисдикции, в криптовалютах, номинированных в рублях, а затем данное лицо-посредник осуществляет перевод конечному контрагенту уже в криптовалютах, эмитированных в так называемых мировых резервных валютах, что помогает, с одной стороны, усложнить нахождение информации о конечных сторонах сделки, а с другой стороны позволяет иностранному контрагенту получить в качестве оплаты более-менее ликвидный финансовый инструмент, номинированный в «твердой валюте». Подобная система работает как в импортном варианте, описанном выше, так и при осуществлении платежей за товары и услуги, предоставленные российской фирмой зарубежному контрагенту (экспорт).

Вывод.

Современная финансовая система только входит в стадию активного использования криптовалют и производных от них инструментов на основе блокчейна. Методы регулирования разнятся в зависимости от экономических и геополитических задач, которые стоят перед тем или иным государством. Неясная коммерческая природа криптовалюты, не являющейся выражением какого-либо материального актива, не позволяет привлекать в отрасль фундаментальные инвестиции со стороны крупных институциональных инвесторов или управляющих компаний. Однако возможности, которые представляют криптовалюты для мировой торговли, на данном этапе позволяют использовать их для удовлетворения фундаментальных текущих потребностей экономики, включая организацию снабжения ряда государств мира критически-значимыми ресурсами или финансовыми средствами. Перспективы регулирования и, соответственно, развития отрасли будут складываться исходя из успешности практики

их текущего использования в условиях глобальных макроэкономической и геополитической неопределенностей.

Список литературы

1. Россия стала лидером в мире по санкциям с пятикратным отрывом. – URL: https://tass.ru (дата обращения: 04.11.2026). – Текст : электронный.
2. Что такое SWIFT: как работает система и какой аналог есть у России. – URL: https://lenta.ru (дата обращения: 04.11.2026). – Текст : электронный.
3. Бисултанова, А. А. Криптовалюты: история и предпосылки / А. А. Бисултанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 6–1 (112). – С. 75–77. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-6-1-75-77.
4. Что такое стейблкоин A7A5 и как он работает. – URL: https://tbank.ru (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.
5. Боровик, П. Л. Подходы к построению оптимальной структуры криминалистической характеристики легализации («отмывания») преступных доходов посредством использования криптовалют / П. Л. Боровик, В. А. Самойло // Вестник Уральского юридического института МВД России. – 2024. – № 1. – С. 80–85.
6. Что такое криптовалюта и как в России предлагали регулировать её оборот. – URL: https://tass.ru (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

Шайхиева Айжан Рахимберди кизи
магистрант
Ташкентский государственный экономический университет
г. Ташкент, Республика Узбекистан

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация: *в статье автором выдвинута гипотеза, что точность прогнозов растет при комбинировании методов, а качество решений при переходе от точечных прогнозов к вероятностным и сценарным. Предложена пятиэтапная схема с обратной связью, которая связывает прогнозирование с многокритериальным выбором стратегических альтернатив.*

Ключевые слова: *прогнозирование, стратегические решения, сценарное планирование, комбинирование прогнозов, машинное обучение, многокритериальный анализ.*

Качество стратегических решений топ-менеджеров напрямую зависит от качества их представлений о будущем, то есть прогноза. А прогнозирование спроса, затрат, рисков и рыночных условий служит информационной основой для выбора стратегии, инвестиций и распределения ресурсов. Однако в условиях высокой неопределенности при реализации рисков пандемий, геополитических шоков, разрывов цепочек поставок и других, традиционные экстраполяционные методы теряют точность.

За последнее десятилетие методология прогнозирования существенно изменилась. При прогнозировании стали отходить от использования простейших методов и зачастую отдельных методов в сторону применения комбинаций методов и гибридных моделей в сочетании элементов статистики и машинного обучения [1]. В тоже время проводимые исследования учеными аспектов поведенческих стратегий показывают, что даже точный прогноз может привести к плохому решению из-за когнитивных искажений руководителей [2, 3].

По наблюдению автора исследования вопросов техники прогнозирования и вопросов принятия стратегических решений между связаны слабо. Так работы о точности прогнозов редко рассматривают, как прогноз используется в решении, и наоборот научные работы о стратегических решениях часто рассматривают прогноз как заданный вход.

В настоящее время мало исследований посвящено организационным аспектам переходных экономик в условиях ограниченного наличия данных с высокой регуляторной неопределенностью.

Цель статьи – предложить интегрированную схему, связывающую прогнозирование с разработкой и выбором стратегических решений.

По мнению автора прогнозирование улучшает стратегические решения только тогда, когда оно встроено в замкнутый цикл с сценарным анализом, формализованным выбором альтернатив и мониторингом точности. Следовательно, схематично процесс прогноза можно представить в виде схемы (рис. 1), содержащей несколько этапов (данные, прогноз, сценарии, решение, мониторинг).

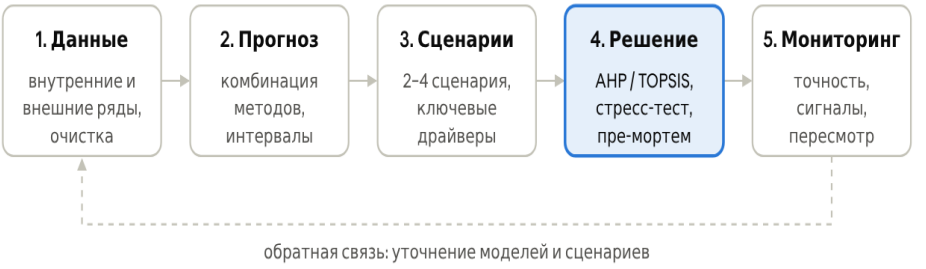

Рис. 1. Схема «Данные – Прогноз – Сценарии – Решение – Мониторинг»

В предложенном варианте процесс прогноза превращается в решение через сценарий и обратную связь.

В предложенной схеме этап «Решение» акцентировано выделен так как именно в нем прогнозная информация превращается в выбор, а пунктирная стрелка показывает обратную связь от мониторинга к данным.

Каждый из этапов важен и в себе содержит следующую информацию:

На этапе – «данные» формируется единая база внутренних показателей (продажи, затраты, запасы) и внешних индикаторов (цены, курсы, макропоказатели). Здесь данные очищаются от статистических выбросов и структурных разрывов.

На этапе – «прогноз» вместо одного «лучшего» метода строится комбинация статистических, эконометрических и экспертных прогнозов, где результат представляется в виде интервала или распределения, а не одного числа.

На этапе – «сценарии» для долгосрочного горизонта выделяются ключевые неопределенности и строятся несколько сценариев (2–4), а количественные прогнозы пересчитываются для каждого из них.

На этапе – «решение», оцениваются альтернативы многокритериальными методами (AHP, TOPSIS) и проверяются на устойчивость во всех сценариях.

На этапе – «мониторинг» должна проводится процедура на регулярной основе по измерению точности прогнозов (MAPE, MASE), а также отслеживаются «сигнальные» индикаторы сценариев. При отклонениях прогнозных значений цикл запускается заново.

Предложенная автором схема связывает два направления исследования точности прогнозов и исследования стратегических решений, которые развиваются раздельно. Из первого она заимствует принцип комбинирования и вероятностного представления прогнозов, из второго – сценарный анализ, многокритериальный выбор и процедуры снижения когнитивных искажений. Тем самым прогноз рассматривается не как готовый ответ, а как вход в управляемый процесс решения.

Практические рекомендации можно сформулировать в следующем виде:

– отказ от единственного «точного» числа, когда планы и бюджеты строятся на интервалах и сценариях, что снижает риск решений, оптимизированных под один вариант будущего;

– комбинирование вместо поиска «лучшей» модели;

– регламентация экспертных корректировок, когда каждая корректировка статистического прогноза документируется с детализацией причин и проверкой на точность;

- учет прогнозной точности относительно ключевых показателей эффективности.

Для малых и средней предприятий характерны короткие ряды данных, частые изменения регулирования и высокая роль внешних факторов (цены на сырье, курс, денежные переводы). В таких условиях оправдано сочетание простых статистических методов с экспертными оценками по методу Дельфи и обязательным сценарным анализом. С повсеместной оцифровкой отчетностей органы государственной статистики расширяют базу для применения методов машинного обучения.

Ввиду того что данное исследование носит концептуально-методический характер, эффективность предложенной автором схемы требует эмпирической проверки, а именно проведение сравнительных расчетов точности на конкретных предприятиях с параллельным исследованием качества решений до и после внедрения схемы. Перспективно также может быть изучение роли генеративного искусственного интеллекта в построении прогнозных сценариев.

Выводы. Прогнозирование повышает качество стратегических решений не само по себе, а как часть замкнутого управленческого цикла. Предложенная схема объединяет условия (комбинирование методов, переход от точечных прогнозов к вероятностным и сценарным, процедурная защита решений от когнитивных искажений) и может служить основой для построения системы прогнозирования в организациях.

Список литературы

1. Курдюмов, А. В. Мониторинг и прогнозирование показателей теневой экономики в странах БРИКС / А. В. Курдюмов, В. А. Тимофеева // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 5–2. – С. 92–99. – DOI 10.25806/fm5-2202392-99. – EDN SLGAUN.

2. Чай, Х. Формирование поведенческой стратегии внутрикорпоративного менеджмента в современных условиях экономической неопределенности / Х. Чай // Горизонты экономики. – 2024. – № 5 (85). – С. 210–214. – EDN HRUKBH.

3. Forecasting: Theory and practice / F. Petropoulos, D. Apiletti, V. Assimakopoulos [et al .] // International Journal of Forecasting. – 2022. – Vol. 38, No. 3. – P. 705–871. – DOI 10.1016/j.ijforecast.2021.11.001.

МИРОВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Алёшкин Владимир Владимирович,
соискатель, старший аналитик
АНО «Центр изучения и сетевого мониторинга
молодёжной среды»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-171068

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РОССИИ СО СТРАНАМИ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ: ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Аннотация: *в работе рассматривается торгово-экономическое взаимодействие России со странами Центральной Азии в условиях трансформации мировой экономики и изменения международных торговых потоков. Анализируются внешнеэкономические интересы России, развитие транспортно-логистических связей и усиление конкуренции внешних партнёров. Особое внимание уделяется взаимосвязи экономического сотрудничества, региональной интеграции и формирования региональной идентичности. Обосновывается необходимость развития взаимовыгодной производственной кооперации и сбалансированной внешнеэкономической политики с учётом национальных интересов государств региона. Кроме того, выдвинута и проверена гипотеза о том, что устойчивость позиций России в регионе определяется не столько абсолютным приростом товарооборота, сколько качеством экономического предложения – переходом от торговой модели к производственной кооперации. Показано, что абсолютный рост торговли сопровождается снижением относительной доли России, а конвертация экономической взаимозависимости в региональную идентичность возможна лишь при соблюдении условия взаимной выгоды и предсказуемости.*

Ключевые слова: *Россия, Центральная Азия, внешнеэкономические интересы, торгово-экономическое сотрудничество, региональная идентичность, региональная интеграция, транспортно-логистические коридоры, производственная кооперация.*

Введение.

Современная мировая экономика характеризуется изменением географии международной торговли, перестройкой логистических цепочек и усилением конкуренции между государствами за рынки сбыта, инвестиции и транспортные маршруты. В этих условиях возрастает значение регионального экономического сотрудничества, позволяющего поддерживать устойчивость внешнеторговых связей и расширять возможности национального развития. Для России одним из важных направлений реализации внешнеэкономических интересов остаётся Центральная Азия, включающая Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан.

Актуальность исследования обусловлена трансформацией международных экономических отношений, развитием альтернативных транспортных маршрутов и расширением присутствия внешних партнёров в регионе. Эти процессы создают для России дополнительные возможности, но одновременно повышают требования к конкурентоспособности её товаров, услуг и инвестиционных проектов.

В научной литературе сложились два подхода к оценке перспектив России в Центральной Азии. В рамках первого акцент делается на интеграционном потенциале ЕАЭС и сохранении традиционных хозяйственных связей [4], второй подход обращает внимание на неизбежном снижении относительного влияния России вследствие диверсификации внешнеэкономических связей государств региона и роста конкуренции со стороны Китая, Турции и государств Персидского залива [7]. Тем не менее остается недостаточно изученным вопрос о том, какие

именно характеристики экономического взаимодействия определяют устойчивость позиций России при одновременном росте абсолютных объемов торговли и сокращении ее относительной доли.

Основная гипотеза исследования состоит в том, что устойчивость позиций России в Центральной Азии определяется не столько абсолютным приростом товарооборота, сколько качеством экономического предложения, то есть переходом от преимущественно торговой модели к производственной кооперации, инвестиционному сотрудничеству и совместному созданию добавленной стоимости. Кроме того, можно предположить, что экономическая взаимозависимость сама по себе не формирует региональную идентичность, но создает для нее необходимую материальную основу при условии взаимной выгоды, предсказуемости и справедливого распределения результатов сотрудничества.

Цель исследования – выявить условия, при которых торгово-экономическое взаимодействие России со странами Центральной Азии обеспечивает реализацию ее внешнеэкономических интересов и одновременно способствует укреплению региональной идентичности.

Для достижения поставленной цели необходимо оценить динамику и структурные сдвиги во взаимной торговле России со странами региона, определить влияние транспортно-логистического фактора и конкуренции внешних партнеров на позиции России, обосновать направления перехода от торговой модели к производственной кооперации, а также уточнить взаимосвязь экономического сотрудничества и региональной идентичности.

Методика исследования основана на сочетании общенаучных и специальных методов. В рамках работы были использованы методы статистического и сравнительного анализа, структурно-функционального подхода, а также институциональный анализ. Для проверки гипотезы были сопоставлены абсолютные и относительные показатели, позволяющие разграничить рост объемов торговли и изменение позиций России на региональных рынках.

Результаты исследования.

По данным аналитического исследования Российского совета по международным делам, совокупный товарооборот России с пятью государствами Центральной Азии в 2024 г. составил около 44,19 млрд долл. США, увеличившись примерно на 50,5% относительно 2019 г. Вместе с тем доля России во внешней торговле стран региона сократилась с 17,74% в 2019 г. до 14,89% в 2024 г [3]. Данная динамика показывает, что увеличение абсолютного объёма торговли не обязательно означает укрепление относительных позиций России на региональных рынках. Этот результат является ключевым для проверки основной гипотезы: экстенсивный рост товарооборота сам по себе не обеспечивает устойчивости позиций, поскольку темпы роста торговли региона с другими партнерами выше.

Существенная часть российско-центральноазиатского товарооборота приходится на Казахстан и Узбекистан [6]. Это обусловливает необходимость дифференцированного подхода к развитию экономических отношений с государствами региона с учётом их отраслевой структуры, инвестиционных потребностей и внешнеэкономических приоритетов. Универсальные инструменты внешнеэкономической политики здесь менее эффективны, чем страновые стратегии.

Одним из важнейших факторов изменения региональных экономических связей становится развитие транспортно-логистической инфраструктуры. Наряду с традиционными маршрутами через российскую территорию расширяются альтернативные направления, в том числе Транскаспийский международный транспортный маршрут, или Средний коридор [1]. Его развитие связано со стремлением государств Центральной Азии расширить доступ к внешним рынкам и диверсифицировать транспортные потоки.

Для России эти изменения означают необходимость повышения конкурентоспособности транспортных услуг, надёжности поставок и эффективности логистических решений. При этом развитие альтернативных маршрутов не следует рассматривать исключительно как угрозу российским интересам. Важнейшее значение имеют стоимость перевозок, сроки

доставки, пропускная способность инфраструктуры и предсказуемость транспортных операций.

Дополнительное влияние на экономическое взаимодействие оказывает усиление конкуренции внешних партнёров. Китай, Европейский союз, Турция и государства Персидского залива расширяют торговые и инвестиционные связи с Центральной Азией. Стремление государств региона диверсифицировать внешнеэкономические отношения отражает их заинтересованность в расширении возможностей развития и сохранении самостоятельности при выборе партнёров. В этих условиях России необходимо укреплять свои позиции посредством повышения качества экономического предложения и расширения сфер взаимовыгодного сотрудничества.

Институциональной основой части региональных экономических связей выступает Евразийский экономический союз [5], участниками которого являются Россия, Казахстан и Кыргызстан. Вместе с тем Узбекистан, Таджикистан и Туркменистан взаимодействуют с Россией на иных институциональных основаниях. Следовательно, развитие сотрудничества требует сочетания механизмов евразийской интеграции с двусторонними соглашениями и многосторонними проектами, учитывающими особенности национальных экономик. Исследователи региональной интеграции подчёркивают значение практической координации и способности государств реализовывать совместные решения [4].

Перспективным направлением представляется переход от преимущественно торговой модели взаимодействия к более глубокой производственной кооперации. Совместные предприятия, технологический обмен, локализация производства и развитие региональных цепочек добавленной стоимости способны повысить устойчивость экономических отношений. Особый потенциал имеют промышленность, агропромышленный комплекс, энергетика, химическое производство, машиностроение и цифровые технологии. Именно этот результат подтверждает основную гипотезу в том, что качественные характеристики взаимодействия, а не валовые объемы поставок, определяют долгосрочную устойчивость позиций.

В рамках настоящего исследования региональная идентичность понимается как осознание общности отдельных интересов и взаимозависимости государств при сохранении их национальной самостоятельности. Она не предполагает отказа от суверенитета или формирования единой политической модели.

Экономическое взаимодействие может способствовать укреплению региональных связей благодаря развитию совместных проектов, увеличению взаимной торговли и формированию устойчивых деловых контактов. Однако, как показал анализ, экономическая взаимозависимость сама по себе не гарантирует возникновения общей региональной идентичности. Для этого необходимы доверие, предсказуемость межгосударственных отношений, уважение национальных интересов и справедливое распределение результатов сотрудничества.

Выводы.

Результаты исследования сопоставимы с мнениями исследователей, которые видят исключительно торговую модель регионального взаимодействия, но также указывают на их применение к российским интересам. Если абсолютный рост товарооборота сопровождается снижением относительной доли, это означает, что экстенсивные факторы близки к исчерпанию, а дальнейшее укрепление позиций возможно преимущественно за счёт интенсивных факторов – инвестиций, кооперации, технологического обмена и повышения качества логистических услуг. Такой вывод имеет практическое значение для формирования внешнеэкономической политики: приоритетом должно стать не наращивание поставок как таковых, а увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью и совместных производственных проектов.

Особое внимание стоит обратить на степень соотношения конкуренции и партнерства. Диверсификация внешнеэкономических связей государств Центральной Азии является объективным процессом, отражающим их стремление к самостоятельному развитию [8]. Учитывая эти факторы, России следует выстраивать модель партнерства, базирующуюся на

взаимной выгоде, развитии производственной кооперации и согласовании экономических приоритетов. Данный подход позволит сочетать реализацию российских интересов вместе с укреплением устойчивости региональных отношений.

Таким образом, торгово-экономическое взаимодействие России со странами Центральной Азии в условиях глобальных вызовов следует рассматривать как динамичную систему отношений, в которой сочетаются конкуренция, взаимозависимость и стремление государств к расширению экономической самостоятельности [2]. Дальнейшее развитие сотрудничества требует не только увеличения товарооборота, но и повышения качества экономических связей посредством инвестиционной кооперации, модернизации логистики и совершенствования институциональных механизмов.

Региональная идентичность в данном контексте может укрепляться через практические результаты совместной деятельности, формирование устойчивых хозяйственных связей и признание взаимных интересов. Следовательно, сбалансированная внешнеэкономическая политика России, учитывающая национальные приоритеты государств Центральной Азии, способна стать одним из факторов формирования долгосрочного и взаимовыгодного регионального партнёрства.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их использования при разработке страновых стратегий внешнеэкономической деятельности, программ промышленной кооперации и проектов развития транспортно-логистической инфраструктуры в Центральной Азии.

Список литературы

1. Еремина, Н. Транскаспийский маршрут: Зачем ЕС продвигает в Центральной Азии коридор в обход России / Н. Еремина. – URL: https://sir.spbu.ru/news/spetsreportazh/4557-transkaspijskij-marshrut-zachem-es-prodvigaet-v-tsentralnoj-azii-koridor-v-obkhod-rossii.html (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

2. Кротков, В. Отношения России с государствами Центральной Азии на современном этапе / В. Кротков // Международное сотрудничество, глобальные и региональные системы. Геоэкономика энергетики. – 2020. – С. 97–105.

3. Российский совет по международным делам. Экономическое измерение отношений России и стран Центральной Азии: преодоление пределов. – URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ekonomicheskoe-izmerenie-otnosheniy-rossii-i-stran-tsentralnoy-azii-preodolenie-predelov/ (дата обращения: 30.10.2026). – Текст : электронный.

4. Asian Development Bank. Unlocking Transport Connectivity in the Caucasus and Central Asia. – November 2024. – URL: https://www.adb.org/publications/unlocking-transport-connectivity-in-the-caucasus-and-central-asia (дата обращения: 29.10.2026). – Текст : электронный.

5. Azizov, U. Regional integration in Central Asia: From knowing-that to knowing-how / U. Azizov // Journal of Eurasian Studies. – 2017. – Vol. 8. – P. 123–135. – DOI 10.1016/j.euras.2017.02.002.

6. Change in Central Asia: Toward a New Central Asian Model? // Valdai Discussion Club. – 2023. – URL: https://valdaiclub.com/a/highlights/change-in-central-asia-toward-a-new-central-asian/ (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

7. Cieślik, A. Trade policies in Central Asia after EAEU enlargement and after Russian WTO accession: regionalism and integration into the world economy revisited / A. Cieślik, O. Gurshev // Eurasian Geography and Economics. – 2024. – Vol. 65, No. 5. – P. 656–678. – DOI 10.1080/15387216.2022.2162098.

8. Diplomatic Flexibility: The Strategy of Central Asian Countries // Valdai Discussion Club. – 2025. – URL: https://valdaiclub.com/a/highlights/diplomatic-flexibility-the-strategy-of-central-asi/ (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

Дунаев Иван Александрович
студент
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ВВП СТРАН МИРА С ПОМОЩЬЮ МЕТОДОВ МАТЕМАТИЧЕСКОЙ СТАТИСТИКИ

Аннотация: *в данной работе исследуется динамика темпов роста реального ВВП семи крупнейших экономик мира (США, Китай, Индия, Германия, Япония, Россия и Бразилия) за 2015–2024 годы. Для оценки средних темпов роста, их устойчивости, степени синхронизации экономических циклов стран применяются методы описательной статистики, анализа трендов и корреляционного анализа.*

Ключевые слова: *валовой внутренний продукт, темп экономического роста, математическая статистика, коэффициент вариации, линейный тренд, корреляционный анализ, мировая экономика.*

Валовой внутренний продукт (ВВП) по-прежнему является единственным ключевым фактором, по которому мы сравниваем национальные экономики в их развитии. Но сами по себе значения ВВП мало что говорят о том, какой именно рост достигает экономика, и насколько она устойчива к внешним шокам. Эти вопросы можно решить с помощью методов математической статистики, которые позволяют преобразовать совокупность годовых показателей в набор сопоставимых количественных характеристик. За последние 10 лет у вас наблюдался быстрый трендовый рост; восстановление после шока COVID и геоэкономического шока (2022–24).

Исходные данные и методика исследования.

В качестве объекта исследования выбраны семь стран, представляющих разные группы мировой экономики: развитые страны (США, Германия, Япония) и крупные развивающиеся рынки (Китай, Индия, Россия, Бразилия). Анализируется годовой темп прироста реального ВВП в постоянных ценах, %, за 2015–2024 гг. по данным Всемирного банка, МВФ и Росстата [1–3]. Использование темпов роста, а не абсолютных значений ВВП, позволяет сравнивать страны с разным масштабом экономики и исключить влияние инфляции и валютных курсов.

Таблица 1

Темпы прироста реального ВВП, % к предыдущему году

Страна	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
США	2,9	1,8	2,5	3,0	2,6	-2,2	6,1	2,5	2,9	2,8
Китай	7,0	6,8	6,9	6,7	6,0	2,2	8,4	3,0	5,2	5,0
Индия	8,0	8,3	6,8	6,5	3,9	-5,8	9,7	7,0	9,2	6,5
Германия	1,5	2,2	2,7	1,0	1,1	-4,1	3,7	1,4	-0,3	-0,2
Япония	1,6	0,8	1,7	0,6	-0,4	-4,2	2,7	0,9	1,5	0,1
Россия	-2,0	0,2	1,8	2,8	2,2	-2,7	5,9	-1,2	3,6	4,3
Бразилия	-3,5	-3,3	1,3	1,8	1,2	-3,3	4,8	3,0	3,2	3,4

Источник: составлено автором по данным [1–3].

Для каждой страны рассчитаны следующие показатели [4; 5]:

1) среднее арифметическое и медиана темпов роста; 2) среднегодовой темп роста по формуле средней геометрической:

$$\bar{g} = (\Pi (1 + g_i/100))^{(1/n)} - 1,$$

где g_i – темп прироста ВВП в году i, %; n – число лет;

3) стандартное отклонение σ и коэффициент вариации $V = \sigma / \bar{x} \cdot 100\%$, отражающие волатильность экономического роста. При V < 33% совокупность принято считать однородной, а колебания – умеренными;

4) параметр b линейного тренда $y_t = a + b \cdot t$, оцененный методом наименьших квадратов и показывающий, ускоряется или замедляется рост в среднем за год;

5) коэффициенты парной корреляции Пирсона r между рядами темпов роста разных стран, характеризующие синхронность их экономических циклов.

Результаты описательного анализа.

Расчёты (табл. 2) показывают, что самые высокие средние темпы роста за десятилетие показали Индия (6,01%) и Китай (5,72%). За 10 лет их реальный ВВП вырос примерно на 78% и 74% соответственно. Экономика США росла в среднем на 2,49% в год (накопленный прирост около 28%), что заметно выше, чем у других развитых стран: у Германии средний темп составил 0,90%, у Японии – лишь 0,53%. Средний рост экономики России за период – 1,49% в год, Бразилии – 0,86%.

Таблица 2

Статистические характеристики темпов роста ВВП за 2015–2024 гг.

Страна	Среднее, %	Медиана, %	Ср. геом., %	σ, п.п.	V, %	Min, %	Max, %	Тренд b, п.п./год
США	2,49	2,7	2,47	2,01	80,6	-2,2	6,1	0,07
Китай	5,72	6,3	5,70	1,91	33,5	2,2	8,4	-0,29
Индия	6,01	6,9	5,92	4,46	74,2	-5,8	9,7	-0,04
Германия	0,90	1,2	0,88	2,14	237,4	-4,1	3,7	-0,22
Япония	0,53	0,9	0,51	1,88	354,7	-4,2	2,7	-0,06
Россия	1,49	2,0	1,45	2,84	190,8	-2,7	5,9	0,42
Бразилия	0,86	1,6	0,82	3,11	361,2	-3,5	4,8	0,73

Источник: рассчитано автором.

Средняя арифметическая и геометрическая у всех стран почти совпадают (расхождение не больше 0,1 п.п.). Медиана у всех стран выше среднего. Это говорит о левосторонней асимметрии распределения: «типичный» год лучше среднего, а среднее значение тянут вниз отдельные кризисные годы, прежде всего 2020 г.

Наиболее показателен коэффициент вариации. Однородным (V < 33%) ряд не является ни у одной страны, но ближе всех к этой границе Китай (V = 33,5%): его рост был высоким и относительно стабильным. У США и Индии вариация составляет 75–81%, а у Германии, России, Японии и Бразилии превышает 190%. Если исключить из расчёта 2020 г., стандартное отклонение темпов роста в США снижается с 2,01 до 1,21 п.п., в Индии – с 4,46 до 1,73 п.п. Таким образом, значительная часть волатильности объясняется одним шоком – пандемией. Для России и Бразилии эффект намного слабее (σ снижается лишь до 2,58 и 2,91 п.п.), поскольку их экономики пережили и другие спады: в 2015–2016 гг. и (для России) в 2022 г.

Трендовый анализ.

Динамика темпов роста ВВП четырёх стран показана на рисунке 1. Хорошо видны общий провал 2020 г. и восстановительный скачок 2021 г.

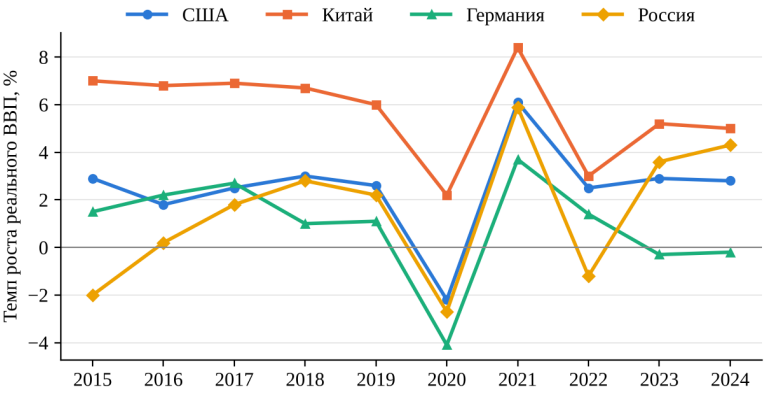

Рис. 1. Темпы прироста реального ВВП США, Китая, Германии и России в 2015–2024 гг., %
Источник: составлено автором по данным [1–3].

Параметр b линейного тренда показывает, что у Китая (b = -0,29 п.п. в год) и Германии (-0,22 п.п.) рост устойчиво замедляется. Для Германии это следствие структурных проблем промышленности и энергетического кризиса. Положительный тренд у России (+0,42 п.п.) и Бразилии (+0,73 п.п.) связан во многом с низкой базой начала периода: оба ряда начинаются с рецессии 2015 г. У США, Индии и Японии наклон тренда близок к нулю, то есть среднесрочная динамика роста этих стран стабильна. На коротком ряду с выбросом 2020 г. эти оценки следует трактовать как ориентировочные.

Корреляционный анализ.

Матрица парных коэффициентов корреляции показала высокую синхронность экономических циклов развитых стран. Наиболее тесная связь наблюдается между Индией и Японией (r = 0,96), США и Японией (r = 0,90), Германией и Японией (r = 0,89), США и Индией (r = 0,86), США и Германией (r = 0,83). Это подтверждает тезис о глобализации деловых циклов.

Слабее всего связаны темпы роста Китая и Бразилии (r = 0,15), а также Германии и Бразилии (r = 0,34). При этом динамика России наиболее тесно связана с Бразилией (r = 0,80) – двумя крупными экспортёрами сырья, для которых важнейший фактор роста – цены на энергоносители и другие сырьевые товары. С экономиками Германии и Японии российский ВВП коррелирует слабо (r = 0,43–0,52). Высокие коэффициенты во многом формируются общим шоком 2020–2021 гг.

Заключение.

Применение методов математической статистики позволило получить сопоставимую количественную картину экономического роста крупнейших стран мира. Во-первых, лидерами роста в 2015–2024 гг. остаются азиатские развивающиеся экономики – Индия и Китай, однако в Китае наблюдается устойчивое замедление темпов. Во-вторых, среди развитых стран выделяются США, которые сочетают умеренно высокий рост с относительно невысокой волатильностью. В-третьих, коэффициент вариации показывает, что экономики с низким средним ростом (Германия, Япония, Бразилия, Россия) отличаются крайне неустойчивой динамикой. В-четвёртых, корреляционный анализ подтверждает синхронизацию циклов развитых стран и отдельную, «сырьевую» логику развития России и Бразилии. Предложенный набор показателей прост в расчёте и может использоваться для регулярного мониторинга мировой экономики.

Список литературы

1. Всемирный банк. GDP growth (annual %) – World Development Indicators. – URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG. – Текст : электронный.

2. Международный валютный фонд. World Economic Outlook Database. – URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.
3. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Национальные счета. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.
4. Елисеева, И. И. Общая теория статистики : учебник / И. И. Елисеева, М. М. Юзбашев. – Москва: Финансы и статистика,2004. – URL: https://studfile.net/preview/7773077/ (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.
5. Гмурман, В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика : учебник / В. Е. Гмурман. – Москва: Юрайт, 1999. – URL: https://yangiasr.uz/files/books/2024-02-08-11-33-17_661e7cfc4b39fec451026481ac53bf88.pdf (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

Киреева Елизавета Денисовна
магистр, преподаватель
Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Саратов, Саратовская область

ИЗМЕНЕНИЯ, ЗАТРАГИВАЮЩИЕ УСН В 2025 И 2026 ГОДАХ

Аннотация: *в статье анализируются изменения законодательства об УСН, вступившие в силу в 2025 и 2026 годов. Рассматриваются стоимостные лимиты, порядок уплаты НДС, ставки, региональные полномочия, состав учитываемых расходов и процедура уведомления. Установлено, что 2025 г. характеризовался расширением границ режима при одновременном включении упрощенцев в число плательщиков НДС с порогом 60 млн руб., а 2026 г. – снижением порога до 20 млн руб., повышением базовой ставки НДС до 22% и централизацией региональных льгот при сохранении переходных послаблений. Сделан вывод о последовательном движении УСН к большей фискальной прозрачности и унификации. В работе были использованы методы сравнения, обобщения, а также анализа.*

Ключевые слова: *упрощённая система налогообложения, налоговые изменения, стоимостные лимиты, налог на добавленную стоимость, налоговые ставки, региональные льготы, учитываемые расходы, уведомление о переходе на УСН.*

За последние два года упрощенная система налогообложения претерпела значительные изменения. В 2025 году границы режима сильно расширили, но заодно многие предприниматели впервые столкнулись с НДС. В 2026 году власти занялись точечными правками и попытались смягчить самые болезненные последствия. Если смотреть на эти два этапа вместе, видна общая линия: сначала пороги резко подняли, чтобы дать бизнесу расти, потом взялись плотнее контролировать НДС, а учёт расходов при этом упростили.

Если сравнивать 2025 и 2026 годы, то первое, на что следует обратить внимание, – лимиты по доходам и основным средствам существенно увеличились. (табл. 1).

Таблица 1

Изменения порога для выбора УСН в 2025 и 2026 годах

Условие	2025 год	2026 год
Годовой лимит дохода	450 млн руб.	490,5 млн руб.
Лимит дохода за 9 месяцев	337,5 млн руб.	367,875 млн руб.
Лимит остаточной стоимости ОС	200 млн руб.	218 млн руб.
Средняя численность работников	130 чел.	130 чел.

В 2025 году на УСН можно было оставаться с годовым доходом до 450 млн рублей, а чтобы перейти на этот режим с 2026 года, нужно было уложиться в 337,5 млн рублей за девять месяцев 2025-го. В 2026 году эти суммы проиндексировали на коэффициент-дефлятор

1,090, и они стали равны 490,5 млн и 367,875 млн рублей. Лимит остаточной стоимости основных средств тоже увеличился – с 200 млн до 218 млн рублей. А вот средняя численность работников не изменилась, остались все те же 130 человек

Главное различие между 2025 и 2026 годами проходит по линии налога на добавленную стоимость [5; 6].

В 2025 году налогоплательщики на УСН стали плательщиками НДС, но получили высокую планку освобождения – 60 млн рублей дохода за прошлый год. При превышении этого порога можно было выбрать пониженные ставки 5% (до 250 млн руб.) или 7% (до 450 млн руб.) без права на вычет входящего налога, либо стандартные 20%, 10% или 0% с правом на вычет [2; 4].

В 2026-м ситуация с НДС для упрощенцев заметно ужесточилась. Планку, ниже которой этот налог можно было не платить, урезали в три раза – до 20 млн рублей. Причём в законе сразу прописали и дальнейшее снижение: до 15 млн рублей в 2027 году и до 10 млн – с 2028-го. Так что 2026-й стал первым годом, когда налог на добавленную стоимость по-настоящему добрался до самых представителей малого бизнеса [3; 7].

Ставки тоже поменялись. Базовая ставка НДС выросла с 20% до 22%, но у тех, кто впервые начал платить этот налог в 2026 году, остался выбор: можно было взять общую ставку 22% с вычетом входящего НДС вместо льготных 5% или 7%. % [3; 4]. Кроме того, таким предпринимателям на весь год дали отсрочку по штрафам за опоздание с декларацией – то есть сама обязанность отчитываться осталась, но ИП и организациям на УСН дали освобождение. Границы пониженных ставок тоже пересчитали: 5% теперь применяются при выручке до 272,5 млн рублей, а если доход выше – уже 7% [1; 5].

Ставки УСН и региональные полномочия В 2025 году базовая структура ставок осталась классической: 6% для объекта «доходы» и 15% для «доходы минус расходы». Однако были упразднены повышенные ставки 8% и 20%, которые ранее включались при превышении определенных порогов. Это упростило систему, но лишило ее гибкости для среднего бизнеса. Регионы при этом сохраняли полную свободу: они могли снижать ставки до 1% и 5% для любых видов деятельности.

В 2026 году этот механизм подвергся жесткой централизации. Субъекты РФ по-прежнему вправе устанавливать пониженные ставки в коридорах от 1% до 6% и от 5% до 15%, но теперь – только для отраслей, которые прямо определены Постановлением Правительства РФ.

Произвольное снижение ставок для любого бизнеса на местах стало невозможным. Это принципиальное отличие 2026 года, свидетельствующее о стремлении федерального центра унифицировать условия конкуренции.

Одно из самых выгодных для предпринимателей изменений 2025 года коснулось объекта «доходы минус расходы». Перечень затрат, которые можно было вычитать из базы, перестал быть закрытым (ранее в нем было 39 пунктов). Бизнес получил право учитывать любые экономически обоснованные и документально подтвержденные расходы по правилам налога на прибыль.

В 2026 году в статью 346.16 НК РФ добавили подпункт 45, прямо разрешающий учитывать «иные расходы» по правилам 25-й главы. Кроме того, ФНС выпустила разъяснения, конкретизирующие состав затрат. С 2026 года в базу можно включать неустойки, штрафы и пени по договорам, представительские расходы, траты на рекламу, кондиционеры, питьевую воду, поиск персонала, консультации, подписку на журналы, модернизацию НМА, покупку софта, маркетинг, обучение и повышение квалификации. Если в 2025 году был сделан концептуальный шаг к открытому перечню, то в 2026-м он наполнился конкретным содержанием, что снизило риски споров с инспекцией.

В 2025 году порядок уведомления налоговых органов о переходе на упрощённую систему налогообложения предусматривал применение нескольких отдельных форм, дифференцированных в зависимости от основания: переход на режим, смена объекта налогообложения, утрата права на применение УСН. С 1 июля 2026 года введена единая форма уведомления, в

которой соответствующее основание указывается путём проставления отметки. Указанное изменение унифицирует процедуру уведомления и исключает необходимость выбора между различными бланками.

В 2026 году налоговое законодательство предусмотрело возможность ретроактивного применения упрощённой системы налогообложения. Налогоплательщики вправе перейти на УСН с 1 января 2026 года при условии подачи соответствующего уведомления в срок до 1 июня 2026 года. Указанный механизм позволяет легализовать применение специального налогового режима за истёкший период.

Таким образом, сопоставление двух этапов реформы показывает, что 2025 г. был направлен на расширение доступности УСН, но сопровождался введением НДС при доходе свыше 60 млн руб., а 2026 г. сместил акцент в сторону фискального охвата: порог освобождения от НДС снижен до 20 млн руб. с дальнейшим снижением до 15 млн руб. в 2027 г. и 10 млн руб. с 2028 г., базовая ставка повышена до 22%, региональные льготы ограничены федеральным перечнем видов деятельности. Одновременно продолжена либерализация учёта расходов введена единая форма уведомления и допущен ретроактивный переход на режим. В совокупности это означает, что УСН постепенно встраивается в общую систему косвенного налогообложения, а закреплённая законом траектория снижения порога требует от налогоплательщиков заблаговременного планирования налоговой нагрузки и учётной политики.

Список литературы

1. Акиндинов, К. В. Оптимизация учета в условиях налоговой реформы 2026 года: опыт практического применения 1С: бухгалтерии / К. В. Акиндинов // Наука и образование. – 2025. – № 4. – С. 66–84. – URL: https://opusmgau.ru/index.php/see/article/view/8279 (дата обращения: 16.11.2026). – Текст : электронный.

2. Вылкова, Е. С. Обоснование выбора ставки НДС налогоплательщиками упрощенной системы налогообложения / Е. С. Вылкова // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – Т. 18, № 1. – С. 159–166. – DOI 10.26794/1999–849X-2025–18–1-159–166. – (дата обращения: 16.11.2026). – Текст : электронный.

3. Гончаренко, Л. И. Малое предпринимательство и НДС: причины и оценка последствий изменения налогового законодательства / Л. И. Гончаренко, В. О. Константинов // Учет. Анализ. Аудит. – 2026. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/maloe-predprinimatelstvo-i-nds-prichiny-i-otsenka-posledstviy-izmeneniya-nalogovogo-zakonodatelstva (дата обращения: 16.11.2026). – Текст : электронный.

4. Налогообложение малогово бизнеса в 2026 году: проблемы и пути их решения / М. В. Полинская, Н. С. Рева, А. А. Бронникова, К. В. Солодянникова // ЕГИ. – 2026. – № 3 (65). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nalogooblozhenie-malogo-biznesa-v-2026-godu-problemy-i-puti-ih-resheniya (дата обращения: 16.11.2026). – Текст : электронный.

5. Чистякова, К. В. Изменения законодательства Российской Федерации 2024–2026 годов в применении налога на добавленную стоимость при упрощенной системе налогообложения / К. В. Чистякова // Сфера науки. – 2026. – № 6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/izmeneniya-zakonodatelstva-rossiyskoy-federatsii-2024-2026-godov-v-primenenii-naloga-na-dobavlennuyu-stoimost-pri-uproschennoy (дата обращения: 16.11.2026). – Текст : электронный.

Маляренко Ольга Ивановна
канд. экон. наук, доцент
Литовкин Радомир Игоревич
студент

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170887

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ РАСТЕНИЕВОДСТВА КОСТАНАЙСКОЙ ОБЛАСТИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассматриваются актуальные проблемы и направления внедрения инновационных технологий в растениеводстве Костанайской области. Особое внимание уделяется необходимости повышения эффективности сельскохозяйственного производства в условиях изменения природно-климатических факторов, роста затрат на материально-технические ресурсы и увеличения требований к качеству и объёмам урожая. Исследуется применение цифровых решений при подготовке почвы, проведении посевных работ, уходе за растениями и уборке урожая. Методологическую основу исследования составили анализ и обобщение статистических данных за 2023–2025 годы, изучение научных публикаций и практического опыта сельскохозяйственных предприятий региона. В качестве примеров внедрения инноваций рассмотрена деятельность ТОО «Олжа Агро», ТОО «Темте» и ТОО НПЦ «Eurasia Farm Innovations».*

Ключевые слова: *Костанайская область, инновации, растениеводство, цифровизация, точечное земледелие.*

Костанайская область относится к числу ведущих сельскохозяйственных регионов Казахстана. Развитие растениеводства здесь во многом определяется масштабами посевных площадей, плодородием земель и продолжительностью вегетационного периода. Основу производства составляют зерновые культуры, прежде всего пшеница и ячмень. Вместе с ними хозяйства выращивают лён, подсолнечник, рапс, чечевицу, горох и другие культуры, а также формируют посевы кормовых растений. Расширение структуры посевов требует от предприятий более гибкого подхода к организации полевых работ, поскольку разные культуры предъявляют неодинаковые требования к срокам сева, глубине заделки семян, питанию и защите растений.

По итогам уборочной кампании 2025 года в Костанайской области было убрано около 4,1 млн гектаров зерновых культур, валовой сбор составил 6,734 млн тонн при средней урожайности 16,5 центнера с гектара. Площадь посевов масличных культур достигла 873,5 тыс. гектаров, из которых было убрано около 839 тыс. гектаров. Средняя урожайность этой группы культур составила 9,6 центнера с гектара. Приведённые показатели отражают значительный масштаб растениеводства региона и одновременно показывают, насколько важны своевременное проведение полевых операций и снижение потерь на каждом этапе производства. Динамика посевных площадей и валового сбора отдельных культур также свидетельствует об изменении производственной структуры. В 2024 году площадь масличных культур составляла 691,4 тыс. гектаров, а объём их сбора достиг 464,5 тыс. тонн, в структуре урожая заметное место занимали лён и подсолнечник. Площадь зернобобовых культур в том же году составила 149,1 тыс. гектаров, валовой сбор – 136,8 тыс. тонн. Эти данные важны не только с точки зрения расширения ассортимента производимой продукции, они показывают, что сельхозпредприятиям приходится адаптировать технологические процессы к различным культурам, используя подходящую посевную технику, нормы высева, системы внесения удобрений и способы защиты растений [1].

Одним из основных направлений технологического обновления является внедрение цифровых систем управления сельскохозяйственным производством. В крупных хозяйствах постепенно формируются электронные карты полей, в которых отражаются границы земельных участков, история их использования, сведения о предшественниках, внесённых удобрениях и проведённых агротехнических мероприятиях. Накопленная информация позволяет анализировать состояние каждого поля и планировать дальнейшие работы не только на уровне предприятия в целом, но и с учётом различий между отдельными участками [2].

Примером практического применения таких решений служит опыт ТОО НПЦ «Eurasia Farm Innovations». В материалах исследования по точному земледелию рассматривается использование цифровых инструментов для обследования почвы и формирования рекомендаций по внесению удобрений. В частности, применялись портативная лаборатория Stenon Farm Lab, навигационный приёмник StarFire 6000, платформа John Deere Operations Center, беспилотные летательные аппараты и аналитические решения Taranis.

Современные посевные комплексы оснащаются системами контроля высева, позволяющими отслеживать работу отдельных сошников и своевременно обнаруживать отклонения. Важное значение имеет соблюдение глубины заделки семян, поскольку неравномерное размещение посевного материала может привести к неодновременному появлению всходов. При выращивании зерновых, масличных и зернобобовых культур настройки агрегатов должны различаться с учётом размера семян, требований к глубине посева и особенностей почвенных условий. Для повышения эффективности защиты посевов применяются метеостанции, почвенные датчики и системы мониторинга погодных условий. Они позволяют отслеживать температуру воздуха и почвы, количество осадков, влажность и другие показатели, влияющие на развитие растений.

Практическое внедрение инноваций можно проследить на примере крупных аграрных предприятий Костанайской области. Одним из наиболее масштабных участников регионального агропромышленного комплекса является ТОО «Олжа Агро». Предприятие работает по модели вертикально интегрированного холдинга, объединяющего производство сельскохозяйственной продукции, животноводство, хранение, переработку и реализацию. Значительные земельные площади позволяют компании организовывать крупные производственные циклы и планировать применение техники на уровне отдельных хозяйств и подразделений [3].

Другим примером является ТОО «Темте», деятельность которого демонстрирует значение обновления материально-технической базы и семенного фонда. Для проведения посевной предприятие приобрело 45 тонн элитных семян и 730 тонн семян пшеницы первой репродукции. Обновление сортового состава достигло 70% [4]. Техническое оснащение хозяйства включало четыре широкозахватных посевных комплекса и пять импортных зерноуборочных комбайнов общей стоимостью более 1,2 млрд. тенге. Обновление парка техники имеет практическое значение для соблюдения сроков сева и уборки, особенно при одновременном выращивании нескольких групп культур. Использование широкозахватных агрегатов повышает производительность полевых работ, а современные комбайны позволяют уменьшить потери при уборке и улучшить контроль качества получаемого зерна.

Отдельного внимания заслуживает деятельность ТОО НПЦ «Eurasia Farm Innovations», ориентированная на внедрение элементов точного земледелия и цифрового сопровождения сельскохозяйственного производства. Рассмотренный выше пример обследования почвы демонстрирует возможности применения портативных анализаторов, спутниковой навигации и программных платформ для подготовки технологических рекомендаций. В отличие от простого обновления машинно-тракторного парка, подобный подход предполагает использование данных на всех основных этапах производства: от обследования поля до расчёта норм внесения удобрений и оценки состояния посевов [5].

Несмотря на положительные примеры, внедрение инновационных технологий в растениеводстве Костанайской области сопровождается рядом ограничений. К ним относятся:

высокая стоимость современной техники и цифрового оборудования, необходимость регулярного технического обслуживания, недостаток квалифицированных специалистов и неодинаковая обеспеченность хозяйств инфраструктурой связи. Для небольших сельскохозяйственных предприятий приобретение полного комплекта оборудования для точного земледелия может оказаться экономически затруднительным. Кроме того, использование цифровых систем требует не только наличия программного обеспечения, но и умения правильно собирать, обрабатывать и применять полученные данные.

Решение этих проблем предполагает поэтапное внедрение технологических изменений. На начальном этапе хозяйства могут использовать электронные карты полей, спутниковые снимки и системы навигации. В дальнейшем целесообразно расширять применение датчиков, автоматизированного оборудования и дифференцированного внесения удобрений. Существенную роль играет подготовка специалистов, способных работать с агрономическими программами, навигационными системами и цифровыми данными. Также необходимо развивать взаимодействие сельхозпредприятий с научно-исследовательскими организациями и поставщиками технологических решений, чтобы адаптировать оборудование к местным почвенно-климатическим условиям.

Инновационное развитие растениеводства Костанайской области связано прежде всего с переходом от преимущественно традиционной организации полевых работ к более точному и технологически управляемому производству. Масштабы сельскохозяйственных площадей, разнообразие выращиваемых культур и зависимость результатов от погодных условий повышают значение современных технических и цифровых решений. При этом технологическое обновление не ограничивается приобретением новых тракторов и комбайнов. Оно охватывает весь производственный цикл: обследование почвы, подготовку полей, посев, уход за растениями, уборку и хранение урожая. Использование спутниковой навигации, электронных карт полей, беспилотных летательных аппаратов, датчиков и систем точного земледелия позволяет повысить обоснованность принимаемых агрономических решений. Современные посевные комплексы и автоматизированные опрыскиватели способствуют более рациональному использованию семян, удобрений и средств защиты растений. Опыт ТОО «Олжа Агро», ТОО «Темте» и ТОО НПЦ «Eurasia Farm Innovations» показывает, что инновации могут внедряться как посредством масштабного обновления производственной инфраструктуры, так и через отдельные технологические решения, направленные на повышение точности агротехнических операций. При этом наиболее перспективным представляется сочетание современной сельскохозяйственной техники с цифровыми инструментами управления производством.

Список литературы

1. Информация о ходе уборочной кампании в Костанайской области в 2025 году // Официальный интернет-ресурс акимата Костанайской области. – URL: https://www.gov.kz/org/kostanay/press/news/details/1068480 (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

2. Как решают аграрные проблемы в Костанайской области // Kazinform. – URL: https://www.inform.kz/ru/kak-reshayut-agrarnie-problemi-v-kostanayskoy-oblasti-907f32 (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

3. Материалы о посевной кампании и производственной деятельности ТОО «Олжа Агро» // APK News. – URL: https://apk-news.kz/news/item-3676 (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

4. Информация о подготовке сельскохозяйственных предприятий к уборочной кампании, в том числе о деятельности ТОО «Темте» // Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан. – URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/moa/press/news/details/1051605?lang=ru (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

5. Исследование применения технологий точного земледелия в сельскохозяйственном производстве / Е. М. Екатеринская, К. С. Бисетаев, В.Г. Плотников, О. А. Бенюх. DOI: https://doi.org/10.52269/22266070_2024_1_26

Мухторова Ситора Олим кизи
магистрант
Ташкентский государственный экономический университет
г. Ташкент, Республика Узбекистан

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ УЗПРОМСТРОЙБАНКА И ЕЁ ВЛИЯНИЯ НА КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

Аннотация: *в реферате рассматриваются принципы кредитной политики АКБ «Узпромстройбанк» и результаты её реализации в 2024–2025 годах. На основе статистики Центрального банка Республики Узбекистан и раскрытий банка сопоставлены динамика кредитования, проблемная задолженность и показатели кредитного риска по МСФО. Установлено, что снижение доли проблемных кредитов в 2025 году сопровождается ростом доли активов с повышенным риском. Предложены меры по совершенствованию отбора заёмщиков, мониторинга и работы с проблемной задолженностью.*

Ключевые слова: *Узпромстройбанк, кредитная политика, кредитный портфель, проблемные кредиты, кредитный риск, МСФО.*

Кредитная политика определяет, каким заемщикам банк предоставляет средства, на каких условиях принимает риск и как контролирует возврат задолженности. Для АКБ «Узпромстройбанк» (SQB), участвующего в финансировании предприятий и населения Узбекистана, качество этих решений влияет на устойчивость банка и непрерывность кредитования экономики. Рост портфеля приносит результат лишь тогда, когда доходы покрывают стоимость ресурсов, расходы и ожидаемые потери.

Цель статьи – оценить результативность кредитной политики Узпромстройбанка и определить направления повышения качества его кредитного портфеля. Для достижения цели раскрываются критерии эффективности кредитования, анализируются изменения проблемной задолженности и формулируются предложения по управлению риском. Объект исследования – кредитная деятельность банка; предмет – связь кредитных решений с возвратностью и качеством предоставленных кредитов.

Исследование охватывает 2024–2025 годы. Применяются горизонтальный анализ, расчёт относительных показателей и сопоставление с банковским сектором. Используются данные ЦБ на 1 января 2024, 2025 и 2026 годов, годовой отчет SQB за 2025 год и презентация для инвесторов за сентябрь 2026 года. Показатели ЦБ и раскрытия по МСФО анализируются раздельно, поскольку различаются методика и периметр отчетности.

Эффективность кредитной политики предполагает приемлемую доходность при контролируемом риске потерь. Ее следует оценивать по динамике проблемной задолженности, концентрации кредитов, расходам на обесценение и качеству новых выдач. Одновременно необходимо учитывать сроки погашения и источники фондирования: прибыльный долгосрочный кредит может создавать риск ликвидности при недостаточно устойчивой ресурсной базе.

Базельский комитет выделяет организацию управления кредитным риском, обоснованные процедуры выдачи, последующий мониторинг и внутренний контроль. Эти принципы означают, что проверка платежеспособности продолжается после заключения договора. Банк должен понимать источник погашения кредита и отслеживать изменения финансового положения заемщика [6].

По годовому отчету за 2025 год банк применяет лимиты риск-аппетита, скоринговые модели по сегментам и последующую углублённую кредитную экспертизу. Соблюдение ограничений контролируется подразделением управления рисками. Кредитный комитет рассматривает заявки и участвует в формировании кредитной политики; работа с проблемными активами выделена в отдельное направление.

Эти механизмы создают основу для ограничения риска, однако наличие процедур само по себе не доказывает их результативность. Практическая оценка должна показывать, сколько новых выдач переходит в просрочку, насколько своевременно выявляются финансовые затруднения и какая часть задолженности возвращается после вмешательства банка. Именно сопоставление процедур с результатами позволяет оценивать кредитную политику содержательно.

В таблице 1 приведены данные ЦБ на начало года; они характеризуют итоги предшествующего года. Доли NPL округлены регулятором [1; 2; 4].

Таблица 1

Кредитный портфель и проблемная задолженность

Дата	Портфель SQB млрд сумов	NPL SQB млрд сумов	Доля NPL SQB	Доля NPL сектора
01.01.2024	57 124	1 283	2,2%	3,5%
01.01.2025	65 498	1 844	2,8%	4,0%
01.01.2026	64 936	1 642	2,5%	3,0%

Источник: Центральный банк Республики Узбекистан [1; 2; 4].

Расчеты на основе таблицы показывают, что в 2024 году портфель вырос на 14,7%, тогда как объём проблемных кредитов увеличился на 43,7%, или на 561 млрд сумов. Опережающий рост NPL свидетельствует об ухудшении наблюдаемого качества портфеля. При этом доля проблемных кредитов банка оставалась ниже среднесекторной. Относительно благоприятное положение на рынке, таким образом, сочеталось с отрицательной собственной динамикой [1; 4].

В 2025 году ситуация изменилась. Портфель сократился на 0,9%, а проблемная задолженность – на 11,0%, или на 202 млрд сумов. Снижение доли NPL с 2,8 до 2,5% происходило при уменьшении знаменателя, поэтому его нельзя объяснить расширением кредитования. Это положительный результат по показателю проблемной задолженности, хотя агрегированные данные не позволяют распределить изменение между взысканием, списаниями и перекласификацией [2; 4].

На начало 2026 года доля NPL Узпромстройбанка была на 0,5 процентного пункта ниже уровня сектора. Вместе с тем весь банковский сектор улучшил показатель с 4,0 до 3,0%. Следовательно, снижение NPL банка происходило на фоне общего улучшения, а установить самостоятельный эффект конкретных мер кредитной политики по этим данным невозможно [2; 4].

Презентация SQB для инвесторов показывает неоднородную картину за 2025 год: доля кредитов стадии 2, характеризующей существенное увеличение риска, выросла с 27,1 до 35,7%, стадии 3 – с 5,9 до 7,5%. Одновременно раскрываемый банком коэффициент NPL снизился с 3,4 до 2,9%, а стоимость риска – с 2,4 до 1,6%. В презентации NPL определены через просрочку основного долга и/или процентов более 90 дней. Этот показатель не тождественен всей совокупности кредитно-обесцененных активов стадии 3 [5].

По оценке автора, рост долей стадий 2 и 3 требует усиленного наблюдения за заёмщиками и проверки достаточности резервов. Показатели презентации и ЦБ нельзя объединять в один ряд без согласования определений и базы расчёта.

На конец 2025 года обрабатывающая промышленность занимает 44% портфеля, а кредиты в сумах – 39% [5]. Отраслевая и валютная структура указывают на необходимость проверки общих факторов риска и соответствия валюты платежей поступлениям заёмщика.

Выводы. Оценка кредитной политики Узпромстройбанка за 2024–2025 годы выявила сочетание положительных результатов и сохраняющихся рисков. В 2024 году проблемная задолженность росла быстрее портфеля; в 2025 году ее сумма и доля снизились. Однако увеличение долей стадий 2 и 3 в раскрытиях МСФО не позволяет признать улучшение качества всесторонним. Приоритетами дальнейшей работы являются раннее выявление финансовых

затруднений, проверка денежных потоков заемщиков, контроль концентрации и оценка фактической возвратности проблемных кредитов.

Список литературы

1. Центральный банк Республики Узбекистан. Информация о проблемных кредитах коммерческих банков по состоянию на 1 января 2024 года. 19.01.2024. – URL: https://cbu.uz/ru/statistics/bankstats/1569339/ (дата обращения: 06.11.2026). – Текст : электронный.
2. Центральный банк Республики Узбекистан. Информация о проблемных кредитах коммерческих банков по состоянию на 1 января 2026 года. 21.01.2026. – URL: https://cbu.uz/ru/statistics/bankstats/3326242/ (дата обращения: 06.11.2026). – Текст : электронный.
3. Шайбакова, Л. Ф. Организация банковского контроля за отмыванием незаконно полученных доходов / Л. Ф. Шайбакова, А. В. Курдюмов // Финансовая экономика. – 2023. – № 11. – С. 168–171. – EDN JHEVOL.
4. Central Bank of the Republic of Uzbekistan. Information on Non-performing loans of commercial banks as of January 1, 2025. 27.01.2025. – URL: https://cbu.uz/en/statistics/bankstats/2123884/ (дата обращения: 06.11.2026). – Текст : электронный.
5. SQB. Investor Presentation. September 2026. С. 16–17, 19. – URL: https://sqb.uz/upload/files/Investor%20Presentation%20September%202026.pdf (дата обращения: 06.11.2026). – Текст : электронный.

Рахимжонов Умиджон Комилжон угли
магистрант
Ташкентский государственный экономический университет
г. Ташкент, Республика Узбекистан

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ДВЕРЯМИ И МЕБЕЛЬЮ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Аннотация: *в статье рассматриваются особенности бизнес-планирования деятельности организаций, осуществляющих оптовую торговлю дверями и мебелью в Республике Узбекистан. Анализируются основные направления планирования закупок, товарных запасов, объёмов продаж и финансовых результатов.*

Ключевые слова: *бизнес-планирование, оптовая торговля, товарооборот, прогнозирование, прибыль, рентабельность.*

Введение. В современных условиях развития рыночной экономики бизнес-планирование является важным инструментом управления деятельностью организаций. Оно позволяет определять перспективные направления развития предприятия, рационально распределять ресурсы, оценивать возможные риски и формировать обоснованные финансово-экономические показатели [3].

Особую актуальность бизнес-планирование приобретает в сфере оптовой торговли дверями и мебелью. Деятельность организаций данного направления зависит от изменения потребительского спроса, состояния строительного рынка, уровня закупочных цен, условий поставок и конкурентной среды. Поэтому эффективное управление требует комплексного подхода к планированию закупочной, складской, сбытовой и финансовой деятельности.

В Республике Узбекистан наблюдается развитие внутренней торговли и предпринимательской деятельности. Согласно данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, в 2025 году объем оптового товарооборота достиг 543,3 трлн сумов, увеличившись на 12,5% по сравнению с 2024 годом [2]. Кроме того, за январь-октябрь 2025 года крупными предприятиями страны было произведено мебельной продукции почти на 6 трлн сумов [1]. Данные тенденции свидетельствуют о наличии возможностей для развития торговых организаций, специализирующихся на реализации дверей и мебели.

Цель статьи – исследовать особенности бизнес-планирования деятельности организаций в сфере оптовой торговли дверями и мебелью в Республике Узбекистан, определить

основные факторы, влияющие на эффективность планирования, и предложить направления его совершенствования.

Методы исследования – анализ и обобщение научной литературы, статистический и сравнительный анализ, системный подход, методы экономической оценки и прогнозирования.

Объектом исследования является деятельность организаций ООО «THE ONE», осуществляющих оптовую торговлю дверями и мебелью в Республике Узбекистан. *Предмет исследования* – организационно-экономические отношения и управленческие процессы, возникающие при разработке и реализации системы бизнес-планирования в торговых организациях.

Бизнес-планирование представляет собой процесс определения целей организации, оценки необходимых ресурсов и разработки мероприятий, направленных на достижение запланированных экономических результатов. В торговой деятельности оно обеспечивает взаимосвязь между закупками, реализацией товаров, управлением финансовыми ресурсами и развитием предприятия.

В научной литературе бизнес-планирование рассматривается как важный элемент стратегического и оперативного управления [3]. Для организаций, специализирующихся на оптовой торговле дверями и мебелью, бизнес-планирование имеет определённую специфику. В отличие от производственных предприятий, основное внимание здесь уделяется формированию товарного ассортимента, выбору поставщиков, определению объёмов закупок, организации хранения и планированию реализации продукции.

Особенность рассматриваемой сферы заключается в разнообразии товарных категорий. Двери могут различаться по материалам изготовления, размерам, конструкции и назначению, а мебель – по функциональному назначению, качеству, дизайну и ценовой категории. Это требует более детального подхода к планированию товарного ассортимента и оценке потребительского спроса.

Основные направления бизнес-планирования организаций оптовой торговли дверями и мебелью. В процессе разработки бизнес-плана необходимо учитывать несколько взаимосвязанных направлений деятельности торговой организации.

Первым направлением является анализ рынка и оценка потребительского спроса. При планировании деятельности необходимо исследовать состояние строительного рынка, развитие жилищного строительства, изменение доходов населения и предпочтения покупателей. Данные факторы оказывают влияние на формирование спроса на входные и межкомнатные двери, корпусную и бытовую мебель.

Вторым направлением выступает планирование закупочной деятельности. Организации необходимо определять оптимальные объёмы приобретения продукции, анализировать предложения поставщиков, оценивать закупочные цены и условия доставки. Особое значение имеет выбор надежных поставщиков, поскольку нарушение сроков поставки может привести к снижению объёмов реализации и потере покупателей.

Третьим направлением является управление товарными запасами. В оптовой торговле дверями и мебелью значительная часть финансовых ресурсов может быть связана с приобретением и хранением товаров. Избыточные запасы увеличивают расходы на складское обслуживание и замораживают оборотные средства, тогда как недостаток продукции ограничивает возможности своевременного выполнения заказов.

Четвертым направлением является финансовое планирование. Оно предусматривает расчёт ожидаемой выручки, закупочной стоимости продукции, транспортных и складских расходов, расходов на оплату труда и других затрат. На основе полученных показателей определяются планируемая прибыль и рентабельность деятельности организации.

Представленные направления показывают, что бизнес-планирование представляет собой комплексный процесс, объединяющий основные функциональные области деятельности торговой организации.

Эффективность бизнес-планирования организаций оптовой торговли дверями и мебелью зависит от совокупности внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам относятся состояние строительного рынка, изменение потребительского спроса, уровень конкуренции, изменение закупочных цен, условия импортных поставок и валютные колебания. Например, повышение стоимости импортируемой мебельной фурнитуры или готовой продукции может привести к увеличению закупочных расходов и необходимости пересмотра ценовой политики.

К внутренним факторам относятся финансовое состояние организации, качество управления товарными запасами, эффективность взаимодействия с поставщиками, квалификация персонала и уровень организации складской логистики.

Одной из проблем торговых организаций является недостаточная взаимосвязь между планированием закупок и прогнозированием продаж. В результате предприятие может приобретать избыточное количество продукции, которая реализуется медленно, одновременно испытывая недостаток наиболее востребованных моделей дверей и мебели.

Кроме того, при разработке бизнес-плана необходимо учитывать сезонность спроса. Например, активизация строительных и ремонтных работ может сопровождаться увеличением потребности в дверях и мебели. Поэтому организациям необходимо заранее оценивать предполагаемые изменения спроса и корректировать объемы закупок.

На основе проведенного исследования можно выделить несколько направлений совершенствования бизнес-планирования организаций оптовой торговли дверями и мебелью в Республике Узбекистан.

Во-первых, необходимо совершенствовать систему анализа рынка и прогнозирования спроса. Для этого рекомендуется регулярно изучать динамику продаж отдельных товарных категорий, анализировать ценовые изменения и учитывать состояние строительного сектора.

Во-вторых, следует повысить эффективность управления товарными запасами. Применение ABC- и XYZ-анализа позволит определить наиболее востребованные товарные позиции, выявить продукцию с низкой оборачиваемостью и оптимизировать объёмы закупок.

В-третьих, необходимо развивать систему финансового планирования. Составление бюджетов доходов и расходов, планирование денежных потоков и регулярное сравнение фактических результатов с плановыми показателями позволят своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие решения.

В-четвертых, целесообразно внедрять цифровые инструменты управления торговыми процессами. Использование специализированных программ позволит автоматизировать учёт закупок, складских остатков, продаж и финансовых операций.

В-пятых, необходимо применять сценарное планирование, предусматривающее разработку нескольких вариантов развития деятельности организации: оптимистического, базового и пессимистического. Это позволит учитывать возможные изменения рыночной конъюнктуры, закупочных цен и потребительского спроса.

По мнению автора, наиболее перспективным направлением является интеграция бизнес-планирования с системой прогнозирования товарооборота. Такой подход позволит согласовать закупочную, складскую и финансовую деятельность организации, а также повысить обоснованность управленческих решений.

Проведенное исследование показало, что бизнес-планирование является важным инструментом обеспечения устойчивой и эффективной деятельности организаций, осуществляющих оптовую торговлю дверями и мебелью в Республике Узбекистан.

Следовательно, совершенствование бизнес-планирования в сфере оптовой торговли дверями и мебелью должно рассматриваться как необходимое условие повышения эффективности деятельности организаций и обеспечения их конкурентоспособности на внутреннем рынке Узбекистана.

Список литературы

1. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. За 10 месяцев произведено мебельной продукции на 6 трлн сумов. – 01.12.2025. – URL: https://stat.uz/ru/press-tsentr/novosti-goskomstata/65500–10-ojda-6-trln-s-mlik-mebel-ma-sulotlari-ishlab-chi-arilgan-3 (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

2. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. Объём оптового товарооборота достиг 543,3 трлн сумов. – 22.01.2026. – URL: https://stat.uz/ru/press-tsentr/novosti-goskomstata/66439-ulgurzhi-savdo-tovar-ajlanmasi-azhmi-543–3-trln-s-mga-etdi-3 (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

3. Особенности функционирования и развития технопарковых структур в Российской Федерации / В. В. Маслаков, А. Н. Семин, А. В. Курдюмов, Е. А. Ляшенко. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2017. – 445 с. – ISBN 978-5-9656-0258-2. – EDN YSGYGV.

Рой Сергей Анатольевич
студент
Научный руководитель
Жукова Ольга Геннадьевна
старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»
г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТУРИЗМА НА РЕГИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ (НА ПРИМЕРЕ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ)

Аннотация: *в статье рассматривается роль информационных технологий в развитии туризма как фактора диверсификации экономики ресурсодобывающего региона. Цель исследования – оценить влияние цифровизации туристской сферы на экономические показатели Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Методологическую основу составили системный подход, анализ статистических данных и научной литературы. Установлено, что цифровые платформы и сервисы способствуют росту объема туристских услуг и налоговых поступлений в региональный бюджет, однако эффект цифровизации остается неравномерным. Сделан вывод о необходимости интеграции туристской цифровой инфраструктуры в стратегию социально-экономического развития территории.*

Ключевые слова: *региональная экономика, цифровизация туризма, туристская отрасль, ХМАО – Югра, диверсификация, информационные технологии, туристский поток.*

Туристская отрасль рассматривается в современной экономической науке как один из перспективных секторов, способных обеспечить устойчивый социально-экономический рост территории, повышение качества жизни населения и укрепление имиджа региона [4]. Для ресурсодобывающих территорий, к которым относится Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, развитие туризма приобретает особое значение в контексте диверсификации хозяйственной структуры и снижения зависимости от нефтегазового комплекса. При этом цифровые технологии становятся не просто инструментом продвижения туристского продукта, а фактором, влияющим на масштабы и структуру экономических эффектов туристской деятельности.

Цель настоящей статьи – оценить, каким образом цифровизация туристской сферы отражается на экономических показателях региона, и определить условия, при которых информационные технологии обеспечивают положительную динамику вклада туризма в региональную экономику.

Формирование понятия «туризм» в современной экономике происходит с учетом его двойственной природы: с одной стороны, это вид экономической деятельности, с другой – социокультурный феномен, опосредованный цифровыми практиками доступа к туристским ресурсам и культурному наследию [3, с. 137]. Для региональной экономики существенно, что туризм создает мультипликативные эффекты в смежных отраслях – транспорте, общественном питании, связи, торговле, – а цифровые платформы усиливают эти эффекты за счет расширения географии потребителей и снижения транзакционных издержек.

Адаптация сервисной деятельности в туризме и гостеприимстве к новым социально-экономическим и культурным трендам предполагает не только техническое переоснащение, но и содержательную перестройку моделей взаимодействия с потребителем [1, с. 238]. Это означает, что экономический эффект цифровизации не сводится к автоматизации отдельных операций: речь идет об изменении качества туристского продукта и, соответственно, его способности генерировать устойчивый спрос и доходы в регионе.

Статистические данные свидетельствуют о том, что туристская отрасль ХМАО – Югры демонстрирует положительную экономическую динамику. В 2025 году туристический поток в округ составил 1 млн 19,8 тыс. человек, при этом объем оказанных услуг гостиниц, санаторно-курортных организаций, агентств и туроператоров возрос с 11,9 млрд до 14,8 млрд рублей, а налоговые поступления в окружной бюджет увеличились с 2,55 млрд до 2,94 млрд рублей [6]. По оценкам, в 2026 году туризм становится полноценной и значимой отраслью экономики автономного округа.

Развитие цифровой инфраструктуры выступает одним из факторов этой динамики. Официальный туристический портал ХМАО – Югры (*visitugra.ru*) выполняет функцию витрины туристских ресурсов и канала продвижения регионального продукта, обеспечивая доступ туроператоров и турагентов к актуальной информации о маршрутах и объектах показа. Концепция «умного» туризма, основанная на интеграции цифровых платформ, больших данных, искусственного интеллекта и технологий дополненной реальности, трансформировалась из инструмента автоматизации сервисов в ключевой элемент инновационной экосистемы региона, обеспечивающий мультипликативные эффекты в региональной экономике [5, с. 1330]. Для ХМАО – Югры это означает, что цифровизация туризма должна рассматриваться не как отраслевая задача, а как составляющая стратегии пространственного и экономического развития территории.

Вместе с тем цифровизация туристского сектора региона характеризуется неравномерностью: успешные точечные проекты соседствуют с фрагментарным применением информационных технологий на уровне отдельных туроператоров и турагентств. Значительная часть туристских ресурсов связана с традиционным природопользованием и культурой коренных народов Севера; цифровые инструменты должны поддерживать существующие социокультурные практики, а не вытеснять их, что имеет не только культурное, но и экономическое значение, поскольку аутентичность является фактором конкурентоспособности регионального туристского продукта [2, с. 165].

К проблемам, ограничивающим вклад цифровизации туризма в экономику региона, относятся: недостаточная интеграция локальных субъектов рынка в региональные и федеральные цифровые платформы; ограниченность собственных ИТ-ресурсов у малых и средних турагентств; дефицит кадров, обладающих одновременно туристскими и цифровыми компетенциями; фрагментарность данных о туристских потоках и предпочтениях, затрудняющая обоснованное прогнозирование экономических эффектов.

Перспективы связаны с формированием единой региональной туристской экосистемы, объединяющей туроператоров, турагентов, средства размещения, объекты показа и транспортные организации. Использование аналитики больших данных и инструментов искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и персонализации предложений способно повысить конкурентоспособность региональных туроператоров и, как следствие, увеличить налоговую отдачу отрасли. Интеграция с федеральными платформами расширяет каналы продвижения и географию клиентской базы, что для удаленного северного региона имеет принципиальное значение.

Цифровизация туризма в ХМАО – Югре демонстрирует измеримые экономические результаты: рост объема туристских услуг и налоговых поступлений в региональный бюджет сопровождается развитием цифровой инфраструктуры и появлением платформенных решений. Вместе с тем устойчивый вклад туризма в региональную экономику зависит не от отдельных цифровых проектов, а от системной интеграции информационных технологий в

управленческую и предпринимательскую практику. Для ресурсодобывающего региона это означает необходимость рассматривать цифровизацию туризма как элемент стратегии диверсификации, учитывающей социокультурную специфику территории и обеспечивающей сопряжение технологических, организационных и человеческих ресурсов.

Список литературы

1. Жукова, О. Г. Адаптация сервисной деятельности в туризме и гостеприимстве к новым социально-экономическим и культурным трендам российского общества / О. Г. Жукова // Управление социальными процессами: теория, практика, организация : учебно-методическое пособие. – Чебоксары : Среда, 2026. – С. 237–310. – EDN GMAFGH.
2. Жукова, О. Г. Социальные практики в туризме: культурное наследие как ресурс / О. Г. Жукова // Социальные практики молодежи в современном российском обществе: новые модели и вызовы : монография. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2024. – С. 163–182. – EDN XUOUXQ.
3. Жукова, О. Г. Формирование понятия «туризм» в современной экономике / О. Г. Жукова // Социально-экономические процессы современного общества : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары : Среда, 2024. – С. 137–140. – EDN SNVSRT.
4. Крымская, О. Л. Туристско-рекреационный комплекс в системе долгосрочного социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры / О. Л. Крымская, С. А. Есипова // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2026. – № 1 (85). – URL: https://eee-region.ru/article/8508/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.
5. Солод, Т. В. «Умный туризм» как инструмент формирования устойчивых инновационных экосистем территорий / Т. В. Солод // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 1327–1344. – DOI 10.18334/vinec.15.4.124197. – EDN MZGXGX.
6. Турпоток в ХМАО снизился на 260 тысяч человек за год // Коммерсантъ. – 2026. – 23 апреля. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8608017 (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

Старовойтов Михаил Карпович
д-р экон. наук, профессор
Волжский политехнический институт (филиал) ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»
г. Волжский, Волгоградская область

Старовойтов Антон Ильич
аспирант
ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»
г. Волгоград, Волгоградская область

Бабакин Василий Константинович
аспирант
ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»
г. Волгоград, Волгоградская область

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ САМОЗАНЯТОСТИ И МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ЗАНЯТОСТЬ, ДОХОДЫ И БЮДЖЕТ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация: *в статье оценивается вклад малого и среднего предпринимательства (МСП) и самозанятости в занятость, доходы населения и бюджет Волгоградской области в 2017–2026 гг. в сравнении с другими регионами Южного федерального округа. Проверены две гипотезы: о структурном замещении внутри предпринимательского сектора и о преимущественно легализационном эффекте налога на профессиональный доход (НПД). Использованы данные ФНС России о субъектах МСП и самозанятых, региональная статистика и закон об исполнении областного бюджета за 2025 г. Установлено, что при росте числа субъектов МСП лишь на 2,8% число юридических лиц сократилось на 40,5%, а численность работников субъектов МСП – на 23,3%; прирост сектора обеспечили*

индивидуальные предприниматели и самозанятые. Самозанятые задекларировали за 2025 г. 35,8 млрд руб. дохода, тогда как НПД принёс областному бюджету 0,96 млрд руб. Обе гипотезы подтверждены; предложены меры региональной политики: «лестница роста» для самозанятых, новые целевые показатели поддержки МСП и муниципальный мониторинг сектора.

Ключевые слова: *малое и среднее предпринимательство, самозанятость, налог на профессиональный доход, занятость, доходы населения, региональный бюджет, структурное замещение, Волгоградская область.*

С 2019 г. к сектору малого и среднего предпринимательства (МСП) добавился массовый слой самозанятых – плательщиков налога на профессиональный доход (НПД): к 30.09.2026 их число в России достигло 17,7 млн [7]. Поэтому экономический эффект малого бизнеса сегодня нельзя оценить без учёта самозанятости. Для Волгоградской области – старопромышленного региона с сокращающимся населением и снижающимся выпуском обрабатывающих производств – малый бизнес остаётся одним из немногих источников новых рабочих мест и доходов, не требующих крупных инвестиций.

Исследование направлено на анализ вклада самозанятости и МСП в занятость, доходы населения и бюджет Волгоградской области, а также на выявление структурных изменений в секторе в 2017–2026 гг. по сравнению с регионами Южного федерального округа (ЮФО).

В рамках исследования были проверены две гипотезы. Первая предполагала, что увеличение предпринимательского сектора области происходит за счёт роста числа ИП и самозанятых, сопровождающегося сокращением юридических лиц и наёмной занятости, что указывает на структурное замещение, а не на расширение сектора. Вторая гипотеза предполагала, что экономический эффект от введения режима НПД в регионе связан в основном с легализацией, а не с фискальными последствиями.

Использованы срезы Единого реестра субъектов МСП и статистика самозанятых ФНС России [7], отчёт по форме 5-НПД [6], данные Волгоградстата и ЕМИСС [1–3], закон об исполнении областного бюджета за 2025 г. [5]. Плотность МСП рассчитана как число субъектов на 1000 жителей, занятость в секторе – по методике показателя национального проекта [4]; доход и налог самозанятых за 2025 г. – как разность накопленных итогов отчёта 5-НПД. Республика Калмыкия, где из-за льготной ставки УСН 1% число субъектов МСП выросло в 3,2 раза, исключена из средних по округу.

Численность занятых в секторе МСП включает работников юридических лиц и ИП, самих ИП, а также самозанятых, не зарегистрированных как ИП и заявивших доход за последние 12 месяцев. Эти данные представлены в статистике ФНС на 31 декабря [4; 7]. В связи с тем, что официальные значения показателя не публикуются, приведены авторские расчеты. Средний доход рассчитан как годовой доход, разделенный на 12 и на среднегодовое число активных самозанятых. Поскольку в доход входит выручка ИП, использующих НПД, полученное значение представляет собой оценку сверху. При оценке бюджетного эффекта учитывалось, что НПД зачисляется в бюджет субъекта по нормативу 63%.

На 10.09.2026 в области было 33,5 субъекта МСП на 1000 жителей, что составило 72% от среднего по ЮФО без Калмыкии (46,2). Только в Астраханской области показатель оказался ниже (33,0). На область приходится 14,7% населения округа, но лишь 10,4% его субъектов МСП; до среднего уровня не хватает около 31 тыс. субъектов. Самозанятость отставание не компенсирует: на 1000 жителей в области приходится 89,8 самозанятых, тогда как по ЮФО их 108,3, а по России – 105,6.

За 2017–2026 гг. число субъектов МСП выросло лишь на 2,8% (ЮФО – на 13,9%, Россия – на 18,8%); только в 2025–2026 гг. область росла быстрее страны (+4,0 и +4,4%). Число юридических лиц сократилось на 40,5% (с 28,4 до 16,9 тыс.), число ИП выросло на 27,1%, доля ИП поднялась с 64,0 до 79,2% (по России – 70,0%). Численность работников субъектов МСП

снизилась с 205,7 до 157,8 тыс. человек (-23,3% при -5,9% по России), на один субъект теперь приходится 1,9 работника против 2,6. Сектор растёт числом участников, но мельчает.

Число малых предприятий за тот же период сократилось на 28,9%, а численность их работников – с 89,4 до 60,8 тыс. человек. Тенденцию поддерживает структура новых регистраций: вновь созданных юридических лиц в 2026 г. было в 3,3 раза меньше, чем в 2017 г., тогда как вновь созданных ИП – на 43,5% больше [7]. В 2026 г. на одно юридическое лицо приходилось 3,8 ИП (в 2017 г. – 1,8) и более 14 самозанятых. Эти результаты подтверждают первую гипотезу о структурном замещении.

Основной вклад в прирост обеспечила самозанятость: количество плательщиков НПД выросло с 21,5 тыс. на конец 2020 г. до 218,1 тыс. на конец 2025 г. (+28,7% за 2025 г. – второй результат в ЮФО). При этом число самозанятых в 2,7 раза превышает количество субъектов МСП. Тем не менее, доход за последние 12 месяцев указали только 63% самозанятых.

Субъекты МСП в 2024 г. создали 382,5 млрд руб. добавленной стоимости, что составляет 25,2% ВРП [1]. Этот показатель выше среднероссийского уровня (21,3% ВВП в 2022 г.), но ниже среднего по ЮФО (28,6% [2]). На конец 2025 г. в секторе, включая ИП и самозанятых, было занято 362,2 тыс. человек, или 28,5% занятых в экономике: 119,9 тыс. работников юридических лиц, 39,9 тыс. работников ИП, 62,5 тыс. самих ИП и 140,0 тыс. активных самозанятых [4; 7]. За 2025 г. показатель вырос на 10,1% целиком за счёт самозанятых и ИП, тогда как численность наёмных работников субъектов МСП уменьшилась на 2,1%; доля активных самозанятых среди занятых в МСП достигла 38,6%. В расчёте на население (14,9%) занятость в секторе минимальна в ЮФО наряду с Астраханской областью (ЮФО – 19,5%, Россия – 20,1%).

Самозанятые задекларировали за 2025 г. 35,8 млрд руб. дохода (≈ 2,3% ВРП); средний доход активного самозанятого составляет 24,1 тыс. руб. в месяц, что примерно 36% средней заработной платы. Это характерно для подработки, а не основной занятости. В областной бюджет НПД принёс 0,96 млрд руб. (0,76% налоговых и неналоговых доходов), тогда как УСН – 11,8 млрд руб., что в 12 раз больше [5]. В расчёте на одного плательщика разрыв достигает примерно 20 раз: около 151 тыс. руб. УСН на субъект МСП против 7,7 тыс. руб. НПД на активного самозанятого.

Начисленный НПД за 2025 г. составил 1,545 млрд руб. [6], т. е. эффективная ставка – 4,3% дохода, что ближе к ставке для расчётов с физическими лицами (4%), чем с организациями и ИП (6%). Фактические поступления в областной бюджет (960,8 млн руб.) отличаются от 63% начисленного налога (0,973 млрд руб.) примерно на 1% [5]. Добавленная стоимость, созданная МСП, за 2019–2024 гг. выросла в текущих ценах на 67,7% при росте ВРП в целом на 54,1% [1]. Однако рост доли МСП в ВРП с 23,1 до 25,2% отчасти обусловлен динамикой крупного бизнеса: максимум доли (26,9%) пришёлся на 2021 г., когда физический объём добавленной стоимости обрабатывающих производств сократился почти на четверть [1].

Методическая ценность результатов заключается в следующем. На примере Республики Калмыкия, где после введения ставки УСН 1% доля МСП в ВРП составила 52,5% [2], видно, что количество субъектов в реестре чувствительно к налоговым льготам и само по себе не отражает деловую активность. Для оценки экономического эффекта МСП необходимо учитывать численность работников, доходы и налоговые поступления. Работа имеет определённые ограничения, связанные с исходными данными: расчёт численности занятых не удалось сверить с официальным значением показателя, а срезы реестра на 10 сентября не показывают внутригодовую динамику.

Отставание области по развитию МСП – устойчивая структурная черта её экономики, связанная с наследием крупной промышленности и сокращением населения. Вход в предпринимательство смещается к наименее капиталоёмким формам; сходный сдвиг к «одиночной» самозанятости без наёмных работников наблюдается и в развитых странах [8]. Главный экономический эффект самозанятости – легализация занятости и доходов, а не пополнение бюджета; это согласуется с бразильским опытом, где снижение налогов повысило формализацию

малого бизнеса, но обернулось чистыми потерями налоговых доходов [9]. Резерв роста отдачи сектора – переход самозанятых в статус ИП и микропредприятий. Для региональной политики предлагаются программы «лестницы роста» (самозанятый – ИП – микропредприятие), новые целевые показатели поддержки МСП (плотность относительно среднего по ЮФО, доля юридических лиц, средний доход активных самозанятых) и муниципальный мониторинг МСП по открытым данным ФНС.

Список литературы

1. Волгоградстат. Валовая добавленная стоимость, созданная субъектами малого и среднего предпринимательства, и доля МСП в валовом региональном продукте Волгоградской области за 2019–2024 гг. – URL: https://34.rosstat.gov.ru/grp_main (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

2. ЕМИСС. Доля малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте (показатель 60421). – URL: https://fedstat.ru/indicator/60421 (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

3. ЕМИСС. Предварительная численность постоянного населения на 1 января (показатель 62296). – URL: https://fedstat.ru/indicator/62296 (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

4. Методика расчета показателя «Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых» : приложение №18 к постановлению Правительства Российской Федерации : от 03.04.2021 №542.

5. Об исполнении областного бюджета за 2025 год : закон Волгоградской области : от 14.07.2026 №52-ОД. – URL: https://www.garant.ru/hotlaw/volga/2189901/ (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

6. ФНС России. Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу на профессиональный доход (форма №5-НПД) по состоянию на 01.01.2025 и 01.01.2026. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn34/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

7. ФНС России. Статистика Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства и сведений о самозанятых гражданах. – URL: https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

8. Boeri, T. Machin S. Solo self-employment and alternative work arrangements: A cross-country perspective on the changing composition of jobs / T. Boeri, G. Giupponi, A. B. Krueger // Journal of Economic Perspectives. – 2020. – Vol. 34, No. 1. – P. 170–195.

9. Rocha, R. Do lower taxes reduce informality? Evidence from Brazil / R. Rocha, G. Ulyssea, L. Rachter // Journal of Development Economics. – 2018. – Vol. 134. – P. 28–49.

Чапкина Надежда Анатольевна
канд. экон. наук, заведующий кафедрой
Труш Евгения Анатольевна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»
г. Магадан, Магаданская область

DOI 10.31483/r-170866

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ РЕГУЛИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ДЕПАРТАМЕНТЕ ИМУЩЕСТВЕННЫХ И ЖИЛИЩНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЭРИИ ГОРОДА МАГАДАНА

Аннотация: *статья посвящена совершенствованию механизмов оценки регулирующего воздействия (ОРВ) на муниципальном уровне. Актуальность темы обусловлена особой ролью ОРВ в современных условиях, поскольку именно органы местного самоуправления принимают значительное количество решений, непосредственно влияющих на условия осуществления предпринимательской деятельности, порядок использования муниципального имущества, реализацию жилищных прав граждан, функционирование жилищно-коммунальной сферы и иные общественные отношения, имеющие повседневное значение для населения и хозяйствующих субъектов. В работе рассматривается регулирование, которое затрагивает широкий круг общественных отношений, связанных с владением, пользованием и распоряжением муниципальным имуществом, предоставлением имущества в аренду, организацией жилищных отношений, управлением многоквартирным фондом, участием хозяйствующих субъектов в оказании жилищно-коммунальных услуг, а также взаимодействием органов местного самоуправления с собственниками, нанимателями, арендаторами и иными заинтересованными лицами. В заключении формулируются выводы об совершенствование механизмов оценки регулирующего в департаменте имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана.*

Ключевые слова: *оценка регулирующего воздействия, государство, общество, социально-экономическое развитие, имущественные и жилищные отношения, нормативные акты.*

Оценка регулирующего воздействия должна рассматриваться не как бюрократическая процедура, формально предшествующая разработке и принятию очередного нормативно-правового акта, а как эффективный механизм анализа и выявления потенциальных эффектов и последствий от внедрения новой регуляторной нормы, вероятных рисков, угроз, издержек и затрат, которые несет в себе утверждения того или иного муниципального документа. Именно в этих условиях ОРВ превращается из формальной практики в эффективный инструмент повышения эффективности местного самоуправления.

Внедрение института оценки регулирующего воздействия в российскую практику было направлено на повышение качества нормотворчества, развитие процедур публичного обсуждения и снижение регуляторных издержек. При этом применительно к муниципальному уровню следует отметить, что потенциал данного механизма далеко не всегда реализуется в полной мере. Наиболее распространенными проблемами являются формальный характер проведения оценки, недостаточная проработка аналитической части сводных отчетов, ограниченность анализа альтернативных вариантов регулирования, слабое использование количественных и качественных критериев оценки, а также невысокая активность заинтересованных лиц в рамках публичных консультаций. В результате оценка регулирующего воздействия нередко воспринимается как дополнительная процедурная обязанность, а не как реальный инструмент повышения качества муниципальных правовых решений.

Для органов местного самоуправления указанная проблема имеет особую актуальность, поскольку на муниципальном уровне последствия неэффективного регулирования проявляются наиболее быстро и непосредственно. Установление новых требований, усложнение процедур, отсутствие должного учета позиции участников регулируемых отношений способны привести к снижению деловой активности, росту административной нагрузки, возникновению дополнительных издержек у хозяйствующих субъектов и ухудшению взаимодействия между муниципальной властью, населением и бизнесом. В этой связи развитие действенных механизмов оценки регулирующего воздействия следует рассматривать как составную часть более широкой политики повышения качества муниципального управления, ориентированной на обоснованность, открытость и предсказуемость принимаемых решений [1].

Особенно значимой процедура оценки регулирующего воздействия становится применительно к деятельности департамента имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана [2]. Любое изменение муниципального регулирования в данных областях потенциально отражается на интересах как населения, так и предпринимательского сообщества. Поэтому оценка регулирующего воздействия в деятельности департамента должна выполнять не вспомогательную, а содержательную функцию, обеспечивая предварительное выявление положительных и отрицательных последствий проектируемых решений.

Анализ показал, что в городе Магадане сформированы правовые и организационные предпосылки для осуществления оценки регулирующего воздействия муниципальных нормативных правовых актов. Как следует из общероссийской практики, типичными для муниципального уровня остаются трудности, связанные с дефицитом методического обеспечения, ограниченностью кадровых и экспертных ресурсов, а также недостаточной институциональной интегрированностью ОРВ в общую систему подготовки и принятия муниципальных правовых решений.

С учетом этого совершенствование оценки регулирующего воздействия в департаменте имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана должно рассматриваться как целенаправленный процесс укрепления не только самой процедуры, но и всей системы подготовки муниципальных нормативных правовых актов. Результативность ОРВ напрямую зависит от качества нормативно-методической регламентации, наличия единых стандартов подготовки материалов, степени вовлечения внешних участников в консультационный процесс, а также от уровня профессиональной подготовки должностных лиц, обеспечивающих проведение оценки. Следовательно, совершенствование должно носить комплексный характер и включать меры организационного, методического, экспертного и процедурного содержания. Одним из ключевых направлений совершенствования является развитие нормативно-методической основы проведения оценки регулирующего воздействия [3].

В этой связи для департамента имущественных и жилищных отношений целесообразно актуализировать локальные нормативные акты, регламентирующие порядок проведения ОРВ, с учетом современных подходов к анализу регулирующего воздействия и сложившейся практики муниципального управления. Такая актуализация должна быть направлена на более четкое определение случаев, когда проведение оценки является обязательным, на конкретизацию критериев отнесения проектов актов к числу затрагивающих предпринимательскую и иную экономическую деятельность, а также на установление единых требований к составу аналитических материалов.

Не менее важным представляется закрепление унифицированного подхода к содержанию сводного отчета. Как указывается в научных публикациях, качественная оценка регулирующего воздействия невозможна без последовательного анализа проблемы, целей предполагаемого регулирования, возможных альтернатив ее решения, выгод и затрат для различных групп адресатов, а также потенциальных рисков реализации предлагаемого варианта.

Применительно к деятельности департамента имущественных и жилищных отношений особое значение имеет закрепление требования об обязательном анализе альтернативных способов решения проблемы, включая вариант сохранения действующего регулирования, а

также оценке влияния проекта акта на арендаторов муниципального имущества, субъектов предпринимательства, управляющие организации, собственников помещений и иные категории заинтересованных лиц [4].

Следующим направлением совершенствования является укрепление аналитического потенциала оценки регулирующего воздействия.

При отсутствии необходимых методических навыков и временных ресурсов исполнители ограничиваются описательным изложением проекта акта. Для преодоления данной проблемы в департаменте имущественных и жилищных отношений необходимо внедрить внутренние методические шаблоны подготовки ОРВ, предусматривающие поэтапный анализ предмета регулирования, заинтересованных сторон, возможных издержек, выгод и побочных эффектов. Наличие таких шаблонов позволит унифицировать работу исполнителей и одновременно повысить качество аналитической части материалов.

Одновременно требуется усиление кадрового и экспертного сопровождения процедуры. В литературе обоснованно подчеркивается, что эффективность ОРВ возрастает при наличии обученных специалистов, способных применять методы правового, экономического и организационного анализа, а также при использовании внешней экспертной поддержки по наиболее сложным вопросам регулирования.

Для департамента имущественных и жилищных отношений это особенно важно, поскольку сфера имущественных и жилищных отношений отличается сложностью регулируемых связей, пересечением публично-правовых и частноправовых интересов, а также высокой чувствительностью к изменениям муниципального регулирования. В этой связи целесообразно организовать системную подготовку должностных лиц, участвующих в проведении ОРВ, по вопросам анализа регуляторных эффектов, подготовки сводных отчетов, оценки альтернатив и работы с поступающими замечаниями и предложениями. Кроме того, по наиболее значимым проектам муниципальных актов следует использовать потенциал внешнего экспертного участия, привлекая специалистов в сфере жилищного права, муниципального имущества, управления многоквартирным жилищным фондом и предпринимательской деятельности. Существенным направлением совершенствования оценки регулирующего воздействия выступает развитие публичных консультаций как обязательного элемента данной процедуры. Без полноценного учета позиции заинтересованных субъектов ОРВ не может считаться качественной, поскольку именно участники регулируемых отношений способны наиболее точно указать на практические последствия проектируемого регулирования, его возможные риски и затраты

Для города Магадана в целях повышения содержательности процедуры необходимо переходить к более активным формам консультационного взаимодействия, особенно по тем проектам актов, которые затрагивают имущественные и жилищные интересы населения и бизнеса.

В связи с этим представляется обоснованным развитие практики тематических обсуждений, рабочих встреч, круглых столов и адресных консультаций с участием представителей предпринимательского сообщества, управляющих организаций, товариществ собственников жилья, арендаторов муниципального имущества, профессиональных объединений и иных заинтересованных субъектов.

Для мэрии города Магадана и департамента имущественных и жилищных отношений целесообразно рассмотреть возможность создания экспертно-консультационного механизма по вопросам ОРВ, в рамках которого наиболее значимые проекты муниципальных актов будут проходить дополнительное рассмотрение с участием представителей заинтересованных профессиональных сообществ. Такой механизм не только повысит качество оценки, но и позволит сформировать устойчивый канал обратной связи между органом муниципальной власти и субъектами, на которых распространяется действие принимаемых решений. Наряду с этим совершенствование ОРВ должно быть направлено на более тесную увязку данной процедуры с общими целями социально-экономического развития города Магадана. Оценка

регулирующего воздействия не должна ограничиваться ответом на вопрос о наличии или отсутствии дополнительных административных барьеров.

Более широкий подход предполагает анализ того, насколько проектируемое регулирование соответствует стратегическим задачам развития муниципального образования, способствует рациональному использованию муниципального имущества, улучшению жилищной сферы, повышению прозрачности регулирования и снижению конфликтности в отношениях между муниципалитетом и заинтересованными лицами. Такой подход особенно значим в отношении департамента имущественных и жилищных отношений, деятельность которого непосредственно связана с ключевыми ресурсами муниципального развития.

С учетом выявленных проблем и обозначенных направлений совершенствования представляется возможным выделить три взаимосвязанных блока мероприятий, ориентированных на повышение качества оценки регулирующего воздействия в департаменте имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана (см. табл. 1).

Таблица 1

Мероприятия, ориентированные на повышение качества ОРВ

Блок мероприятий	Содержание	Плюсы реализации
Должен быть связан с нормативно-методическим укреплением процедуры ОРВ	В его рамках необходимо актуализировать муниципальные и локальные правовые акты, регулирующие порядок проведения оценки, конкретизировать критерии отбора проектов актов, подлежащих ОРВ, определить единые требования к структуре и содержанию сводных отчетов, а также закрепить порядок обязательного рассмотрения альтернативных вариантов решения выявленной проблемы	Позволит сократить долю формального подхода и обеспечить единообразие процедуры в рамках деятельности департамента
Ориентирован на развитие аналитического и кадрового обеспечения оценки регулирующего воздействия	Целесообразно внедрить типовые формы аналитической проработки проектов муниципальных актов, организовать обучение сотрудников департамента по вопросам подготовки качественных материалов ОРВ, а также обеспечить использование внешней экспертной поддержки при рассмотрении наиболее сложных и социально значимых проектов	Повысится качество оценки последствий регулирования, усилится доказательная база принимаемых решений, а сама процедура перестанет сводиться к краткому описанию проекта акта и станет выполнять функцию анализа регуляторных последствий
Связан с развитием консультационного и партнерского измерения ОРВ	Для повышения эффективности процедуры необходимо обеспечить более активное вовлечение заинтересованных сторон в процесс обсуждения проектов муниципальных нормативных правовых актов. Это предполагает не только размещение материалов на официальных ресурсах, но и проведение адресных консультаций, рабочих встреч, круглых столов, а также формирование устойчивой экспертно-консультационной площадки по вопросам регулирования в имущественной и жилищной сфере	Позволит повысить качество обратной связи, расширить участие адресатов регулирования в выработке решений и, как следствие, повысить легитимность и практическую обоснованность принимаемых актов

Исходя из изложенного, в качестве ключевых адресных рекомендаций департаменту имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана представляется целесообразным предложить следующее:

1) актуализировать действующий порядок проведения оценки регулирующего воздействия и экспертизы муниципальных нормативных правовых актов с уточнением критериев обязательного проведения процедуры и перечня проектов актов, затрагивающих имущественные и жилищные отношения;

2) утвердить унифицированную форму сводного отчета, предусматривающую обязательный анализ проблемы, цели регулирования, альтернативных решений, выгод и издержек, а также рисков для различных групп адресатов;

3) организовать системное повышение квалификации сотрудников департамента, участвующих в подготовке ОРВ, в том числе по вопросам аналитической оценки последствий регулирования и проведения публичных консультаций;

4) организовать системное повышение квалификации сотрудников департамента, участвующих в подготовке ОРВ, в том числе по вопросам аналитической оценки последствий регулирования и проведения публичных консультаций;

5) создать экспертно-консультационный механизм при мэрии города Магадана или при департаменте для рассмотрения наиболее значимых проектов актов в сфере имущественных и жилищных отношений с участием представителей профессионального и предпринимательского сообщества;

6) развивать практику расширенных публичных консультаций по проектам муниципальных актов, сочетающих официальное размещение материалов с адресным обсуждением инициатив с потенциальными адресатами регулирования.

Таким образом, совершенствование механизмов оценки регулирующего воздействия в департаменте имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана должно быть связано не с формальным расширением количества процедур, а с повышением их содержательной результативности.

Только при условии нормативной определенности, методической проработанности, аналитической обоснованности и полноценного участия заинтересованных сторон ОРВ сможет выполнять свою основную функцию – обеспечивать принятие более качественных, сбалансированных и экономически оправданных муниципальных правовых решений в сфере имущественных и жилищных отношений.

Список литературы

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федер. закон от 06 октября 2003 г. №131-ФЗ (ред. 20 марта 2025 г.) // Российская газета. – 2003. – № 202.

2. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: указ Президента РФ : от 07 мая 2012 г. №601 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

3. Об обязательных требованиях в Российской Федерации : Федер. закон от 31 июля 2020 г. №247-ФЗ (ред. 28 фев. 2025 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 31. – Ст. 5007.

4. Об утверждении методики оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов, формы сводного отчета о проведении оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов, состава и содержания сведений сводного отчета о проведении оценки регулирующего воздействия для проектов нормативных правовых актов со средней и низкой степенью регулирующего воздействия : приказ Минэкономразвития России : от 28 сентября 2023 г. №676 // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2023.

5. О методике проведения оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов муниципального образования «Город Магадан» и экспертизы, действующих нормативных правовых актов муниципального образования «Город Магадан», затрагивающих вопросы предпринимательской и инвестиционной деятельности на территории муниципального образования «Город Магадан» : Постановление мэрии города Магадана от 14.10.2014 №4113 (с изм. от 18.06.2025 г. №2248-пм // Вечерний Магадан. – 2014.

6. Постановление Правительства РФ от 17 декабря 2012 г. №1318 «О порядке проведения федеральными органами исполнительной власти оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов и проектов решений Евразийской экономической комиссии, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 52. – Ст. 7491.

7. Об утверждении положения о департаменте имущественных и жилищных отношений мэрии города Магадана : решение Магаданской городской Думы от 14 июня 2016 №37-Д // Вечерний Магадан,. – 2016. – № 25.

8. Мельник, Г. Е. Регуляторная политика в России: механизмы регулирования / Г. Е. Мельник // Экономика и безопасность. – 2025. – № 8. – С. 117–122.

9. Мичурина, Д. А. Предметная область оценки регулирующего воздействия в России и в мире: сходства и отличия / Д. А. Мичурина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 4. – С. 60–63.

Чудинова Екатерина Александровна
заместитель директора НОЦ «Сибирский центр промышленного дизайна и прототипирования»
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет»
г. Томск, Томская область

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ВКЛАДА КРЕАТИВНОГО КЛАСТЕРА В ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА

Аннотация: *в статье представлен авторский подход к оценке вклада креативных кластеров в экономику городов и регионов. Учитывая комплексное воздействие кластеров на экономику, все показатели условно разделены на четыре блока: экономический, социальный, инновационный и пространственный. Для каждого блока разработаны показатели оценки, их характеристик и методы расчета.*

Ключевые слова: *креативный кластер, креативная экономика, методика оценки, показатели, региональная экономика.*

По мере того, как креативная экономика активно набирает обороты в своем развитии, все более очевидным становится влияние креативных кластеров и креативных пространств на решение целого ряда социально-экономических проблем как городов, так и регионов. До сих пор существует мнение, что основные функции кластеров ограничиваются исключительной поддержкой творческого производства или стимулирования инноваций в креативном секторе. Это далеко не верное убеждение. Благодаря тому, что экосреде кластеров происходит концентрация значимых ресурсов, организация занятости местного населения, а также стимулирование и развитие инновационной деятельности и предпринимательства, они трансформируются в эффективные механизмы решения актуальных социально-экономических проблем городов и регионов [2,4].

Как отметили в своих трудах Н.В. Карпова и В.Л. Меленкин «кластеры выступают поставщиками инновационных продуктов и услуг, что, в свою очередь, делает определенные территории привлекательными для креативного класса, для предпринимателей, инвесторов, что во многом определяет динамику современного развития территории» [3]. В этих условиях они выступают в роли двигателя «экономики, основанной на знаниях», способствуя укреплению позиций региона, в том числе и на мировом уровне.

Очень часто кластеры становятся магнитом для привлечения квалифицированных специалистов из сферы креативных индустрий, формируя устойчивый тренд на положительную миграцию. Как подчеркивает Л.А. Василенко, «креативный кластер благодаря множеству организаций, входящих в его структуру способен оказать существенное влияние на организацию занятости в регионе» [1]. Во всем мире креативные кластеры становятся

привлекательным центром для фрилансеров и самозанятых, работающих, как правило, в теневом секторе экономики без официального трудоустройства и соответствующих гарантий.

Созданная в условиях кластера среда – от творческих компаний до образовательных и научных учреждений – способствует укреплению связей и развитию сотрудничества между ними. Запускается целая цепочка позитивных изменений: креативные индустрии формируют и стимулируют спрос на товары и услуги смежных отраслей, что приводит к созданию новых рабочих мест, увеличивая таким образом общий экономический эффект.

Очевидно, что будущее регионов напрямую связано с активной и согласованной позицией государства. Введение стандартизированной системы оценки кластеров и регулярное ранжирование регионов станет мощным инструментом. Оно позволит не только выявлять лидеров и их успешный опыт, но и эффективно распространять эти знания, ускоряя формирование единого и устойчивого культурно-экономического пространства. Как подчеркивал в своих трудах Портер, «смысл кластера в том, чтобы он создал синергетический эффект для территории, чтобы стал точкой роста» [5]. Однако, для принятия решения о создании кластера, а также для оценки эффективности его вклада в экономику региона, необходима разработанная система показателей.

На основе проведенного анализа, а также имеющегося опыта была разработана методика оценки вклада креативного кластера в региональную экономику, включающая четыре основных блока (16 индикаторов) (Таблица 1). Каждый блок позволяет оценить те преимущества для региона, которые кластер позволит достичь.

1. Экономический блок позволяет количественно измерить непосредственный вклад компаний, входящих в кластер, в экономику региона через ключевые финансово-экономические показатели.

2. Социальный блок (трудовые эффекты) позволяют измерять и анализировать влияние креативных индустрий на рынок труда, качество занятости и человеческий капитал региона. Анализ показателей данного блока позволяет в дальнейшем скорректировать программы трудоустройства и переподготовки, оценить эффективность политики занятости, сформировать меры поддержки самозанятых и стартапов.

3. Инновационный блок (нематериальные эффекты) позволяет измерить вклад креативного кластера в создание и распространение инноваций, оценить его роль в формировании интеллектуального капитала региона и развитии высокотехнологичных компетенций. Благодаря оценке показателей осуществляется разработка программ технологического развития региона, оценка эффективности инвестиций в креативную экономику, выявление перспективных технологических ниш, обоснование мер поддержки НИОКР.

4. Пространственный блок (территориальные эффекты) позволяет анализировать влияние креативного кластера на территориальное развитие региона – от трансформации городской среды до усиления межрегиональных связей. Он фиксирует, как концентрация креативных индустрий меняет пространство и повышает его ценность. Показатели данного блока важны при оценке зонирования и градостроительных решений, планирования инвестиций в инфраструктуру, а также выбора места для размещения кластера.

Таблица 1

Основные показатели оценки вклада креативного кластера в региональную экономику

Показатель	Расчет показателя	Характеристика показателя
Экономический (прямые эффекты)		
Объём производства	Vкр – совокупная выручка предприятий кластера за год (млн руб.)	показывает, сколько денег генерирует сектор за отчётный период
Добавленная стоимость	DSкр – доля кластера в ВРП региона (%)	демонстрирует весомость креативных индустрий в экономике региона; отражает реальный вклад в создание стоимости (без учёта промежуточных затрат); выявляет наиболее рентабельные направления
Инвестиции	Iкр – объём инвестиций в креативные индустрии (млн руб./год).	сигнализирует о доверии бизнеса и инвесторов к сектору
Экспортный потенциал	Eкр – доля экспортной выручки в общем объёме (%).	оценивает конкурентоспособность продукции кластера на внешних рынках; выявляет ключевые рынки сбыта
Налоговые поступления	Объем налогов, уплаченных резидентами кластера в региональный и местный бюджеты (млн руб./год)	прямой вклад в бюджет региона; демонстрирует рост или стагнацию сектора
Социальный блок (трудовые эффекты)		
Занятость	Zкр – число занятых в кластере (чел.), доля от общего числа занятых в регионе (%).	измерение масштаба занятости, анализ миграционных потоков
Зарплаты	ZPкр – средняя зарплата в кластере и средняя по региону (руб.)	оценка качества трудовых отношений
Квалификация	Kкр – доля работников с высшим/профильным образованием (%).	анализ кадрового потенциала
Предпринимательство	Pкр – число новых субъектов МСП в креативных индустриях (ед./год)	изучение предпринимательской активности
Инновационный блок (нематериальные эффекты)		
Патенты/авторские права	Rинн – число зарегистрированных РИД (ед./год).	анализ интеллектуальной собственности
R&D-затраты	Rкр – расходы на НИОКР в кластере (млн руб./год).	оценка научно-исследовательской активности
Цифровые технологии	DTкр – доля предприятий, использующих цифровые решения (%).	мониторинг цифровизации и технологических инноваций
Кооперация	Kкооп – число совместных проектов с вузами/НИИ (ед./год).	анализ кооперации с наукой и образованием
Пространственный блок (территориальные эффекты)		
Агломерация	Aкр – плотность креативных предприятий на 1 км² (ед./км²).	оценка локализации и плотности размещения
Инфраструктура	Infкр – площадь специализированных пространств (коворкинги, хабы, млн м²).	анализ инфраструктурного развития

Окончание таблицы 1

Показатель	Расчет показателя	Характеристика показателя
Туристическая привлекательность	Ткр – прирост турпотока благодаря кластеру (%).	оценка культурной и туристической привлекательности
Брендинг региона	Вкр – упоминания региона в медиа в контексте креативных проектов (ед./год).	оценка узнаваемости региона как центра креативных индустрий

На основе экспертного анализа проводится нормализация показателей, экспертная оценка их значимости и расчет интегрального индекса:

– нормализация показателей (формула 1):

$$Nнорм = Nmax\text{-}NminNi\text{-}Nmin, \quad (1)$$

где Ni – значение показателя, N min, N max – минимальное/ максимальное значение по выборке регионов

– экспертная оценка значимости (формула 2):

$$Ij = i=1\sum nwi \cdot Nнорм, i, \quad (2)$$

где wi – вес показателя (сумма весов в блоке = 1), n – число показателей в блоке

– интегральный индекс (формула 3):

$$Iкр = v1 \cdot Iэк + v2 \cdot Iсоц + v3 \cdot Iинн + v4 \cdot Iпр, \quad (3)$$

где v1...v4 – веса блоков.

По итогам анализа возможно формирование шкалы развития кластера:

– низкий уровень вклада (кластер в стадии формирования);

– средний уровень вклада (стабильное развитие);

– высокий уровень вклада (значимое влияние на экономику);

– очень высокий уровень вклада (драйвер регионального развития).

Стоит отметить, что предложенная модель может быть применима любыми креативными кластерами. Однако только при совокупном анализе всех представленных показателей она позволит сформировать объективную оценку работы кластера и его влияния на экономику региона.

Список литературы

1. Василенко, Л. А. Креативная экономика и креативные кластеры в развитии территорий: анализ российских практик / Л. А. Василенко, Л. В. Богданова, И. Ю. Каримова // Проблемы развития территории. – 2024. – № 1. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=59928379 (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

2. Волкова, Ю. А. Формирование кластера креативных индустрий в современном городе / Ю. А. Волкова // Ноэма. – 2021. – № 2 (7). – С. 10–23.

3. Карпова, Н. В. Креативные кластеры как инновационный инструмент обеспечения городского развития / Н. В. Карпова, В. Л. Меленкин // Экономика и экология территориальных образований. – 2021. – № 4. – С. 12–18.

4. Федоренко, А. С. Креативный кластер в крупном городе / А. С. Федоренко // Вестник науки. – 2024. – № 11 (80). – С. 1329–1337.

5. Porter, M. Competitive Advantage of Nations / M. Porter. – New York: Free Press, 1998.

Шантырь Юрий Романович
студент

Научный руководитель
Широкова Елена Александровна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»
г. Магадан, Магаданская область

DOI 10.31483/r-171220

ЗОЛОТОДОБЫЧА КАК ФАКТОР ДОЛГОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БЮДЖЕТА МАГАДАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация: *в статье на основе данных об исполнении бюджета, кредитных рейтингов и отраслевой статистики анализируется влияние золотодобычи на долговую устойчивость Магаданской области. Показано, что рост добычи золота до рекордных 55,1 тонны в 2025 году, и благоприятная ценовая конъюнктура обеспечили значительный прирост налоговых доходов бюджета. Это позволило региону снизить долговую нагрузку до 19% от текущих доходов и повысить кредитный рейтинг до уровня A-(RU). Выявлено, что структура долга с преобладанием бюджетных кредитов (85,6%) снижает риски рефинансирования, однако низкая диверсификация экономики сохраняет зависимость бюджетной устойчивости от конъюнктуры рынка золота. Обосновывается необходимость использования текущего периода благоприятной конъюнктуры для наращивания капитальных расходов и снижения зависимости от долгового финансирования.*

Ключевые слова: *золотодобыча, государственный долг, долговая устойчивость, бюджет Магаданской области, кредитный рейтинг, налоговые доходы.*

Магаданская область относится к регионам с низкой диверсификацией экономики, где добывающий сектор играет определенную роль в формировании доходов бюджета. По данным отраслевой статистики, на добывающую отрасль приходится более 40% налоговых доходов консолидированного бюджета области [1]. При этом регион сталкивается с объективными ограничениями: удаленностью от основных рынков, суровыми климатическими условиями и высокой стоимостью жизни, что делает вопросы долговой устойчивости особенно актуальными.

В 2025 году Магаданская область достигла рекордного за 80 лет показателя добычи золота – 55,1 тонны [1]. Одновременно с этим регион повысил кредитный рейтинг до уровня A-(RU) со стабильным прогнозом, а долговая нагрузка снизилась до 19% от текущих доходов [2]. Возникает вопрос: является ли золотодобыча фактором, обеспечивающим долговую устойчивость региона, или текущее благополучие носит конъюнктурный характер?

Цель данного исследования – на основе официальных данных проанализировать влияние золотодобычи на долговую устойчивость бюджета Магаданской области и определить риски, связанные с зависимостью от данной отрасли.

Магаданская область занимает третье место среди регионов России по добыче золота. Уступая Красноярскому краю и Якутии. По итогам 2025 года на регион приходилось 16% общероссийской добычи [1]. Динамика добычи за последнее десятилетие демонстрирует устойчивый рост: с 24.5 тонн в 2015 году до 55,1 тонны в 2025 году. То есть более чем в два раза [1].

Таблица 1

Динамика добычи золота в Магаданской области, 2020–2025 гг.

Год	Добыча золота, тонн	Изменение к предыдущему году
2020	49,14	-
2021	52,11	+6,0%
2022	51,43	-1,3%
2023	47,97	-6,7%
2024	54,1	+12,8%
2025	55,1	+1,8%

В структуре добычи по итогам 2025 года преобладает рудное золото – 39 тонн (71%), на россыпное приходится 16.1 тонну (29%). При этом Магаданская область остается первым регионом России по добыче россыпного золота [1]. Переломным моментом в росте добычи стал запуск Наталкинского ГОКа в 2018 году, обеспечивший значительный прирост в последующие годы [1].

Влияние золотодобычи на доходы бюджета проявляется через два основных канала: налог на прибыль организаций и налоги за пользование природными ресурсами. По данным рейтингового агентства Эксперт РА, в 2025 году налоговые и неналоговые доходы региона выросли на 47% относительно 2024 года. При этом поступления от налогов на прибыль увеличились на 46%, а поступления от налогов, сборов и регулярных платежей за пользование природными ресурсами – более чем вдвое [3; 4].

Согласно актуальной версии закона о бюджете, в 2026 году доходная часть бюджета может увеличиться еще на 15%. Поступления от налога на прибыль и от платежей за пользование природными ресурсами на фоне высоких мировых цен на золото могут вырасти на 8% и 48% соответственно [3].

Государственный долг Магаданской области за 2025 год снизился примерно на 1%. В структуре долга по состоянию на 01.01.2026 преобладали бюджетные кредиты (85,6%), 13,5% приходились на облигации, менее 1% – на банковские кредиты [6]. Такая структура существенно снижает риски рефинансирования, поскольку бюджетные кредиты предоставляются на льготных условиях и подлежат реструктуризации.

Соотношение долга и текущих доходов на конец 2025 года сложились на уровне 19%. По прогнозу Эксперт РА, в 2026 году показатель может составить 15%, что соответствует низкому уровню долговой нагрузки [6].

Таблица 2

Ключевые показатели долговой устойчивости Магаданской области

Показатель	2025 г.	2026 г. (прогноз)
Отношение долга к ННД	19%	15%
Доля бюджетных кредитов в структуре долга	85,6%	н/д
Кредитный рейтинг	A-(RU)	A-(RU)

Повышение кредитного рейтинга Магаданской области до уровня A-(RU) со стабильным прогнозом в декабре 2025 года было обусловлено, как указано в пресс-релизе АКРА, «ростом капитальных расходов и операционной эффективности бюджета при стабилизации долговой нагрузки на низком уровне» [6]. При этом агентство отмечает, что давление на рейтинг оказывают низкий уровень ликвидности бюджета и низкая диверсификация экономики, сконцентрированной по большей части на добывающем секторе [6]. Дополнительным фактором долговой устойчивости стало решение Правительства РФ о списании двух третей задолженности по бюджетным кредитам для 21 региона. Магаданская область получила право не возвращать более 2,5 млрд рублей [5].

Долговая устойчивость региона напрямую зависит от ценовой конъюнктуры на мировом рынке золота. В 2025 году цена на золото выросла почти на 70%, а в январе 2026 года

достигла исторического максимума в 5 597 долларов за тройскую унцию [7]. Благоприятная ценовая конъюнктура обеспечила рост налоговых поступлений от золотодобывающих компаний, что позволило региону увеличить доходы и снизить долговую нагрузку. Однако данная зависимость создает и риски. Эксперт РА прямо указывает на низкую диверсификацию экономики как фактор, оказывающий давление на кредитный рейтинг [6]. При снижении цен на золото потребуется сокращение расходов, либо увеличение заимствования.

Регион осознает эти риски и планирует развитие отрасли. К 2030 году целевой уровень добычи составляет 61 тонну, к 2035 году возможен рост еще на 16–18 тонн за счет освоения новых месторождений: Дегдекан (АЛРОСА, запуск в 2029 году, 3,3 тонны в год), Приднепровская площадь (2,5–3 тонны в год, ввод в 2030 году), Нерючинская площадь (не ранее 2035 года) [2]. Заявленные инвестиции в отрасль – порядка 200 млрд рублей [1]. Рост добычи позволит увеличить доходную базу и, соответственно, укрепить долговую устойчивость.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Золотодобыча является ключевым фактором, обеспечивающим долговую устойчивость бюджета Магаданской области. Рост добычи до 55,1 тонны в 2025 году, и благоприятная ценовая конъюнктура обеспечили прирост налоговых доходов, что позволило региону снизить отношение долга к доходам до 19% и повысить кредитный рейтинг до уровня A-(RU).

2. Структура долга с преобладанием бюджетных кредитов (85,6%) снижает риски рефинансирования и обеспечивает относительную стабильность долгового профиля. Списание части задолженности по бюджетным кредитам (более 2,5 млрд рублей) дополнительно улучшило долговую позицию региона.

3. Сохраняется зависимость бюджетной устойчивости от конъюнктуры рынка золота. Низкая диверсификация экономики означает, что при снижении цен на золото доходы бюджета могут сократиться, что потребует либо сокращения расходов, либо новых заимствований.

Для минимизации рисков региону целесообразно использовать текущий период благоприятной конъюнктуры для наращивания капитальных расходов и развития инфраструктуры, что создаст основу для диверсификации экономики в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Статистика золотодобычи Магаданской области. – URL: https://magadan.gold/stats/?ysclid=mw6700c89685921531 (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

2. Новости финансового рынка. – URL: https://www.finmarket.ru/news/6721162?ysclid=mw67abjex947752327 (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

3. Новость РБК. – URL: https://prim.rbc.ru/prim/freenews/68fd8fe89a79475fbb663542?ysclid=mw67lz9k1h742824090 (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

4. Доходы бюджета Магадана увеличились из-за поступлений от добычи золота. – URL: https://govoritmagadan.ru/dohody-byudzheta-magadana-uvelichilis-iz-za-postuplenij-ot-dobychi-zolota/?ysclid=mw6707xk10823480450 (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

5. Обзор законодательства. – URL: https://www.consultant.ru/law/review/209571968.html?ysclid=mw67sfb128304598643 (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

6. Пресс-релиз «Эксперт РА». – URL: https://raexpert.ru/releases/2026/ju130a?ysclid=mw67w0wu2i575513857 (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

7. Котировки золота. – URL: https://gold.1prime.ru/20261106/kotirovki-1993559.html?ysclid=mw680e234567691777 (дата обращения: 07.11.2026). – Текст : электронный.

УГРОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Артемьев Владимир Валентинович
консультант
Хасашвили Тенгиз Гиоргиевич
консультант

АНО «Ярославское правовое научно-исследовательское общество»
г. Ярославль, Ярославская область

ПРАВОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРЕДНАМЕРЕННОГО БАНКРОТСТВА

Аннотация: *в статье комплексно исследуется феномен преднамеренного банкротства с двух ключевых позиций – правовой и экономической. Цель работы – выявить механизмы, через которые реализуется это явление, оценить риски для участников рынка и обозначить сложности его квалификации. Авторами исследуются характер, содержание и размеры крупного ущерба, причиняемого преднамеренным банкротством, иные элементы объективной стороны.*

Ключевые слова: *неплатежеспособность, вывод активов, кредиторская задолженность, преступление, экономическая деятельность, преднамеренное банкротство, общественная опасность, объективные признаки.*

Актуальность исследования вопросов банкротства в Российской Федерации обусловлена сложной экономической ситуацией, в которой находится страна. В условиях экономической нестабильности особое значение приобретает соблюдение законодательства, регулирующего отношения в сфере несостоятельности (банкротства), а также обеспечение финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов [1, с. 115]. Действительно, процедуры несостоятельности (банкротства) является неотъемлемым элементом рыночной экономики, а также институтом гражданского права. Данный институт выполняет функцию макроэкономического и социального регулятора, позволяет: ликвидировать неэффективных, неконкурентоспособных организаций; совершить вывод их активов обратно в активный хозяйственный оборот; обеспечить справедливого, равного и соразмерного распределения имущества должника между всеми кредиторами; восстановление платежеспособности предприятий через реабилитационные процедуры.

Однако процедуры банкротства нередко используются не как инструмент экономического оздоровления, а как средство для уклонения от исполнения обязательств, вывода активов и причинения имущественного вреда кредиторам. В связи с этим законодатель устанавливает ответственность за различные виды криминальных банкротств, в том числе за преднамеренное банкротство (ст. 196 УК РФ). Данный состав результат криминализации умышленного создания или увеличения неплатежеспособности должника с целью причинения крупного ущерба кредиторам [2, с. 110].

Статья 196 УК РФ находится в системной связи со ст. 195 УК РФ (неправомерные действия при банкротстве) и ст. 197 УК РФ (фиктивное банкротство). Разграничение между настоящими составами проводится прежде всего по моменту совершения деяния и его направленности. Полагаем, что следует проводить отграничение ст. 195 от ст. 196 УК РФ, во-первых, по обстановке совершения преступлений и, во-вторых, по субъективной стороне, а именно по умыслу [3, с. 235]. Так преднамеренное банкротство криминализует умышленное создание или увеличение неплатежеспособности до возбуждения дела о банкротстве, тогда как неправомерные действия при банкротстве совершаются в ходе уже начатой процедуры. Фиктивное банкротство, в отличие от преднамеренного, предполагает ложное объявление о

несостоятельности при фактической платежеспособности должника. При этом момент возникновения умысла и стадия процедуры банкротства важны, но не должны выступать единственными критериями разграничения: необходимо сопоставлять фактические обстоятельства, характер деяния, направленность умысла, предусмотренные законом последствия и причинную связь.

Также дискуссионным остается вопрос о содержании ущерба при исследуемом банкротстве. При буквальном трактовании диспозиции ст. 196 УК РФ ущерб в крупном размере должен быть причинен либо кредиторам, либо бюджету или государственным внебюджетным фондам. При этом в доктрине поднимается вопрос о том, складывается ли крупный ущерб из требований всех пострадавших кредиторов или должен определяться в отношении каждого потерпевшего. При оценке последствий необходимо учитывать временной аспект: финансовое состояние должника до и после спорной операции, структуру активов и пассивов, ликвидность имущества и реальные возможности исполнения обязательств. Между деянием и наступления ущербом должна быть установлена прямая причинно-следственная связь. Установление настоящей связи требует проведения финансово-экономической экспертизы и анализа динамики финансового состояния должника [4, с. 237].

Доказывание причинной связи осложняется тем, что неплатежеспособность часто формируется под влиянием нескольких факторов. К ним могут относиться снижение спроса, рост расходов, потеря ключевого контрагента, изменение условий кредитования, судебные взыскания и ранее возникшие долги. В таких ситуациях недостаточно указать, что действия руководителя предшествовали банкротству. Необходимо определить реальный вклад этих действий в возникновение или увеличение дефицита имущества и установить, что именно они обусловили крупный ущерб в юридически значимом смысле.

Место совершения преступления является сфера хозяйственной деятельности должника, а именно место нахождения организации, место совершения сделок. Для квалификации этот факт значения не имеет. Способ совершения преступления является обязательным признаком, поскольку диспозиция прямо указывает на совершение действий (бездействий). При этом законодатель не устанавливает исчерпывающего перечня способов совершения данного преступления. В зависимости от конкретных обстоятельств к таким действиям могут относиться отчуждение имущества по заведомо невыгодной цене, безвозмездная передача активов, заключение экономически необоснованных сделок, создание искусственной задолженности и принятие обязательств, исполнение которых заведомо превышает финансовые возможности должника [5, с. 136].

Время совершения преднамеренного банкротства требует отдельного анализа. Некорректно утверждать, что деяние, предусмотренное ст. 196 УК РФ, во всех случаях должно быть совершено исключительно до возникновения признаков банкротства или до признания должника несостоятельным арбитражным судом. Диспозиция данной статьи не содержит прямого указания на такое временное ограничение. Определяющее значение имеет установление того, что конкретные действия или бездействие заведомо повлекли неспособность должника полностью удовлетворить требования кредиторов и причинили крупный ущерб. При этом, если неспособность должника исполнять обязательства существовала ещё до совершения спорных действий, необходимо особенно тщательно установить, каким образом соответствующее поведение повлияло на его финансовое положение и привело к предусмотренным ст. 196 УК РФ последствиям. Нельзя подменять доказательство причинной связи простым указанием на то, что действие было совершено незадолго до банкротства либо в период финансового кризиса [5, с. 137].

Таким образом, для доказывания объективной стороны требуется последовательно установить: конкретное действие или бездействие; его влияние на финансовое положение должника; заведомый характер наступления неспособности полного расчета с кредиторами; наличие крупного ущерба; причинную связь между деянием и ущербом. Отсутствие доказательств хотя бы одного из обязательных признаков не позволяет признать оконченное

преступление установленным. Объективная сторона исследуемого состава выражается в конкретных действиях, которые создали или усугубили неплатёжеспособность, в причинно-следственной связи между такими действиями и наступившим крупным ущербом. Примерами таких действий являются: заключение заведомо невыгодных сделок, отчуждение основных средств, невзыскание дебиторской задолженности, создание искусственной кредиторской задолженности.

Список литературы

1. Князьков, А. А. К вопросу о криминализации и пенализации общественно опасных деяний в сфере функционирования коммерческих организаций / А. А. Князьков, А. Р. Барахоева, Е. М. Золотин // Современные тренды управления, экономики и предпринимательства: от теории к практике : сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары, 2025. – С. 114–116.

2. Бабаева, А. С. Преднамеренное банкротство. Некоторые противоречия уголовного и гражданского законодательства / А. С. Бабаева // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2004. – № 5. – С. 109–111.

3. Князьков, А. А. Некоторые технико-юридические аспекты конструирования состава преступления / А. А. Князьков, В. В. Артемьев // Актуальные вопросы права, экономики и управления : материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары, 2026. – С. 341–343.

4. Соловьев, О. Г. Преднамеренное банкротство (ст. 196 УК РФ): некоторые проблемы толкования и правоприменения / О. Г. Соловьев // Актуальные вопросы экономики, права и социологии : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары, 2024. – С. 236–237.

5. Князьков, А. А. Использование служебного положения как признак уголовно-правовых запретов о криминальном банкротстве в УК РФ / А. А. Князьков, Е. М. Золотин // Современные тренды управления, экономики и предпринимательства: от теории к практике : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Ульяновск, 2023. – С. 135–138.

Жосан Анна Ивановна
студентка
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация: *в статье рассмотрено место информационной безопасности в системе экономической безопасности предприятия в условиях цифровизации. На основе данных InfoWatch и Positive Technologies проанализированы угрозы для российских организаций, в том числе связанные с человеческим фактором и социальной инженерией. Изучены изменения ответственности за утечки персональных данных с 2025 года и на условном примере рассчитаны возможные потери предприятия. Сделан вывод, что расходы на защиту информации следует рассматривать как инвестиции в устойчивость бизнеса.*

Ключевые слова: *экономическая безопасность, информационная безопасность, цифровизация, утечка персональных данных, социальная инженерия, человеческий фактор, оборотные штрафы.*

Цифровизация перенесла в информационные системы учёт, продажи, документооборот и работу с клиентами, поэтому данные стали одним из главных активов предприятия, а их потеря – прямой угрозой его финансовому положению. По сведениям МВД, которые

приводят Е.А. Кравчук и Р.Н. Селезнёв, в 2024 году в России было зарегистрировано 765,4 тыс. киберпреступлений, или 40% от всех выявленных преступлений [3, с. 124]. Цель статьи – показать, как состояние информационной безопасности влияет на экономическую безопасность предприятия, и оценить финансовые последствия инцидентов.

Экономическую безопасность предприятия обычно определяют как состояние, при котором оно сохраняет устойчивость и способно противостоять негативному влиянию внешних и внутренних факторов. В условиях цифровизации её основной составляющей становится информационная безопасность [6, с. 37]. Связь между ними проявляется через последствия угроз: утечка сведений по вине персонала снижает финансовые результаты, утечка клиентских данных ведёт к оттоку клиентов, а недофинансирование защиты в крайнем случае создаёт угрозу банкротства [6, с. 39]. На наш взгляд, потери от инцидентов удобно делить на прямые (штрафы, выкуп, восстановление систем), косвенные (простой, упущенная выгода) и отложенные (утрата доверия клиентов и партнёров).

Угрозы для российских организаций остаются высокими. По данным Positive Technologies, в первом полугодии 2025 года вредоносное ПО применялось в 63% успешных атак, 52% атак завершались утечкой конфиденциальной информации, а в 45% была нарушена основная деятельность организации [1]. За 2023–2025 годы в России скомпрометировано около 4,5 млрд записей персональных данных [2]. В 2025 году InfoWatch зарегистрировал 739 утечек из российских организаций, на 17,8% меньше, чем годом ранее, однако аналитики связывают это снижение в том числе с тем, что компании всё чаще скрывают инциденты [9].

Значительная часть инцидентов связана с человеческим фактором. По оценкам, которые обобщают И.П. Скворцов и А.О. Титарев, с ним, включая социальную инженерию, связано около половины компьютерных инцидентов [7]. Социальная инженерия – это психологическое манипулирование людьми ради доступа к системам и сведениям; к её основным приёмам относятся фишинг, претекстинг (обман по заранее подготовленной легенде) и «приманки» [8]. Так, в 2020 году злоумышленники под видом службы поддержки обзвонили сотрудников Twitter, выманили у них учётные данные через поддельный сайт и за первые часы собрали около 117 тыс. долл. [8]. Не менее опасны и ошибки персонала: доля персональных данных, скомпрометированных в результате случайных инцидентов, выросла с 3% почти до 10%, чаще всего из-за неверной настройки облачных хранилищ [2]. Таким образом, угрозы со стороны персонала мы предлагаем делить на умышленные действия инсайдеров, неосторожные ошибки и действия, спровоцированные извне.

Цена ошибки для бизнеса заметно возросла с конца весны 2025 года, когда начали действовать поправки в КоАП РФ, внесённые законом №420-ФЗ. Компания, допустившая утечку, теперь может заплатить от трёх до двадцати миллионов рублей: сумма растёт вместе с количеством пострадавших людей и чувствительностью сведений. Если инцидент повторится, санкцию рассчитают уже как процент от оборота – от одного до трёх, причём нижняя граница составляет двадцать миллионов, а верхняя пятьсот [5]. Любопытно, что тот же закон вознаграждает добросовестные компании: если организация три года подряд направляла на защиту данных хотя бы десятую долю процента выручки и выполняла установленные требования, повторный штраф назначат в размере одной десятой от минимальной суммы, но в пределах от 15 до 50 млн руб. [5]. Посмотрим, что это означает для условной компании с оборотом 5 млрд руб.

Таблица 1

Сравнение затрат условной компании с оборотом 5 млрд руб. при повторной утечке (расчёт автора по данным [5])

Показатель	Без вложений в защиту	Вложения 0,1% выручки в год
Расходы на защиту за 3 года	-	15 млн руб.
Штраф за повторную утечку	50–150 млн руб.	15 млн руб.
Итого	50–150 млн руб.	30 млн руб.

Даже без учёта того, что защита снижает саму вероятность утечки, второй вариант обходится в 1,7–5 раз дешевле. Отсюда следует практический вывод: защиту стоит выстраивать сразу по четырём направлениям. В организационном плане нужны утверждённые правила работы с информацией, продуманная система прав доступа и заранее расписанный порядок действий при инциденте. Техническую основу составляют антивирусы, вход с подтверждением вторым фактором, регулярные резервные копии и DLP-системы, которые не дают сотрудникам по ошибке или умышленно вынести конфиденциальные сведения за пределы компании [4, с. 4]. Кадровое направление включает постоянное обучение и пробные фишинговые письма, ведь персонал должен осознавать собственную роль в сохранности данных [7]. Финансовая составляющая – закладывать на защиту не меньше 0,1% выручки.

Таким образом, в условиях цифровизации информационная безопасность стала одной из основных составляющих экономической безопасности предприятия: любой инцидент оборачивается прямыми, косвенными или отложенными потерями. Значительная доля угроз связана с человеческим фактором, поэтому работа с персоналом должна быть равноправной частью системы защиты. С 2025 года законодательство сделало вложения в информационную безопасность экономически выгодными, что позволяет рассматривать их как инвестиции в устойчивость бизнеса.

Список литературы

1. Атаки на разработчиков через GitHub и GitLab достигли рекордного уровня за три года // Хабр : блог компании Positive Technologies. – URL: https://habr.com/ru/companies/pt/news/941620/ (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

2. За три года в России утекло 4,5 млрд записей персональных данных // InfoWatch: официальный сайт. – URL: https://www.infowatch.ru/company/presscenter/news/za-tri-goda-v-rossii-uteklo-4–5-mlrd-zapisey-personalnykh-dannykh (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

3. Кравчук, Е. А. Киберугрозы как ключевые угрозы экономической безопасности в условиях современного мира / Е. А. Кравчук, Р. Н. Селезнёв // Вестник юридических исследований. – 2025. – Т. 4, № 3. – С. 123–127. – URL: https://journals.rcsi.science/3034–140X/article/download/378728/351401 (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

4. Левинский, А. Т. Система анализа и предупреждения угроз безопасности персональных данных на предприятии / А. Т. Левинский // Политехнический молодежный журнал. – 2019. – № 5. – DOI 10.18698/2541–8009–2019–05–474. – URL: https://ptsj.bmstu.ru/articles/474/474.pdf (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

5. О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : федер. закон : от 30.11.2024 №420-ФЗ. – URL: https://www.klerk.ru/cdoc/view/97be9abc7c135ad43f8c2d8262a4bbd2/ (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

6. Селезнев, Е. А. Сущность информационной безопасности и ее место в обеспечении экономической безопасности предприятия / Е. А. Селезнев, О. А. Горбунова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2022. – № 1. – С. 36–44. – URL: https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2023/03/seleznev-gorbunova-36–44.pdf (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

7. Скворцов, И. П. О проблеме человеческого фактора в обеспечении информационной безопасности / И. П. Скворцов, А. О. Титарев // Воздушно-космические силы. Теория и практика. – 2022. – № 23. – С. 106–113. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/o-probleme-chelovecheskogo-faktora-v-obespechenii-informatsionnoy-bezopasnosti (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

8. Социальная инженерия, несовершенный человек / Ж. Нумьер, К. Люмер, А. П. Табурчак, А. Л. Зелезинский // Экономический вектор. – 2022. – № 2 (29). – С. 11–16. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/social-engineering-imperfect-human (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

9. Утечки данных теряют прозрачность // InfoWatch : официальный сайт. – URL: https://www.infowatch.ru/company/presscenter/news/utechki-dannykh-teryayut-prozrachnost (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

Иванова Анастасия Игоревна
студентка
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-170981

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Аннотация: *в статье рассматриваются особенности оценки экономических рисков инвестиционно-строительных проектов, реализуемых в условиях проектного финансирования с использованием счетов эскроу. Показана необходимость дополнения традиционных показателей инвестиционной эффективности анализом движения денежных средств по отдельным периодам реализации проекта. Предложен трехэтапный методический подход к оценке рисков, объединяющий экспертную оценку факторов риска, анализ чувствительности и имитационное моделирование методом Монте-Карло. Особое внимание уделяется учету сроков раскрытия счетов эскроу, условий банковского кредитования и взаимосвязей между параметрами проекта. В качестве критерия оценки риска предложена вероятность возникновения отрицательного остатка доступных денежных средств хотя бы в одном расчетном периоде. Показано, что данный критерий позволяет выявлять риск временного дефицита финансирования, который не всегда отражается традиционными показателями инвестиционной эффективности.*

Ключевые слова: *инвестиционно-строительный проект, проектное финансирование, счета эскроу, экономические риски, денежные потоки, дефицит ликвидности, метод Монте-Карло.*

Введение.

Переход к проектному финансированию существенно изменил механизм реализации инвестиционно-строительных проектов. Средства участников долевого строительства размещаются на счетах эскроу и остаются недоступными застройщику до выполнения установленных законом условий, тогда как строительство финансируется преимущественно за счёт собственных средств и банковских кредитов [1].

Порядок использования средств на счетах эскроу регулируется частью 6 статьи 15.5 Федерального закона от 30 декабря 2004 г. №214-ФЗ. После представления разрешения на ввод объекта в эксплуатацию средства перечисляются застройщику либо направляются на погашение обязательств по кредитному договору или на залоговый счёт в предусмотренных законом и договором случаях [2]. Следовательно, наличие средств на счетах эскроу не свидетельствует об их доступности для финансирования текущих расходов проекта.

Масштаб применения данного механизма подтверждается статистикой Банка России: по состоянию на 1 октября 2026 года количество счетов эскроу с остатками превысило 958 тыс., а объём размещённых на них средств составил 7,7 трлн руб. [3].

В этих условиях возникает проблема разграничения средств, связанных с реализацией проекта, и денежных средств, фактически доступных застройщику. Инвестиционный проект

может характеризоваться положительными показателями эффективности и значительным объёмом средств на счетах эскроу, но одновременно испытывать дефицит денежных средств для своевременного исполнения текущих обязательств. Значит, положительное значение NPV само по себе не гарантирует финансовую устойчивость проекта на протяжении всего периода его реализации.

Несмотря на изученность механизмов проектного финансирования и методов оценки инвестиционных рисков, вопрос количественной оценки доступной ликвидности по отдельным периодам реализации проекта с учётом особенностей использования счетов эскроу требует дополнительной методической проработки. В связи с этим целью исследования является разработка подхода к оценке экономических рисков инвестиционно-строительных проектов, позволяющего определить вероятность возникновения дефицита доступных денежных средств в течение всего периода реализации проекта [4].

Отличительной особенностью предлагаемого подхода является раздельный учёт средств, размещённых на счетах эскроу, и денежных средств, фактически доступных застройщику, а также моделирование остатка доступной ликвидности по отдельным расчетным периодам. В качестве критерия риска используется вероятность возникновения отрицательного остатка доступных денежных средств хотя бы в одном из расчетных периодов. Такой подход позволяет оценивать не только инвестиционную эффективность проекта, но и его способность своевременно исполнять финансовые обязательства на протяжении всего срока реализации.

Методический подход.

Для целей исследования выделены четыре основные группы экономических рисков, различающиеся по природе возникновения, но в совокупности влияющие на устойчивость денежных потоков проекта.

Производственно-технологические риски связаны с ростом стоимости строительных работ и материалов, нарушением сроков поставок и графика строительства. Финансовые риски обусловлены изменением стоимости заёмных средств и увеличением долговой нагрузки. Рыночные риски определяются изменением спроса, темпов продаж и цен. Организационно-правовые риски возникают вследствие задержек в получении разрешительной документации, изменения нормативных требований и недостатков договорной работы [5].

Выделенные группы взаимосвязаны: задержка строительства может привести к переносу срока ввода объекта и раскрытия счетов эскроу, увеличению расходов на обслуживание кредита и обязательств перед подрядчиками.

Для комплексной оценки экономических рисков инвестиционно-строительных проектов целесообразно использовать взаимодополняющие методы, позволяющие выявлять значимые факторы, оценивать их влияние на результаты проекта и определять вероятность возникновения неблагоприятных событий. Сравнительная характеристика основных методов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов оценки экономических рисков

Метод	Содержание	Возможности применения	Ограничения
Экспертная оценка	Определение значимости рисков на основе профессиональных суждений специалистов	Выявление факторов, для которых недостаточно статистических данных	Зависит от компетентности экспертов и согласованности их мнений
Анализ чувствительности	Определение влияния изменения отдельных параметров на результат проекта	Выявление наиболее значимых факторов и критических значений показателей	Не позволяет в полной мере учитывать одновременное изменение нескольких факторов и их взаимосвязь

Окончание таблицы 1

Метод	Содержание	Возможности применения	Ограничения
Сценарный анализ	Формирование оптимистичного, базового и пессимистичного вариантов развития проекта	Оценка последствий различных сочетаний условий реализации	Количество сценариев ограничено
Метод Монте-Карло	Многократное моделирование результатов при случайном изменении исходных параметров	Определение вероятности возникновения неблагоприятных финансовых результатов	Требует обоснования исходных распределений и взаимосвязей факторов

Предлагаемый подход предусматривает последовательное применение рассмотренных методов. На первом этапе проводится экспертное выявление и ранжирование факторов риска, на втором – анализ их индивидуального и совместного влияния на финансовые результаты и устойчивость проекта, на третьем – имитационное моделирование методом Монте-Карло для количественной оценки вероятности возникновения дефицита доступных денежных средств.

Этап 1. Выявление и ранжирование факторов риска.

На данном этапе формируется перечень факторов, влияющих на финансовые результаты и устойчивость проекта, с привлечением специалистов финансово-экономических подразделений, строительных организаций и банковских структур. Эксперты оценивают значимость каждого фактора по пятибалльной шкале, где 1 соответствует минимальному влиянию на проект, а 5 – наиболее существенному. Средняя оценка фактора рассчитывается по формуле:

$$\bar{R}_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} R_{ij}}{n}, \quad (1)$$

где $\bar{R}_i$ – средняя оценка i-го фактора риска; R_{ij} – оценка i-го фактора j-м экспертом; n – количество экспертов.

Полученные результаты позволяют ранжировать факторы и выделить наиболее значимые из них для последующего анализа. Для оценки согласованности экспертных мнений может применяться коэффициент конкордации Кендалла, рассчитываемый на основе присвоенных факторам рангов. При существенных расхождениях в оценках проводится повторный раунд опроса с уточнением формулировок факторов и предоставлением экспертам обобщённых результатов предыдущего раунда. Такой порядок соответствует процедуре метода Дельфи. Итоговые оценки используются для формирования перечня параметров последующего анализа чувствительности.

Этап 2. Анализ чувствительности, сценарный анализ и определение границ устойчивости проекта.

На данном этапе оценивается влияние основных факторов риска на экономические результаты и способность проекта своевременно исполнять обязательства. В качестве ключевых параметров рассматриваются стоимость строительства, темпы продаж, продолжительность строительных работ, процентная ставка по кредиту и сроки раскрытия счетов эскроу [6].

Для оценки инвестиционной эффективности используется показатель чистой приведённой стоимости:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1 + r)^t} - IC, \quad (2)$$

где CF_t – денежный поток в t-м периоде; r – ставка дисконтирования; T – горизонт расчёта; IC – первоначальные инвестиции.

Применение дисконтированных показателей соответствует методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов.

С учётом особенностей финансирования через счета эскроу оценка дополняется анализом доступной ликвидности по расчетным периодам:

$$L_t = L_{t-1} + S_t + K_t + E_t - O_t, \quad (3)$$

где Lt – остаток доступных денежных средств на конец t-го периода; L_{t-1} – остаток на начало периода; St – дополнительные собственные средства, поступающие для финансирования проекта в рассматриваемом периоде; Kt – фактически полученные кредитные средства; Et – средства со счетов эскроу, фактически поступившие в распоряжение застройщика и доступные для финансирования проекта; Ot – обязательства, подлежащие оплате за счёт доступных денежных средств в соответствующем периоде.

Начальный остаток L_0 определяется объёмом собственных средств, доступных на дату начала проекта. В качестве расчётного периода целесообразно использовать месяц, поскольку квартальная дискретизация может скрывать временный дефицит ликвидности. Выбор месячного периода представляет собой компромисс между необходимой детализацией движения денежных средств и доступностью исходной информации. При этом месячная детализация не исключает возникновения краткосрочного дефицита внутри расчётного периода. При наличии подробных данных о графиках платежей и поступлений расчёты могут осуществляться с более высокой временной детализацией, например понедельно.

В состав O_t включаются платежи подрядчикам и поставщикам, проценты по кредиту, погашение основного долга и прочие обязательства. Если средства эскроу направляются непосредственно на погашение кредита, они не учитываются в E_t и не включаются повторно в состав O_t. Изменение кредитной задолженности при этом отражается в последующем графике платежей.

На основании расчётов определяется область значений параметров, при которых доступная ликвидность остаётся неотрицательной на протяжении всего проекта:

$$L_t \geq 0 \text{ для всех } t = 1, \ldots, T \quad (4)$$

Данную область предлагается обозначить как коридор устойчивости проекта – совокупность значений и сочетаний параметров, при которых сохраняется способность своевременно исполнять финансовые обязательства. Его границы определяются путём последовательного изменения отдельных факторов и оценки их сочетаний, что позволяет выявить критические значения, при которых возникает дефицит ликвидности.

При одновременном изменении нескольких факторов границы коридора устойчивости определяются на основе совокупности их значений, при которых остаток доступных денежных средств хотя бы в одном расчётном периоде достигает нулевого значения.

Таким образом, сочетания параметров, при которых выполняется условие $\min 1 \leq t \leq T\ L_t = 0$, характеризуют границу устойчивости проекта, а выход за неё сопровождается возникновением дефицита ликвидности. Например, критическое состояние проекта может быть обусловлено не отдельным увеличением стоимости строительства или переносом сроков его завершения, а одновременным воздействием нескольких неблагоприятных факторов.

Коридор устойчивости не должен ограничивать диапазоны параметров при последующем моделировании методом Монте-Карло, поскольку исключение неблагоприятных значений может привести к занижению вероятности дефицита ликвидности. Поэтому моделирование должно учитывать как устойчивые, так и неблагоприятные состояния проекта, а установленный коридор использоваться для интерпретации результатов и определения условий возникновения дефицита.

Дополнительно на данном этапе применяется сценарный анализ, предусматривающий формирование базового, оптимистичного и пессимистичного вариантов развития проекта. В рамках каждого сценария задаются согласованные сочетания значений ключевых факторов риска, включая стоимость и продолжительность строительства, темпы продаж, процентную ставку по кредиту и сроки раскрытия счетов эскроу. Для каждого варианта оцениваются

показатели инвестиционной эффективности и динамика доступной ликвидности по расчётным периодам. Результаты сценарного анализа позволяют выявить последствия одновременного изменения нескольких факторов и уточнить условия, при которых проект выходит за пределы коридора устойчивости. На следующем этапе выявленные зависимости учитываются при имитационном моделировании методом Монте-Карло.

Этап 3. Имитационное моделирование методом Монте-Карло.

На заключительном этапе проводится количественная оценка вероятности возникновения дефицита денежных средств. Отобранные параметры задаются в виде случайных величин, а выбор распределений определяется статистическими данными, характеристиками аналогичных проектов и экспертными оценками [7]. Возможные способы задания параметров представлены в таблице 2.

Таблица 2

Рекомендуемые способы задания параметров моделирования

Параметр	Возможный способ задания
Стоимость строительства	Треугольное распределение
Продолжительность строительства	Треугольное распределение
Темпы продаж	Эмпирическое или ограниченное нормальное распределение
Процентная ставка по кредиту	Сценарное или вероятностное задание с учетом условий кредитного договора
Срок раскрытия счетов эскроу	Вероятностное задание с учётом строительного графика и нормативных условий

Выбор распределений определяется особенностями конкретного проекта и допустимыми границами изменения параметров. При моделировании также необходимо учитывать взаимосвязь факторов, поскольку, например, увеличение продолжительности строительства приводит к росту расходов и переносу сроков раскрытия счетов эскроу. Для отражения таких зависимостей может использоваться корреляционная матрица случайных параметров, позволяющая учитывать взаимосвязь между моделируемыми величинами. При наличии достаточной статистической информации параметры взаимосвязей определяются на её основе, а при её отсутствии могут использоваться экспертные оценки.

В каждой итерации рассчитывается остаток доступных денежных средств по всем периодам проекта. Возникновение дефицита определяется условием:

$$\min 1 \leq t \leq T \; L_t < 0 \qquad (5)$$

Вероятность возникновения данного события определяется по формуле:

$$P = \frac{N_{кр}}{N} * 100\%, \qquad (6)$$

где P – вероятность возникновения дефицита денежных средств; Nкр – количество итераций, в которых выявлен отрицательный остаток ликвидности; N – общее количество итераций моделирования.

В качестве начального ориентира рекомендуется использовать не менее 10 000 итераций, оценивая достаточность их количества по стабильности получаемых результатов и ширине доверительного интервала. Дополнительно определяются максимальная величина и продолжительность дефицита. Для оценки способности проекта обслуживать долговые обязательства могут также применяться показатели DSCR и LLCR.

Таким образом, предложенный алгоритм позволяет оценить не только вероятность возникновения дефицита доступных денежных средств, но и его возможную величину и продолжительность.

Заключение.

В исследовании обоснована необходимость дополнения традиционной оценки инвестиционной эффективности анализом доступных денежных средств по отдельным расчетным периодам реализации проекта. Показано, что средства на счетах эскроу не могут рассматриваться как свободная ликвидность застройщика до выполнения установленных условий их

раскрытия, что обусловливает необходимость их раздельного учёта при оценке финансовой устойчивости проекта.

Разработан трёхэтапный методический подход к оценке экономических рисков, включающий экспертное выявление и ранжирование факторов риска, анализ чувствительности, сценарный анализ, а также имитационное моделирование методом Монте-Карло. Основу подхода составляет оценка вероятности возникновения отрицательного остатка доступных денежных средств хотя бы в одном расчетном периоде. Дополнительно предложено понятие коридора устойчивости проекта, характеризующего область значений и сочетаний параметров, при которых сохраняется способность своевременно исполнять финансовые обязательства.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности его применения при финансовом планировании инвестиционно-строительных проектов, определении потребности в заёмном финансировании и выявлении наиболее существенных факторов риска с учётом условий банковского кредитования и сроков раскрытия счетов эскроу. Применение методики также позволяет оценивать возможную величину и продолжительность дефицита доступных денежных средств.

Список литературы

1. Беланова, Н. Н. Источники и механизмы финансирования девелоперских проектов в сфере жилищного строительства / Н. Н. Беланова, А. В. Гаршин // Фундаментальные исследования. – 2024. – С. 8–13.

2. Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 30.12.2004 №214-ФЗ.

3. Банк России. Финансирование долевого строительства: статистические данные по проектному финансированию и счетам эскроу. – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/equity_const_financing/ (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

4. Усольцева, И. В. Совершенствование методики анализа и оценки проектов для проектного финансирования / И. В. Усольцева, А. Г. Окунева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 11 (241). – С. 100–106.

5. Пищалкина, И. Ю. Количественная оценка рисков инвестиционных проектов с применением цифровых технологий / И. Ю. Пищалкина, Е. К. Терешко, С. Б. Сулоева // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 125–137.

6. Развитие методологии сценарного анализа инвестиционных проектов предприятий минерально-сырьевого комплекса / К. В. Матрохина, В. Я. Трофимец, Е. Б. Мазаков, А. Б. Маховиков, М. М. Хайкин // Записки Горного института. – 2023. – № 259.

7. Безручко, Д. С. Построение вероятностной экономико-математической модели инвестиционного проекта с помощью метода Монте-Карло / Д. С. Безручко // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 7. – С. 1623–1640.

Корольков Никита Сергеевич
аспирант
НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия»
г. Москва

DOI 10.31483/r-170944

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЕ РИСКИ КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ РАННЕГО ВЫЯВЛЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассмотрены стейкхолдерские риски как источник угроз экономической безопасности предприятия. По показателям финансового состояния последствия ухудшения отношений с работниками, кредиторами, поставщиками и государством выявляются с запаздыванием, поэтому для мониторинга экономической безопасности нужны индикаторы, по которым угроза распознается до перехода в финансовые потери. На основе обзора отечественных работ по стейкхолдерским рискам и мониторингу экономической безопасности выделены три стадии развития стейкхолдерского риска: накопление дисбаланса вклада и выгоды группы, проявление поведенческих сигналов и реализация угрозы. Для шести групп стейкхолдеров предложен набор ключевых индикаторов риска с указанием угроз и источников данных, обоснована двухпороговая модель их интерпретации с выделением зон нормы, предкризиса и кризиса, а также порядок закрепления индикаторов за владельцами рисков. Результаты применимы при построении систем мониторинга экономической безопасности и риск-менеджмента предприятия.*

Ключевые слова: *экономическая безопасность предприятия, стейкхолдерский риск, ключевые индикаторы риска, дисбаланс интересов, мониторинг, пороговые значения.*

В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 №208, мониторинг назван одним из механизмов ее реализации, а оценка состояния экономической безопасности опирается на систему индикаторов. На уровне предприятия содержание экономической безопасности трактуется по-разному: через защищенность от угроз, минимизацию рисков, обеспеченность ресурсами и т. д. Д. В. Бондаренко по итогам контент-анализа подходов предложил понимать экономическую безопасность предприятия как сбалансированное состояние взаимодействия стейкхолдеров под воздействием внешних и внутренних угроз [1, с. 152]. В такой трактовке угрозой выступает уже не только внешний шок, но и рассогласование интересов предприятия и групп, от ресурсов которых зависит его деятельность.

Угрозу такого рода в литературе обозначают понятием стейкхолдерского риска. В трактовке И. Н. Ткаченко и А. А. Злыгостева это риск потери предприятием стоимости/конкурентных позиций при ухудшении отношений с заинтересованными сторонами, а мерой риска служит несоответствие между тем, что группа вносит, и тем, что она получает [5]. Российские компании используют такие подходы ограниченно: Н. А. Карпов, изучив нефинансовую отчетность 80 публичных компаний за 2014–2023 гг., получил для процедур выявления стейкхолдеров средний результат 0,57 балла, тогда как для их ранжирования лишь 0,14 балла по шкале от 0 до 1 [2]. Группы, признанные, но не ранжированные, остаются без владельцев риска, т. е. их риски выпадают из контура управления [3].

По показателям финансового состояния, на которых строится большинство систем мониторинга экономической безопасности, стейкхолдерский риск выявляется лишь после его реализации: рост расходов на подбор персонала, удорожание долга/выпадение выручки видны в отчетности по итогам года, когда отношения с группой уже нарушены. Цель настоящей работы – обоснование системы ключевых индикаторов раннего выявления стейкхолдерских рисков как элемента мониторинга экономической безопасности предприятия.

Отправной точкой выступает механизм возникновения риска. Каждая группа предоставляет предприятию ресурс (капитал, труд, сырье, институциональную среду) и получает выгоду в виде дивидендов, процентов, оплаты труда, платежей, налогов. Если выгода группы из года в год ниже ее вклада, группа заинтересована сократить предоставление ресурса или пересмотреть условия взаимодействия. На данных 19 российских компаний за 2017–2024 гг. (152 наблюдения) установлено, что дисбалансы вклада и выгоды работников и акционеров не симметричны и статистически связаны с рентабельностью и динамикой чистой прибыли [4]. Конфликт интересов при этом проявляется в поведении группы: она скрывает информацию, перекладывает риски на предприятие, добивается пересмотра условий давлением и т. п.

Исходя из этого механизма, в развитии стейкхолдерского риска выделены три стадии:

– латентная: дисбаланс вклада и выгоды группы накапливается, но поведение группы не меняется;

– сигнальная: группа меняет поведение (растет текучесть кадров, поставщики сокращают отсрочку, кредиторы повышают ставки по новым займам, учащаются претензии, споры и т. п.);

– реализованная: сокращение/прекращение предоставления ресурса приводит к финансовым потерям.

Латентная стадия выявляется расчетом дисбаланса по годовой отчетности, реализованная – по финансовым показателям. Ранним выявлением в собственном смысле служит отслеживание второй стадии, когда угроза уже проявилась в поведении группы, но в денежные потери еще не перешла. Ключевые индикаторы риска (KRI, key risk indicators) сигнальной стадии по основным группам стейкхолдеров приведены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые индикаторы раннего выявления стейкхолдерских рисков

Группа	Угроза экономической безопасности	Ключевые индикаторы риска	Источник данных
Работники	Потеря квалифицированного персонала, снижение производительности	Текучесть кадров, доля вакансий, число трудовых споров, частота травм	Кадровый учет, отчетность об устойчивом развитии
Акционеры	Ограничение доступа к собственному капиталу, корпоративный конфликт	Отклонение дивидендов от дивидендной политики, динамика капитализации, корпоративные споры	Решения общих собраний, данные Московской биржи
Кредиторы	Удорожание и ограничение заемного финансирования	Ставка по новым займам относительно ключевой ставки, нарушение ковенант, изменение кредитного рейтинга	Кредитные договоры, пресс-релизы рейтинговых агентств
Поставщики	Срыв поставок, ухудшение условий закупок	Средний срок оплаты поставщикам, доля крупнейших поставщиков в закупках, число претензий	Учет расчетов с поставщиками, договорная работа
Государство	Доначисления, санкции надзорных органов, отзыв разрешений	Число проверок и предписаний, суммы доначислений и штрафов	Решения контрольных органов, картотека арбитражных дел
Местное сообщество	Утрата социальной лицензии, протестная активность	Число жалоб и обращений, тональность упоминаний в региональных СМИ	Обращения граждан, мониторинг СМИ

Составлено автором.

При отборе индикаторов в таблицу соблюдены три условия: индикатор относится к поведению группы, а не к результату деятельности предприятия; данные по нему обновляются

чаще одного раза в год; расчет возможен по внутренним данным/открытым источникам без экспертных опросов. Индикаторы по местному сообществу и государству измеряются в основном числом событий (жалоб, проверок, публикаций), по прочим группам – относительными величинами.

Сводная оценка по группе строится по доле индикаторов, вышедших за пороговые значения в отчетном периоде. Если за пороги вышел один индикатор из четырех, сигнал рассматривается как локальный, и его причины проверяются на уровне подразделения, если половина и более – как признак рассогласования интересов с группой в целом. Такой порядок агрегирования не нуждается в экспертных весах и легко воспроизводится от периода к периоду.

Регулярность обновления данных различается по группам. Кадровые индикаторы и сроки оплаты поставщикам рассчитываются по данным учетных систем ежемесячно, ставки по новым займам и кредитные рейтинги – по мере изменения, а сведения о проверках, судебных спорах и обращениях граждан накапливаются по мере поступления и сводятся ежеквартально. Для последней группы источников целесообразно использовать автоматизированный мониторинг картотеки арбитражных дел, реестров проверок и региональных СМИ, т. к. ручной сбор таких данных трудоемок.

Для интерпретации значений необходимо задать пороговые уровни. В мониторинге экономической безопасности значение показателя оценивается в сравнении с другими объектами, в динамике, относительно одного критического уровня или относительно двух уровней, критического и целевого. Для индикаторов стейкхолдерского риска предлагается двухпороговая модель с тремя зонами:

– норма: значение индикатора не выходит за целевой уровень, и мониторинг ведется в плановом режиме;

– предкризис: значение находится между целевым и критическим уровнем, и владелец риска готовит меры по пересмотру условий взаимодействия с группой;

– кризис: превышен критический уровень, и вопрос выносится на уровень исполнительного органа/совета директоров.

Целевой уровень целесообразно определять по среднеотраслевому значению индикатора или по значению за трехлетний период до начала наблюдения, критический – по значениям, при которых в прошлом у предприятия или аналогичных компаний наступали потери. Для каждой зоны заранее определяется сценарий действий, поэтому решение при выходе индикатора за порог принимается по утвержденному порядку, а не по ситуации.

Одинаковый выход индикаторов за пороги по разным группам несет разную угрозу. Различие определяется тем, может ли предприятие заменить ресурс группы. Поэтому при ранжировании групп для мониторинга к критериям влияния и интереса добавлен критерий невозместимости вклада, т. е. способности группы прекратить предоставление ресурса, не имеющего рыночного заменителя [3]. Если ресурс группы незаменим (поддержка жителей моногорода, редкие компетенции персонала, монопольный поставщик ключевого сырья), пороги предкризисной зоны устанавливаются строже, а периодичность пересмотра индикаторов – чаще: ежемесячно вместо ежеквартального цикла для прочих групп.

При встраивании индикаторов в систему экономической безопасности каждый из них закрепляется за владельцем риска: по работникам – за руководителем службы персонала, по поставщикам – за руководителем закупок, по кредиторам и акционерам – за финансовым директором, по государству и местному сообществу – за руководителем по взаимодействию с органами власти и общественностью. Сводный отчет по индикаторам рассматривается ежеквартально, а годовая оценка дисбаланса вклада и выгоды по группам служит проверкой того, что за сигналами второй стадии стоит реальное рассогласование интересов. Раскрытие этих сведений в отчетности об устойчивом развитии делает отношения со стейкхолдерами прозрачными для инвесторов и кредиторов.

Стейкхолдерский риск переходит в угрозу экономической безопасности предприятия через накопление дисбаланса вклада и выгоды групп и проявляется в их поведении раньше, чем в финансовых показателях. Предложенный набор ключевых индикаторов для шести групп стейкхолдеров, двухпороговая модель их интерпретации с зонами нормы, предкризиса и кризиса, а также учет невозместимости вклада при установлении порогов дают возможность перевести мониторинг экономической безопасности с учета реализованных потерь на выявление угроз на сигнальной стадии, когда предприятие располагает временем для пересмотра условий взаимодействия с группой.

Список литературы

1. Бондаренко, Д. В. Разработка концептуальных положений реализации стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / Д. В. Бондаренко // Экономические системы. – 2025. – Т. 18, № 3. – С. 152–162. – DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-152-162.

2. Карпов, Н. А. Методика оценки системы стейкхолдер-менеджмента на примере российских публичных компаний / Н. А. Карпов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 6. – С. 4265–4282. – DOI 10.18334/epp.15.6.123196.

3. Корольков, Н. С. Идентификация и приоритизация стейкхолдеров как основа распределения рисков и создания стоимости предприятия / Н. С. Корольков // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 9. – С. 73–76. – EDN NSHHIG.

4. Корольков, Н. С. Стейкхолдерские дисбалансы сотрудников и акционеров как фактор финансовой эффективности российских компаний / Н. С. Корольков // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 10. – С. 450–453.

5. Ткаченко, И. Н. Моделирование стейкхолдерских рисков: опыт эконометрического анализа / И. Н. Ткаченко, А. А. Злыгостев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2021. – Т. 21. – С. 271–287. – DOI 10.18500/1994-2540-2021-21-3-271-287.

Кошевая Людмила Ивановна
соискатель, старший преподаватель
Фанина Лидия Александровна
студентка

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ОВОЩЕВОДСТВА В КАЗАХСТАНЕ И РОССИИ

Аннотация: *статья посвящена углубленному сравнительному анализу финансовых и нефинансовых инструментов государственной поддержки овощеводства в Республике Казахстан и Российской Федерации. Обосновано, что короткий безморозный период, дефицит влаги, экстремальные зимние температуры и высокая доля ручного труда делают развитие товарного овощеводства невозможным без адресного государственного софинансирования систем орошения и современных овощехранилищ. Проведено комплексное сопоставление казахстанской модели поддержки, ориентированной на субсидирование входных ресурсов (семян, удобрений, пестицидов, поливной воды), высокое возмещение капитальных затрат на капельное орошение и льготное кредитование через цифровую платформу Gosagro.kz, с российской дуалистической системой, сочетающей прямые выплаты на тонну реализованной продукции и гектар площади с целевыми грантами для фермеров и снабженческо-сбытовых кооперативов через ГИС «Электронный бюджет». Для преодоления структурных диспропорций на пространстве ЕАЭС предложен комплекс мер и введение пятидесятипроцентного субсидирования оборудования для глубокой циркулярной переработки некондиционной овощной продукции.*

Ключевые слова: *овощеводство, государственная поддержка, субсидирование АПК, льготное кредитование, крестьянские и фермерские хозяйства, овощехранилища, Костанайская область, ЕАЭС, переработка некондиции.*

Введение. Овощеводство среди всех отраслей растениеводства отличается максимальной капитало-, трудо- и энергоемкостью. Производители сталкиваются с высокой стоимостью гибридных семян, средств защиты растений, необходимостью гарантированного водоснабжения и содержания дорогостоящей инфраструктуры длительного хранения.

Особую остроту данные проблемы приобретают в регионах со сложными природно-климатическими условиями, таких как Северный Казахстан (включая Костанайскую область) и сопредельные территории Российской Федерации (Уральский и Сибирский федеральные округа). В этих зонах эффективность отрасли критически зависит от качества государственного регулирования. При этом в последние годы наблюдается заметная трансформация организационной структуры отрасли: крупные сельскохозяйственные предприятия (ТОО в Казахстане) постепенно сокращают присутствие в овощеводческом секторе, уступая нишу крестьянским и фермерским хозяйствам (КФХ), тогда как в России формируется дуалистическая модель с высокой долей специализированных агрохолдингов и грантовой поддержкой малых форм хозяйствования. Целью настоящей статьи является углубленный сравнительный анализ финансовых и нефинансовых инструментов государственной поддержки овощеводства в Казахстане и России, а также оценка их влияния на структурное перераспределение рынка между крупным и малым агробизнесом.

На примере Костанайской области можно выделить три объективных барьера, делающих овощеводство невозможным без адресного государственного софинансирования.

1. Короткий безморозный период и дефицит осадков: в отличие от богарного зернового клина, промышленное выращивание овощей («борщевого набора») требует обязательного строительства систем орошения (капельного или дождевального), что многократно увеличивает стартовые капитальные затраты на гектар.

2. Температурные экстремумы зимнего периода: для сохранения урожая с сентября по май в условиях зимних температур до -30...-35 С требуются капитальные овощехранилища с автоматизированным климат-контролем, вентиляцией и холодильным оборудованием.

3. Высокая доля ручного и сезонного труда: уборка, сортировка и закладка овощей на хранение хуже поддаются тотальной механизации по сравнению с производством пшеницы или масличных культур.

Именно сочетание климатических рисков с текущей системой государственной поддержки привело к тому, что в Костанайской области и ряде других регионов Казахстана крупные сельскохозяйственные товарищества (ТОО) уходят с рынка овощеводства, концентрируясь на зерновых и масличных культурах (подсолнечник, лен, рапс), а основное производство овощей сместилось в сектор крестьянских и фермерских хозяйств (КФХ). Причины этого структурного сдвига кроются в несовершенстве механизмов господдержки:

1. Конкуренция за ресурсы внутри господдержки: крупным ТОО экономически выгоднее пользоваться масштабными программами форвардного закупа АО «НК «Продкорпорация» по масличным и зерновым культурам (объем финансирования которых в РК в 2026 году достиг 65,7 млрд тенге), где технологии отработаны, а риски порчи продукции при хранении минимальны.

2. Ценовое сдерживание через стабфонды: получение крупными овощеводами льготного финансирования и оборотных средств через региональные социально-предпринимательские корпорации (СПК) сопряжено с обязательствами по поставке продукции в стабилизационные фонды по фиксированным («социальным») ценам. В условиях инфляции издержек на ГСМ, электроэнергию и удобрения это лишает крупный бизнес коммерческой маржинальности.

3. Асимметрия встречных обязательств и налоговой нагрузки: с 2026 года в Казахстане для крупных получателей субсидий (на сумму свыше 100 млн тенге) введены жесткие

встречные обязательства по ежегодному росту производительности и урожайности на 3–5%. Крупные предприятия с прозрачным фондом оплаты труда и высокими постоянными издержками несут повышенные риски блокировки субсидий при неурожае из-за погодных аномалий. Напротив, небольшие семейные КФХ применяют специальный налоговый режим, обладают высокой операционной гибкостью и не подпадают под жесткие пороговые рестрикции, что сделало их основными игроками на региональном рынке овощей.

Система государственной поддержки овощеводства в Казахстане базируется на Концепции развития АПК до 2030 года и регулируется приказами МСХ РК (№107 по субсидированию растениеводства и №269 по инвестиционному субсидированию). Вся процедура подачи и администрирования заявок централизована на цифровой платформе ЕГИСС (Gosagro.kz), которая интегрирована с государственными земельными и налоговыми базами данных [1].

Действующий инструментарий в РК можно разделить на три функциональных блока.

1. Операционное субсидирование ресурсов (снижение себестоимости):

Семеноводство: государство возмещает до 70% затрат на приобретение оригинальных и элитных семян и до 50% – на семена первой репродукции и гибриды F1 (в пределах научно обоснованных норм высева на 15–20% площадей). В частности, только в Костанайской области в 2026 году на поддержку семеноводства направлено 3,61 млрд тенге.

Агрохимия и защита растений: субсидируется 50% стоимости отечественных минеральных удобрений (30% – импортных) и до 50% затрат на пестициды и биоагенты (бюджет по Костанайской области на пестициды в 2026 году составил 14,5 млрд тенге).

Водоснабжение: дифференцированное субсидирование стоимости услуг по подаче поливной воды (от 50% до 85% в зависимости от тарифа), что критически важно для овощеводов.

2. Инвестиционное субсидирование (возмещение капитальных затрат).

В стране функционирует 941 овощехранилище общей емкостью 2,56 млн тонн, однако дефицит современных мощностей приводит к потерям 5–10% урожая. Для решения проблемы предусмотрено возмещение от 25% до 50% капитальных затрат на строительство и модернизацию овощехранилищ с автоматизированным климат-контролем.

Возмещение до 50–80% затрат на приобретение и монтаж водосберегающих систем (капельное и дождевальное орошение) и подведение водохозяйственной инфраструктуры. Всего в Костанайской области на инвестиционные субсидии в 2026 году выделено свыше 23 млрд тенге.

3. Льготное кредитование и лизинг.

В 2025–2026 годах в Казахстане наметился стратегический переход от прямых субсидий к льготному кредитованию. По программе «Кең дала 2» через Аграрную кредитную корпорацию (АКК) финансирование весенне-полевых и уборочных работ осуществляется под 5% годовых (общий объем по РК в 2026 году увеличен до 750 млрд тенге, при этом прием заявок на раннее финансирование начинается уже с октября предшествующего года). Погашение адаптировано под цикл реализации овощей: 50% – в декабре, 50% в марте следующего года. При нехватке залогов фонд «Даму» покрывает гарантиями до 85% суммы займа.

В России структура овощеводства развивается по иной траектории. Если двадцать лет назад до 70–80% овощей выращивалось в личных подсобных хозяйствах населения (ЛПХ), то сегодня благодаря целевой господдержке произошла индустриализация отрасли: в тепличном секторе абсолютно доминируют крупные сельскохозяйственные организации (агрохолдинги), а в овощеводстве открытого грунта («борщевой набор») рынок поделен между крупными СХО и специализированными КФХ.

Ключевым механизмом выступает запущенный Минсельхозом РФ Федеральный проект «Развитие отраслей овощеводства и картофелеводства» (в рамках Госпрограммы развития АПК, Постановление Правительства РФ №717), а также стартовавший в 2026 году обновленный федеральный проект «Развитие малого агробизнеса» (с бюджетом 6,71 млрд руб. на 2026 год). Все субсидии распределяются через единую цифровую подсистему ГИС «Электронный бюджет» [2].

Российская модель включает следующие специфические инструменты, удерживающие в отрасли как крупный, так и малый бизнес.

1. Стимулирующие субсидии «на результат» (на 1 тонну и на 1 га): в отличие от Казахстана, где субсидируются преимущественно затраты на покупку ресурсов (семена, удобрения), в России сделан акцент на выход продукции. Аграрии получают погектарную поддержку на 1 га посевной площади овощей открытого грунта, а также прямую субсидию на 1 тонну реализованных овощей открытого грунта и тепличных овощей, выращенных с технологией досвечивания. Важной новацией стало включение в число получателей не только СХО и КФХ, но и граждан, ведущих ЛПХ и применяющих налог на профессиональный доход (самозанятых).

2. Поддержка крупного бизнеса через льготные инвесткредиты: чтобы крупные предприятия не уходили из овощеводства, в РФ действует механизм прямого возмещения 20–25% капитальных затрат на строительство и модернизацию современных овощехранилищ, а также до 50% затрат на создание селекционно-семеноводческих центров и проведение гидромелиоративных работ. Кроме того, по линии льготного инвестиционного кредитования государство компенсирует банкам до 70% ключевой ставки ЦБ РФ при строительстве теплиц и хранилищ (на стимулирование инвестдеятельности в АПК РФ в 2026 году направлено 122,4 млрд руб.). Для регионов Дальнего Востока действуют повышенные коэффициенты софинансирования.

3. Грантовая система для КФХ и кооперативов: с 2026 года в России программы «Агростартап» и «Семейная ферма» трансформированы в «Объединенный грант для развития фермерских хозяйств» до 30 млн рублей (при софинансировании фермера от 10% до 40%), а для действующих хозяйств работает грант «Агропрогресс» (до 30 млн руб.). Отдельно субсидируются сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СПоК): им возмещается до 50% затрат на закупку техники для сортировки/переработки овощей и 10–15% затрат на закупку овощной продукции у мелких фермеров и ЛПХ. Это решает главную проблему мелких овощеводов – сбыт и первичную переработку [4].

4. Смягчение условий агрострахования: с учетом климатических рисков в РФ порог утраты урожая, при котором выплачивается страховое возмещение по договорам с господдержкой, снижен с 50% до 30%.

Систематизация рассмотренных инструментов позволяет выявить концептуальные различия в подходах двух государств к регулированию овощеводческого сектора (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика инструментов государственной поддержки овощеводства в Казахстане и России (по состоянию на 2026 год)

Критерий сравнения	Республика Казахстан	Российская Федерация
Доминирующие производители в отрасли	Смещение в сторону КФХ и хозяйств населения; отток крупных ТОО в зерновой и масличный сектор	Дуалистическая модель: крупные агрохолдинги (СХО) (особенно в теплицах) + КФХ (открытый грунт) и самозанятые ЛПХ
Базовый принцип операционного субсидирования	Ресурсный (на входе): удешевление семян (50–70%), удобрений (30–50%), пестицидов (50%) и поливной воды (50–85%)	Результативный (на выходе) + ресурсный: субсидии на 1 тонну произведенных овощей и на 1 га площади + льготные оборотные кредиты
Поддержка капитальных вложений	Высокий процент возмещения по инвестсубсидиям: 25–50% на овощехранилища, 50–80% на системы капельного орошения	Возмещение прямых понесенных затрат: 20–25% на овощехранилища, до 50% на селекционные центры и гидромелиорацию

Окончание таблицы 1

Критерий сравнения	Республика Казахстан	Российская Федерация
Специфические инструменты для малых форм (КФХ)	Общий доступ к субсидиям через Gosagro.kz и кредитам «Кең дала 2» (под 5% годовых); отсутствие отдельных безвозмездных грантов для КФХ	Развитая система целевых грантов: «Объединенный грант» до 30 млн руб., «Агропрогресс», гранты кооперативам (СПоК) до 70 млн руб. + поддержка самозанятых ЛПХ
Цифровой контур	Единая платформа Gosagro.kz; жесткие встречные обязательства по росту выработки на 3–5% для крупных получателей (>100 млн тг)	Система ГИС «Электронный бюджет» + ФГИС «Семеноводство» и «Сатурн»; контроль через целевые индикаторы валового сбора в соглашениях
Учет проблемы потерь и глубокой переработки	Фокус на первичном хранении; слабая поддержка линий глубокой переработки некондиции	Фокус на хранении и первичной подработке через кооперативы; дефицит стимулов для безотходной (циркулярной) переработки

Проведенное сопоставление показывает, что в Казахстане выстроена более щедрая по нормативам система удешевления входных ресурсов и поливного оборудования (до 50–80%), подкрепленная фиксированной ставкой кредитования 5% («Кең дала 2») и удобным единым окном Gosagro.kz. Однако привязка субсидий к площадям и закупкам ресурсов, а не к тоннам конечной товарной продукции, в сочетании с ценовыми ограничениями стабфондов и встречными обязательствами отталкивает крупные ТОО от капиталоемкого овощеводства. Кроме того, мелкие КФХ в северных регионах РК, выращивая урожай, испытывают трудности с финансированием собственных современных овощехранилищ и сбытом.

В России модель более сбалансирована по типам игроков: крупные предприятия удерживаются в отрасли за счет стимулирующих выплат за каждую тонну выращенной продукции и отсутствия жесткого административного потолка цен, а мелкие КФХ получают мощный импульс через безвозмездные целевые гранты (до 30 млн руб.) и кооперативную инфраструктуру сбыта.

Для преодоления выявленных диспропорций и повышения устойчивости овощеводческого комплекса двух стран в рамках ЕАЭС предлагается комплекс мер:

1. Для Казахстана.

Стимулирование сбыта и кооперации КФХ: внедрить по примеру РФ целевые гранты и субсидии для сервисно-сбытовых сельскохозяйственных кооперативов, объединяющих мелкие овощеводческие КФХ вокруг общих современных овощехранилищ (с мойкой, фасовкой и калибровкой продукции).

Возвращение крупного бизнеса в отрасль: пересмотреть механизм форвардных закупок СПК в стабфонды – перейти от жестко фиксированных цен к формульному ценообразованию (с учетом индексации затрат на энергоносители и удобрения), а также дифференцировать встречные обязательства для северных областей с учетом природно-климатических рисков.

Частичный переход к субсидированию за тонну: дополнить ресурсные субсидии выплатами за тонну реализованной в межсезонье (январь – май) овощной продукции, что простимулирует инвестиции в качественное хранение.

2. Для России.

Масштабировать казахстанский опыт раннего кредитования посевной кампании (по аналогии с «Кең дала 2», где финансирование следующего сезона открывается с октября по фиксированной ставке), чтобы снизить зависимость российских фермеров от волатильности ключевой ставки ЦБ РФ.

3. Общий вектор для РК и РФ – поддержка циркулярной переработки некондиции:

В обеих странах потери овощей при хранении и доля нестандартной (некондиционной) продукции достигают 10–20% валового сбора. Необходимо ввести в паспорта инвестиционного субсидирования РК (Приказ №269) и федеральный проект РФ отдельный норматив возмещения до 50% капитальных затрат на приобретение оборудования для глубокой переработки некондиционных овощей и отходов хранения (производство сушеных овощей, овощных пюре, вакуумной нарезки и кормовых биодобавок). Это позволит превратить убыточные отходы сортировки в дополнительный денежный поток и повысить рентабельность как КФХ, так и крупных агропредприятий.

Заключение. Сравнительный анализ государственной поддержки овощеводства в Казахстане и России продемонстрировал, что эффективность отрасли в регионах рискованного земледелия определяется не только объемом выделяемых бюджетных средств, но и точностью настройки регуляторных механизмов. В Казахстане сделан успешный шаг в сторону сквозной цифровизации через платформу Gosagro.kz и высокого возмещения затрат на капельное орошение и семена, однако отсутствие грантово-кооперативной поддержки малых форм и жесткие регуляторные условия для крупных ТОО привели к фрагментации отрасли на уровне мелких КФХ. Российская система, сочетающая прямые выплаты на тонну продукции, поддержку селекции и крупные гранты для фермеров и кооперативов, обеспечила сохранение в отрасли как индустриальных холдингов, так и малого агробизнеса. Взаимный трансфер лучших практик – в частности, развитие сбытовой кооперации КФХ, гибкое ценообразование в стабфондах и субсидирование глубокой безотходной переработки некондиционных овощей – позволит существенно повысить инвестиционную привлекательность овощеводства на пространстве ЕАЭС.

Список литературы

1. Приказ Министра сельского хозяйства Республики Казахстан от 30 марта 2020 года №107 «Об утверждении Правил субсидирования повышения урожайности и качества продукции растениеводства».

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. №717 «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия».

3. Официальные данные Управления сельского хозяйства и земельных отношений акимата Костанайской области о параметрах бюджета субсидирования АПК на 2026 год. – URL: https://www.gov.kz/ (дата обращения: 22.10.2026). – Текст : электронный.

4. Паспорт федерального проекта «Развитие малого агробизнеса» и направления господдержки АПК РФ на 2026 – 2028 гг. // Официальный портал Минсельхоза России. – URL: https://mcx.gov.ru/ (дата обращения: 22.10.2026). – Текст : электронный.

Маркина Олеся Викторовна
слушатель
Научный руководитель
Логинова Наталья Анатольевна
д-р экон. наук, доцент, профессор

ФГКОУ ВО «Санкт-Петербургский университет МВД России»
г. Санкт-Петербург

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: СУЩНОСТЬ, УГРОЗЫ МОШЕННИЧЕСТВА И ЛЕГАЛИЗАЦИЯ ДОХОДОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация: *в работе раскрывается сущность экономической безопасности как многоуровневой системы в условиях цифровизации финансовых услуг. Анализируется трансформация угроз мошенничества и легализации доходов, полученных преступным путём. Рост масштаба и скорости атак, смещение фокуса на социальную инженерию, индустриализация преступной деятельности и компрометация цифровой идентичности. На основе данных Банка России за 2021–2025 гг. показана динамика операций без добровольного согласия клиентов и эффективность систем предотвращения. Обосновывается необходимость перехода от преимущественно транзакционного мониторинга к профильному риск-ориентированному анализу на уровне лица (цифровой профиль личности). Рассматриваются индикаторы риска, возможности межбанковского обмена сведениями и правовые ограничения, связанные с обработкой персональных данных.*

Ключевые слова: *экономическая безопасность, мошенничество, легализация доходов, цифровизация, риск-ориентированный подход, цифровой профиль личности, Банк России, персональные данные.*

Цель исследования состоит в том, чтобы раскрыть сущность экономической безопасности как многоуровневой системы. Проанализировать как трансформируются угроз мошенничества и легализации доходов под влиянием цифровых технологий, а также обосновать необходимость перехода от преимущественно транзакционного мониторинга к профильному риск-ориентированному на уровне лица.

Сама категория экономической безопасности в Отечественной науке сформировалась в первой половине девяностых годов. Это стало ответом на системный кризис переходной экономики. Л.И. Абалкин рассматривал ее как состояние экономической системы, позволяющее динамично и эффективно развиваться, решать социальные задачи и обеспечивать государству возможность проводить самостоятельную экономическую политику [4; 7; 9]. Угрозы понимались как факторы, которые способны вывести систему из данного состояния.

В дальнейших работах акцент сменился на многоуровневую структуру объектов. Е.А. Олейникова выделяла уровни государства, региона и личности [4; 7; 9]. Угрозы на каждом уровне имеют собственную природу, но взаимосвязаны. Современные исследователи В.И. Авдийский, В.А. Дадалко, Н.Г. Синявский, Е.И. Кузнецова, В.Ш. Уразгалиев развивают этот подход [1; 2; 4; 7]. Они выделяют в системе обеспечения экономической безопасности объекты, субъекты, механизмы и инструменты. Особое внимание обращают на финансовую безопасность, так как она является ключевой составляющей, связанной с устойчивостью денежно-кредитной и банковской систем. Экономическая безопасность личности определяется защищенностью ее доходов и сбережений от противоправных посягательств.

Содержание этой категории на нормативном уровне раскрыто в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. Экономическая безопасность определяется как состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, обеспечивая экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства и условия для реализации стратегических национальных приоритетов [6].

Среди вызовов и угроз Стратегия называет высокий уровень криминализации и коррупции в экономической сфере, а также сохранение значительной доли теневой экономики. Концепция развития национальной системы ПОД ФТ ориентирует участников на риск-ориентированный подход и применение современных технологий анализа данных.

Важно отметить, что цифровизация финансовых услуг изменила угрозы по меньшей мере в пяти измерениях.

Первым является масштаб атак. Что раньше требовало личного участия злоумышленников, а также затрачивало большое количество времени, на сегодняшний день автоматизируется. Например, массовый обзвон потенциальных жертв, рассылка сообщений, подбор паролей, регистрация фиктивных учетных записей выполняются программными средствами практически без участия человека. Себестоимость одной попытки фактически обнулилась, поэтому доходность всей схемы теперь определяется исключительно количеством совершённых атак. Поэтому даже при очень высокой эффективности банковских систем защиты, потери продолжают расти. Поток атак увеличивается быстрее, чем совершенствуются средства выявления и предотвращения хищений.

Вторым изменением является скорость. Сокращение времени между хищением и выводом средств. Быстрые платежи и круглосуточное дистанционное обслуживание позволяют преступникам завершать операцию за пару минут. Классические процедуры финансового мониторинга, которые построены на последующем анализе операций, уже не успевают за скоростью современных преступных схем.

Третьим элементом является смена фокусирования атаки с технической системы на человека. Так как техническая защита банковских систем все чаще совершенствуются, то злоумышленники стали чаще атаковать самого клиента, побуждая его выполнить операцию добровольно под влиянием обмана. Данная процедура формально проходит все процедуры аутенфикации. Законодатель отреагировал на эту угрозу, расширив понятие перевода без согласия клиента и включив в него случаи, когда согласие было получено под влиянием обмана или злоупотребления доверием. Сам факт необходимости такого расширения показывает, насколько глубоко изменилась природа угрозы.

Четвертое существенное изменение связано с индустриализацией преступной деятельности. Мошенничество с использованием цифровых технологий превратилось в самостоятельную отрасль с выстроенным разделением труда. Одни участники занимаются добычей и продажей баз персональных данных, другие проводят массовые обзвоны абонентов и занимаются социальной инженерией, третьи предоставляют банковские карты и счета для приёма похищенных средств, а четвёртые обеспечивают быстрый вывод денег в наличные или криптовалюту. Такая специализация заметно повышает эффективность преступных схем и одновременно сильно затрудняет их полное раскрытие, ведь каждый участник отвечает только за свой узкий участок работы.

Пятым изменением является компрометация самой личности. Массовые утечки и быстрое развитие технологий открыли злоумышленникам новые возможности. Теперь они могут не только собирать подробную информацию о жертве, но и убедительно имитировать её голос и внешность. Особенно опасными такие технологии становятся при удалённом открытии счетов и прохождении биометрической идентификации. Технологии имитации голоса и внешности всё чаще используют именно для массового создания фиктивных аккаунтов, которые впоследствии задействуют в схемах отмывания денег. Из-за этого опасность угрожает уже цифровой идентичности человека.

В совокупности, эти пять изменений превратили мошенничество и легализацию доходов в интегрированный, быстротекущий и высокоорганизованный процесс [4; 7; 10]. Угроза приобрела системный характер и напрямую затрагивает экономическую безопасность на уровне личности, финансовых организаций и государства в целом.

Статистика Банка России позволяет достаточно полно оценить динамику и масштабы угрозы [5]. Данные об операциях без добровольного согласия клиентов за период 2021–2025 годов приведены в таблице 1 и наглядно отражены на рисунке 1.

Таблица 1

Операции без добровольного согласия клиентов 2021–2025 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Объем операций без добровольного согласия клиентов, млрд руб.	13,6	14,2	15,8	27,5	29,3
Темп прироста к предыдущему году, %	+38,8	+4,3	+11,5	+74,4	+6,4
Объем предотвращенных операций, трлн руб.	-	-	5,8	13,5	13,9
Количество предотвращенных операций, млн	-	-	34,8	72,2	134,2
Доля возвращенных клиентам средств, %	-	-	-	9,8	5,9

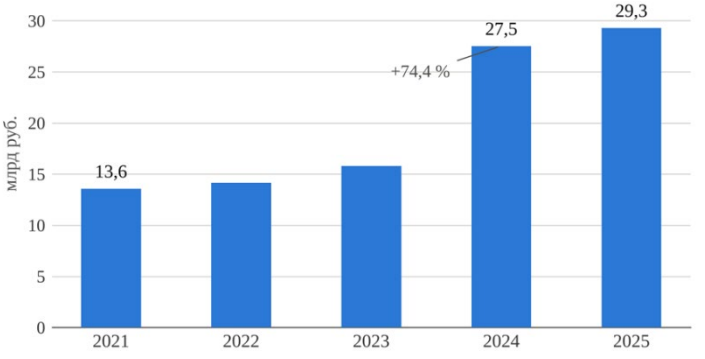

Рис. 1. Динамика объема операций без добровольного согласия клиентов в Российской Федерации 2021–2025 гг., млрд руб.

Исходя из представленных показателей видно, что объём таких операций за пять лет вырос более чем в два раза с 13,6 миллиарда рублей в 2021 году до 29,3 миллиарда рублей в 2025 году. Особенно резкий скачок произошёл в 2024 году, когда объём хищений увеличился на 74,4% и достиг 27,5 миллиарда рублей. Этот рост во многом связан со смещением акцента злоумышленников на социальную инженерию и увеличением средних сумм похищаемых средств. В 2025 году темп прироста существенно замедлился и составил всего 6,4%, однако количество операций при этом выросло на 31,2%. Регулятор связывает увеличение числа зафиксированных случаев с введением в приложениях крупных банков обязательной функции быстрого сообщения о мошенничестве, что позволило клиентам чаще заявлять о сравнительно небольших суммах ущерба.

Одновременно заметно выросла эффективность работы банковских систем защиты. Если в 2023 году было предотвращено 34,8 миллиона мошеннических операций на сумму 5,8 триллиона рублей, то в 2024 году эти показатели выросли до 72,2 миллиона операций и 13,5 триллиона рублей, а в 2025 году до 134,2 миллиона операций и 13,9 триллиона рублей. Таким образом на один похищенный рубль приходится уже несколько сотен рублей, сохранённых благодаря своевременному выявлению подозрительных операций. Вместе с тем доля средств, возвращённых клиентам, остаётся низкой и в 2025 году снизилась до 5,9% против 9,8% годом ранее.

Анализ структуры хищений показывает, что наибольшие суммы в 2025 году приходились на операции по счетам без использования платёжных карт и на переводы через Систему быстрых платежей (СБП). Это свидетельствует о смещении преступной активности в каналы мгновенных расчётов, где время на реакцию банковских систем минимально.

Однако, приведенная банковская статистика отражает лишь часть реального ущерба. По оценкам, охватывающим весь рынок. По более широким оценкам, которые охватывают весь рынок и учитывают в том числе передачу наличных курьерам, а также потери от инвестиционного мошенничества, объём средств, похищенных у граждан в 2025 году, оказывается существенно выше и достигает примерно от 275 до 285 миллиардов рублей. Такая разница объясняется тем, что значительная часть ущерба возникает за пределами банковского контура и поэтому не отражается в отчётности по операциям без добровольного согласия.

Таким образом, несмотря на очевидный прогресс в работе систем предотвращения мошенничества, абсолютные потери граждан продолжают оставаться высокими, а сама угроза приобретает всё более массовый и системный характер.

Что касаемо легализации доходов, полученных преступным путем, то данный процесс описывается трехстадийной моделью, в которую входят:

1) размещение средств в финансовой системе;

2) многослойное перемещение для разрыва связи с источником;

3) интеграция в легальный оборот.

Экономический ущерб от легализации доходов, добытых преступным путем значительно шире последствий отдельных преступлений. Такая деятельность искажает ценовые сигналы на рынках, подрывает честную конкуренцию, сокращает налоговые поступления и одновременно создаёт дополнительные стимулы для совершения новых предикатных преступлений.

В Российской Федерации традиционные схемы с участием юридических лиц под воздействием платформы «Знай своего клиента» и мер банковского надзора постепенно сокращаются [3; 5]. Теперь злоумышленники все чаще используют счета обычных людей. Одновременно сохраняется проблема вовлечения физических лиц в обналичивание средств. Эти процессы не означают полного вытеснения одних схем другими. По данным Банка России, в 2025 году общий объем подозрительных операций в банковском секторе снизился [5].

В цифровой среде стадии размещения средств, их дальнейшего перемещения и включения в легальный оборот часто следуют друг за другом. Деньги, которые получены в результате мошеннических действий перемещаются между счетами различных физических лиц, дробятся на небольшие суммы, направляются на электронные кошельки, либо конвертируются в цифровые активы. В силу этого каждая отдельная операция сама по себе не может не может вызывать подозрений. При анализе всей последовательности переводов и характера связей между участниками становится очевидным, что денежные средства используются только для быстрого перемещения между счетами.

Для выявления таких схем важна не только сумма, а сочетание признаков во времени и в сети взаимосвязанных счетов. К таким сигналам относятся транзитные операции, значительные объемы переводов между физическими лицами, их концентрация в короткие интервалы, отсутствие понятных источников поступлений и обычных расходов. Совокупность подобных сигналов должна становиться основанием для дополнительной проверки сотрудником банка.

Примеры сочетаний признаков, которые могут использоваться при анализе цифрового профиля личности, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Примеры индикаторов риска для анализа цифрового профиля личности

Участник или схема	Возможные сигналы для дополнительной проверки	Что позволяет заметить профильный анализ
Потерпевший от социальной инженерии	Резкое отклонение от привычного поведения, перевод новому получателю, несколько операций за короткое время	Сопоставление с обычной историей операций и выявление нетипичной последовательности
Захват учетной записи	Изменение устройства или контактных данных, вход в нетипичное время, изменение настроек безопасности	Связь изменений средств доступа с последующими операциями
Дропперство	Многочисленные поступления от разных лиц с быстрым выводом, транзитный характер операций	Выявление повторяющихся цепочек переводов и связей между счетами
Фиктивная или подмененная учетная запись	Аномалии при дистанционной идентификации, несколько счетов с похожими признаками, отсутствие обычной активности	Сопоставление сведений об идентификации и последующем поведении счета
Организатор или сеть посредников	Повторяющиеся связи между множеством счетов и устройств, согласованные переводы в короткие интервалы	Анализ сети взаимосвязанных счетов, а не каждой операции по отдельности

В настоящей работе цифровой профиль личности понимается как формируемая на законном основании совокупность сведений, необходимых для сопоставления текущих операций с подтвержденным обычным поведением клиента и выявления связей между подозрительными операциями. В него могут входить история переводов и снятия наличных, динамика сумм и частоты операций, связи счетов с повторяющимися контрагентами, сведения об изменениях средств доступа и подтвержденные данные об источниках дохода.

Профильный анализ дополняет транзакционный контроль. На уровне отдельной операции выявляется отклонение от обычного шаблона. Анализ временной последовательности помогает обнаружить быстрое получение и вывод средств. Анализ связей между счетами позволяет увидеть цепочку транзитных переводов, в том числе распределённых по разным банкам.

Практическим примером развития межбанковского обмена сведениями является платформа «Антидроп». Банк России сообщил о начале её разработки в 2025 году. На момент подготовки работы она находится в стадии проектирования и должна рассматриваться как перспективное направление развития системы, а не как уже действующий повсеместно механизм.

Стадии преступного цикла и возможные точки контроля на основе цифрового профиля личности схематично показаны на рисунке 2.

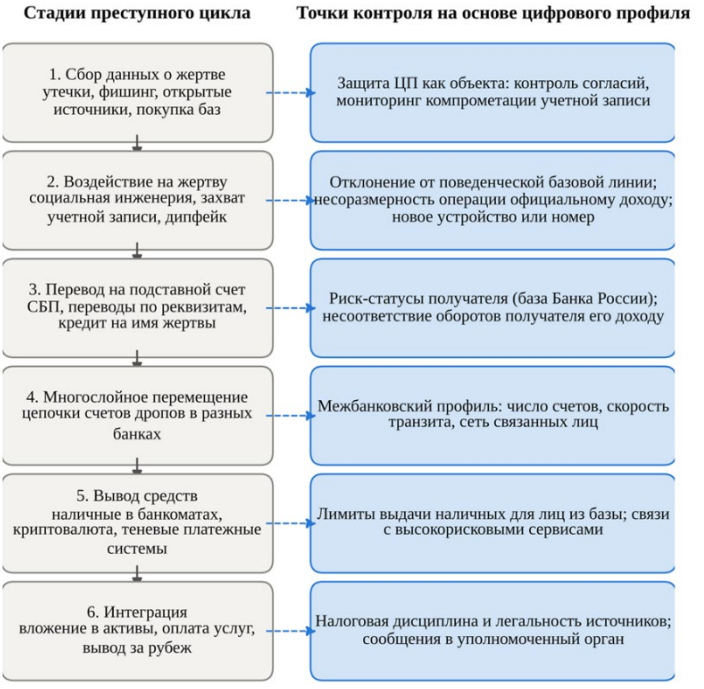

Рис. 2. Цикл «мошенничество – легализация доходов» в цифровой среде и возможные точки контроля на основании ЦПЛ

Схема показывает, как средства могут перемещаться от потерпевшего через счета посредников, к каналам обналичивания или иного вывода. Сопоставление операций с профилем клиента и связями между счетами может помочь обнаружить нетипичные последовательности на нескольких этапах этого цикла.

Внедрение профильного анализа связано и с риском ложных срабатываний. Нетипичный перевод может иметь вполне законное объяснение. Например, продажа имущества, сбор средств на лечение или помощь родственнику. Поэтому сигнал риска должен запускать проверку обстоятельств, а не автоматически закреплять за человеком статус правонарушителя.

Использование цифрового профиля должно учитывать требования Федерального закона №152-ФЗ «О персональных данных» [8]. Закон ограничивает принятие решений, затрагивающих права и законные интересы человека, исключительно на основании автоматизированной обработки. Для риск-ориентированного мониторинга это означает необходимость проверяемых критериев, обязательного участия уполномоченного сотрудника в спорных случаях, возможности исправления неточных сведений и строгого ограничения использования данных заявленной целью.

Таким образом, переход от анализа отдельной транзакции к анализу риск-профиля личности способен повысить возможность выявлять последовательности и связи, которые остаются незаметными в пределах одного банка или одной операции. Вместе с тем цифровой профиль следует рассматривать как инструмент предварительного выявления риска, а не как автоматическое доказательство противоправного поведения. Его результативность необходимо оценивать по способности предотвращать ущерб, снижать долю ложных сигналов и сохранять доступ добросовестных клиентов к финансовым услугам [4; 7; 10].

Проведенный анализ показывает, что цифровизация ускорила и сделала мошенничество более масштабным, а использование счетов физических лиц позволяет быстро перемещать и маскировать преступные доходы. Официальные данные Банка России подтверждают, что вышеперечисленные меры и контроль подозрительных операций развиваются, однако

статистика по отдельным сегментам описывает разные явления и требует корректного сопоставления.

Переход от анализа отдельной транзакции к анализу цифрового профиля личности может повысить способность выявлять связи, незаметные в пределах одного банка или одной операции. Также цифровой профиль следует рассматривать как инструмент предварительного выявления риска. Его результативность необходимо оценивать по способности предотвращать ущерб, снижать долю ложных сигналов и сохранять доступ добросовестных клиентов к финансовым услугам.

Список литературы

1. Авдийский, В. И. Национальная и региональная экономическая безопасность России: учеб. пособие / В. И. Авдийский, В. А. Дадалко, Н. Г. Синявский. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 363 с. – URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=435956 (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

2. Авдийский, В. И. Теневая экономика и экономическая безопасность государства: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп / В. И. Авдийский, В. А. Дадалко, Н. Г. Синявский. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 538 с. – URL: https://library.cbr.ru/catalog/lib/books/262457/ (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

3. Концепция развития национальной системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма (утв. Президентом РФ 30.05.2018). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_299375/ (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

4. Кузнецова, Е. И. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп / Е. И. Кузнецова. – Москва : Юрайт, 2025. – 338 с. – URL: https://urait.ru/bcode/561732 (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

5. Обзор операций, совершённых без добровольного согласия клиентов финансовых организаций: аналитические материалы Банка России за 2021–2025 гг. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/ (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

6. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Указом Президента Российской Федерации : от 13.05.2017 №208. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

7. Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / В. Ш. Уразгалиев. – Москва : Юрайт, 2022. – 725 с. – URL: https://urait.ru/bcode/489524 (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

8. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. на 2026 г.). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

9. Гончаренко, Л. П. (ред.). Экономическая безопасность : учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп / Л. П. Гончаренко. – Москва : Юрайт, 2026. – 370 с. – URL: urait.ru/bcode/583017 (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

10. Меньшов, В. Н. Цифровое мошенничество как угроза экономической безопасности России: проблема измерения ущерба и оценка эффективности мер противодействия / В. Н. Меньшов // Прогрессивная экономика. – 2026. – URL: progressive-economy.ru (дата обращения: 18.11.2026). – Текст : электронный.

Мясоедов Сергей Александрович
д-р экон. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный аграрный университет»
г. Благовещенск, Амурская область
Михолап Евгений Александрович
соискатель, заместитель главы МО
МО «город Свободный»
г. Свободный, Амурская область

УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ АСПЕКТАМИ ЦИФРОВОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ТЕХНОЛОГИЙ «БЕЗОПАСНЫЙ ГОРОД», НА ПРИМЕРЕ МО Г. СВОБОДНЫЙ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация: *в статье систематизированы результаты апробации и внедрения цифровых технологий в работу территорий опережающего развития; отражены особенности адаптации технологий «Безопасный город» в муниципальных образованиях Российской Федерации, сгруппированы инфраструктурные угрозы безопасности при расширении параметров функционирования муниципального образования в рамках ускоренного развития территорий; обоснованы и предложены мероприятия и алгоритмы по снижению инфраструктурных угроз за внедрения и функционирования аппаратно-программного комплекса «Безопасный город»; сгруппированы основные позиции внедрения процессов цифровизации в деятельность муниципального образования город Свободный Амурской области.*

Ключевые слова: *системы безопасности, цифровая экономика, технологии аппаратно-программного комплекса Безопасный город.*

На территориях Дальнего Востока Российской Федерации действует 16 территорий опережающего развития [1] Указанные территории пользуются различными уровнями преференций, льгот, что повышает уровень инвестиционной привлекательности региона и притягивает большое число новой рабочей силы в муниципальные образования, расположенные на территориях опережающего развития, и требует внедрения иного уровня управления территориями [4, с. 64].

Динамика и скорость развития технологий в центрах промышленной и технологической концентрации противоречат привычному ритму функционирования муниципальной инфраструктуры, что неизбежно приводит к необходимости развития технологий по управлению жизнедеятельности муниципальных образований на территориях опережающего развития.

Как правило действующие системы безопасности имеют низкое разрешение, что препятствует качественной и своевременной работе служб реагирования.

При этом в городах притяжения рабочей силы неизбежно наблюдается перегруз систем контроля, что формирует новые потенциальные угрозы в инфраструктурном и технологическом направлении.

Таблица

Группировка инфраструктурных и технологических угроз в городах притяжения рабочей силы

Угрозы	Содержание
Инфраструктурно-демографические	Нагрузка на инфраструктурные объекты: жилого фонда муниципального образования, больниц, транспортной и логистической коммуникаций, общественных мест скопления и отдыха граждан
Инфраструктурно-технические риски	Морально устаревшие технические средства видео фиксации, аналоговые варианты видеоаппаратуры не способны справляться с ростом требований к системам безопасности, видео аналитики; недостаточная пропускная способность технологического оборудования
Технологические угрозы	Территории опережающего развития концентрируют значительное количество крупных строящихся объектов, введение в эксплуатацию которых неизбежно связано с рисками монтажа, проверки работы новых объектов до выхода на проектную мощность, риски по технологической отладки работы оборудования, суровые климатические условия, что потенциально создаёт угрозы техногенных аварий
Угрозы в сфере общественной безопасности	Рост числа обращений в сфере общественной безопасности; увеличение документооборота, объёма работ миграционных служб территорий; критическая нагрузка на действующий штатный персонал правоохранительных органов из-за значительного роста количества новых граждан на территории опережающего развития.

Территории опережающего развития (далее ТОР) создают основу для внедрения прорывных технологий во все сферы жизнедеятельности, формируют потребность в создании единой информационной платформы управления сложными техническими, социально-экономическими, информационными и иными системами функционирования среды.

Компактность размещения в ТОРах технических, социальных систем, а как следствие резкое снижение времени для зарождения и развития необратимых негативных сценариев, обостряет проблемы связанные со скоростью реагирования на внештатные ситуации и взаимодействия ведомственных структур, оценкой эффективности систем прогнозирования, аналитики чрезвычайных и опасных ситуаций.

Существующий уровень развития технологий способен гарантировано снизить риски возникновения проблемных ситуаций при последовательном выполнении алгоритма действий.

1. Формирование на базе муниципального образования единого объединенного центра оценки ситуаций, с аналитической обработкой с использованием искусственного интеллекта в режиме онлайн получаемых сообщений по всем направлениям жизнедеятельности муниципального образования и его инфраструктурных объектов.

2. Установка на особо важных и значимых точках спецтехники. Внедрение широко применяемых в крупных городах нашей страны систем биометрической идентификации, систем автоматического обнаружения и оповещения о случаях утеки ресурса на важных и опасных участках; о формировании потенциально конфликтной ситуации по алгоритмам поведения и мимики индивидуума, в сообществе группы лиц на улицах и площадях муниципалитета; аварии, пожары, драки, бесхозные вещи и т. д. с автоматической передачей полученных данных соответствующим службам.

3. Межведомственное подключение, работа и взаимодействие на единой платформе всех оперативных структур муниципального образования с целью повышения скорости принятия решений.

4. Разработка и корректировка с учётом особенностей муниципального образования и функционала оперативного ведомства алгоритмов действий и аналитических модулей с использованием искусственного интеллекта под контролем операторов для обеспечения условий по предотвращению возникновения ситуаций и эффективному их прогнозированию.

5.Систематический, автоматизированный контроль с использованием ИИ аналитики на базе единой платформе оперативного реагирования и управления.

В рамках внедрения проекта АПК Безопасный город в деятельность МО город Свободный были проведены работы:

– по группировки районов города по уровню криминогенности за 3 года;

– собрана и проведена оценка данных о скорости реагирования экстренных служб в разрезе ведомств, видов решаемых проблем;

– обобщены данные по фиксации видов нарушений с использованием средств фиксации (видеокамер, мониторов, видеорегистраторов и т. д.);

– определены количественные индикаторы оценки эффективности внедрения проекта АПК Безопасный город в МО город Свободный;

– определены первоочередные участки по установке интеллектуальных систем распознавания и фиксации на территории МО город Свободный и другие работы.

Развитие сложных взаимосвязанных систем, которой является муниципальное образование (МО), неизбежно связано с трансформацией сопутствующих систем, особенно инфраструктуры МО. Повышение технологического, промышленного потенциала территории, требует синхронного и своевременного обновления инфраструктурных аспектов управления муниципальным образованием, что достигается в современных условиях за счёт внедрения технологий АПК Безопасный город и позволяет сохранять высокий уровень эффективности государственного управления территориями страны.

Список литературы

1. Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/tor/ (дата обращения: 22.11.2026). – Текст : электронный.

2. Распоряжение Правительства РФ от 03.12.2014 №2446-р «Об утверждении Концепции построения и развития аппаратно-программного комплекса «Безопасный город». – URL: https://mchs.gov.ru/dokumenty/2920 (дата обращения: 22.11.2026). – Текст : электронный.

3. Методические рекомендации по построению и развитию АПК «Безопасный город» в субъектах Российской Федерации. – URL: https://clck.ru/3XFHeS (дата обращения: 22.11.2026). – Текст : электронный.

4. Мясоедов, С. А. Цифровая экономика: ограничения и перспективы внедрения / С. А. Мясоедов // Экономические науки. – 2019. – № 175. – С. 62–67. – DOI 10.14451/1.175.62. – EDN MEWUWK.

Наконечная Ульяна Владимировна
студентка
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

ПРОБЛЕМЫ ЗАЩИТЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИХ ДАННЫХ В БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМАХ

Аннотация: *в статье исследуется, как организации в контексте бизнес-экосистемы меняют требования к защите пользовательских данных. Особое внимание уделяется теоретическим аспектам безопасности бизнес-экосистем, анализу возникающих угроз и инструментам их решения, включая законодательные требования.*

Ключевые слова: *бизнес-экосистема, защита данных, персональные данные, информационная безопасность, утечки данных, цифровые платформы.*

Современный бизнес всё чаще строится как экосистема. Компании объединяются вокруг одной платформы. В контексте безопасности данных экосистема создаёт общую среду, в которой пользовательские данные перестают принадлежать одному сервису.

Теоретические представления бизнес-экосистем в проблемах защиты данных.

Развитие цифровых бизнес-экосистем сопровождается увеличением объёмов обрабатываемой информации и расширением взаимодействия между участниками. В связи с этим защита пользовательских данных становится одним из ключевых условий устойчивого.

К основным признакам цифровых бизнес-экосистем относят модульность, сетевой эффект и централизованную идентификацию [1]. Каждый из них создаёт риски для информационной безопасности. Модульность увеличивает количество подключённых сервисов и каналов обмена данными, сетевой эффект усиливает число потенциальных уязвимостей, а централизованная идентификация создаёт единую точку риска. Взлом одной учётной записи может открыть доступ к информации нескольких сервисов. В отличие от отдельной цифровой платформы, бизнес-экосистема объединяет несколько взаимосвязанных участников, поэтому нарушение безопасности одного из них может затронуть не только собственных клиентов, но и пользователей других сервисов. Это усложняет контроль за движением данных и распределением ответственности между участниками.

С экономической точки зрения проблема защиты данных связана с распределением затрат и ответственности. Р. Андерсон и Т. Мур отмечают, что последствия недостаточной защиты информации затрагивают компании и пользователей [3]. Модель Л. Гордона и М. Лоеба предполагает соотнесение расходов на информационную безопасность с ожидаемыми потерями и приоритетную защиту наиболее ценных и уязвимых данных [6]. Поэтому цифровая экосистема должна учитывать безопасность всей системы.

Кроме того, ещё одной проблемой является получение согласия пользователя на обработку персональных данных. Как отмечает Я. А. Карунная со ссылкой на Н. А. Ястреба, отсутствие специальных знаний затрудняет понимание человеком того, на какую обработку информации он соглашается [5]. При этом отказ от согласия ограничивает доступ к услуге. В цифровых бизнес-экосистемах проблема усугубляется, потому что данные пользователя могут использоваться сразу несколькими взаимосвязанными сервисами.

Практические проявления и инструменты защиты данных.

Проявление рисков защиты пользовательских данных заметны на практике. К примеру, в марте 2022 года произошла масштабная утечка данных пользователей сервиса «Яндекс Еда», в результате которой в открытый доступ попало около 49 млн строк с информацией о клиентах. Этот случай показал, что утечка в рамках одного цифрового сервиса может затронуть значительное количество пользователей и негативно повлиять на доверие к связанным с ним цифровым услугам.

Масштаб проблемы подтверждается общероссийской статистикой. По данным Роскомнадзора, в 2024 году было зафиксировано 135 случаев утечки персональных данных, в результате которых в открытый доступ попало более 710 млн записей. В 2025 году количество выявленных инцидентов снизилось до 118, а объём утекших данных составил более 52 млн записей. Несмотря на снижение показателей, масштабы утечек остаются значительными, что свидетельствует о сохраняющейся актуальности проблемы защиты персональных данных [7].

Среди основных причин утечек А. С. Селюк выделяет социальную инженерию, прежде всего фишинг, недостаточную защиту учётных записей, уязвимости при обработке информации с использованием искусственного интеллекта и неправомерные действия сотрудников [4]. Последствия подобных инцидентов отражаются на доверии потребителей. Согласно исследованию В. Н. Довжика с соавторами, 79% представителей поколения X не доверяют единой авторизации через экосистемные аккаунты [1]. Обеспечение информационной безопасности становится экономической задачей, влияющей на репутацию компаний и доверие пользователей.

Инструменты защиты данных.

Инструменты защиты можно разделить на правовые и организационно-технические.

К правовым относится прежде всего Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных». Закон устанавливает требования к законности обработки персональных данных, в том числе получению согласия пользователя в предусмотренных случаях. При сборе персональных данных граждан РФ их первичная запись, систематизация, накопление, хранение, уточнение и извлечение должны осуществляться с использованием баз данных, находящихся на территории России, за исключением установленных законом случаев. С сентября 2022 года коммерческие и государственные организации обязаны сообщать уполномоченному органу об утечке данных и о результатах внутренней проверки [8]. После принятия Федерального закона №420-ФЗ, вступившего в силу 30 мая 2025 года, ответственность компаний за утечки персональных данных значительно ужесточилась. За первую утечку юридическому лицу грозит штраф от 3 до 15 млн рублей. Если компания допускает повторную крупную утечку, штраф рассчитывается исходя из её годовой выручки [9].

Организационно-технические меры.

1. Минимизация данных. Каждый сервис получает только те сведения, которые нужны ему для работы.

2. Модель «нулевого доверия». Каждый запрос на доступ проверяется независимо откуда он пришёл.

3. Шифрование и обезличивание. Такие данные теряют часть ценности для злоумышленника, но остаются пригодными для аналитики.

4. Контроль партнёров. Единые требования к безопасности, регулярные проверки, ограничение прав доступа и возможность быстро отключить участника при инциденте.

5. Внутренние стандарты и обучение сотрудников. По оценке А. С. Селюка, именно внутренние механизмы защиты должны стоять на первом месте [4].

Тенденции развития защиты данных в бизнес-экосистемах.

Развитие защиты данных в бизнес-экосистемах связано с ростом киберугроз и ужесточением государственного регулирования. В ближайшие годы можно выделить несколько основных тенденций.

Совершенствование_законодательства. Д. А. Рыжков отмечает необходимость заранее формировать правовую базу для регулирования экосистем, учитывая опыт стран, в которых они получили широкое распространение [2].

Ужесточение_ответственности_бизнеса. Рост штрафов за утечки данных будет стимулировать компании уделять больше внимания информационной безопасности и увеличивать расходы на её обеспечение.

Расширение_использования_ИИ_и_биометрии. Применение персональных данных для обучения алгоритмов и распознавания лиц создаёт новые угрозы. Поэтому особое значение приобретает информирование пользователей о том, как используются их данные.

Развитие_отечественных_технологий. Недостаток российских программных решений в сфере информационной безопасности, на который обращает внимание А. С. Селюк, будет способствовать росту спроса на отечественные разработки [4]

Усиление_контроля_пользователей. В дальнейшем компании будут стремиться предоставлять пользователям больше возможностей самостоятельно определять, какие данные они готовы передавать и разрешать использовать.

Таким образом, особенности бизнес-экосистем создают дополнительные сложности в защите пользовательских данных. Большое количество связанных сервисов и единая система доступа делают использование экосистем удобнее, но при этом повышают риск утечек. Для решения этой проблемы недостаточно только законодательных мер. По этой причине компаниям необходимо контролировать безопасность всех партнёров, соблюдать общие требования к защите информации и не собирать лишние данные. Грамотный подход к информационной безопасности поможет снизить риски и укрепить доверие пользователей.

Список литературы

1. Довжик, В. Н. Цифровые экосистемы: трансформация конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике / В. Н. Довжик, Г. В. Довжик, М. С. Куропаткина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 186–196. – DOI 10.14529/em250315.

2. Рыжков, Д. А. Вопрос о необходимости урегулирования цифровых экосистем в Российской Федерации / Д. А. Рыжков // Правовая культура в современном обществе. – 2025. – С. 323–325.

3. Anderson, R. The Economics of Information Security / R. Anderson, T. Moore // Science. – 2006. – Vol. 314, No. 5799. – P. 610–613. – DOI 10.1126/science.1130992.

4. Селюк, А. С. Защита персональных данных в цифровом пространстве / А. С. Селюк // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). – 2023. – № 2 (102). – С. 110–119. – DOI 10.17803/2311–5998.2023.102.2.110–119.

5. Карунная, Я. А. Проблемы защиты персональных данных в условиях цифровой трансформации / Я. А. Карунная // Юридическая наука и практика. – 2023. – Т. 19, № 3. – С. 47–56. – DOI 10.25205/2542–0410–2023–19–3-47–56.

6. Gordon, L. A. The Economics of Information Security Investment / L. A. Gordon, M. P. Loeb // ACM Transactions on Information and System Security. – 2002. – Vol. 5, No. 4. – P. 438–457. – DOI 10.1145/581271.581274.

7. Роскомнадзор зафиксировал снижение числа утечек персональных данных в 2025 году // ComNews. – 22.01.2026. – URL: https://www.comnews.ru/content/243383/2026–01–22/2026-w04/1009/roskomnadzor-zafiksiroval-snizhenie-chisla-utechek-personalnykh-dannykh-2025-godu (дата обращения: 08.11.2026). – Текст : электронный.

8. Российская Федерация. Законы. О персональных данных: Федеральный закон : от 27.07.2006 №152-ФЗ.

9. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон : от 30.11.2024 №420-ФЗ.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Банникова Татьяна Игоревна
канд. пед. наук, младший научный сотрудник
НОЦ «Сибирский центр промышленного
дизайна и прототипирования»
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
Томский государственный университет»
г. Томск, Томская область

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛИ КРЕАТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ В РАЗВИТИИ СТУДЕНЧЕСКИХ СТАРТАПОВ

Аннотация: *в статье определено значение креативных кластеров в развитии и продвижении студенческих стартапов. Отмечено, что студенческие стартапы в современных условиях становятся эффективным инструментом развития у обучающихся профессиональных навыков, позволяющих гибко реагировать на изменяющиеся требования рынка труда. Подчеркивается, что при взаимодействии с креативными кластерами университеты, не имеющие необходимых ресурсов для развития студенческих стартапов, способны достаточно эффективно достичь поставленных целей и наладить процесс развития молодежного предпринимательства.*

Ключевые слова: *креативный кластер, цифровые технологии, креативная экономика, инновации, студенческий стартап, университет.*

Фундаментальная цель высшего образования заключается в формировании специалистов высокой квалификации, способных эффективно действовать в ключевых сферах общественно значимой деятельности, отвечая на запросы социума и государства. Важно подчеркнуть, что успешное достижение этой цели напрямую зависит от развития у студентов практических компетенций, необходимых для будущей профессиональной реализации. Тем не менее, в последние годы университеты сталкиваются со все возрастающими трудностями в решении данной задачи.

Согласно статистике, около 30% российских выпускников не могут трудоустроиться по полученной специальности. Основная причина кроется в стремительной трансформации рынка труда: меняются требования к существующим профессиям и возникают новые, тогда как образовательные программы высшей школы не успевают адаптироваться. В итоге студенты оканчивают вузы с неактуальными знаниями и методиками, а их производственная практика зачастую носит формальный характер [62].

Как отметил А.Г. Асмолов, «сегодня каждый человек сталкивается с вызовами неопределенности, сложности и разнообразия. В наше время нет никого, кто точно сказал бы, какие профессии будут нужны через пять, десять или пятнадцать лет, какие виды деятельности помогут развиваться человеку и человечеству. Именно поэтому даже в самых лучших школах и вузах мира есть ощущение глубокого кризиса смысла всей системы образования» [1]. Признавая неизбежность существования обозначенной проблемы, университетам в условиях стремительного устаревания профессиональных компетенций следует сосредоточить свои усилия на формировании у студентов способности к генерации нетривиальных решений и эффективному функционированию в ситуациях неопределенности.

Для развития у обучающихся ключевых навыков, способности решать реальные проблемы и гибко реагировать на меняющиеся требования рынка, одним из наиболее действенных подходов является стартап. Стартап-проект определяется как бизнес-инициатива, направленная на разработку и внедрение нового продукта, технологии или услуги (продуктовой инновации), имеющая перспективы коммерческого успеха и масштабирования, и осуществляемая в условиях неопределенности и конкуренции. Этот формат обучения

демонстрирует стремительный рост популярности как в России, так и на международном уровне. Важно отметить, что стартап предлагает не только возможность создания нового продукта или услуги, но и является ценным практическим опытом, подготавливающим обучающихся к реалиям жизни.

Запуск стартапа – это не просто проект, а полноценная школа развития личностных и профессиональных качеств, незаменимых для успешной карьеры. Студенты учатся глубоко анализировать ситуации, находить нестандартные решения, критически оценивать их и брать на себя ответственность за принятые решения, даже когда информация ограничена. Организация работы над проектом прививает навыки эффективного распределения времени. Командный характер стартапов способствует улучшению навыков общения и сотрудничества. И, конечно, студенты получают ценный опыт в области финансового планирования, что позволяет им принимать более продуманные и обоснованные решения.

Университеты, несмотря на потенциал стартапов для обогащения образовательного процесса, демонстрируют низкую активность в их внедрении. Исследователи И.Н. Мадышев, И.И. Шарипов и К.И. Разакова [4] указывают на недостаточное финансирование высшего образования как на существенное препятствие. Необходимость значительных инвестиций в технологическую базу, в том числе для создания бизнес-инкубаторов и акселераторов, делает эти инициативы недоступными для многих вузов. В результате, образовательные учреждения сталкиваются с дефицитом технологических ресурсов для реализации проектов, испытывают трудности с привлечением и оплатой труда внешних специалистов (консультантов и экспертов), а преподавательский состав зачастую не обладает достаточным практическим опытом. Дополнительным барьером является неготовность многих университетов к системному взаимодействию с инвесторами. Более того, коммерциализация результатов деятельности, являющаяся критически важным этапом для стартапов, многими сотрудниками вузов воспринимается с недоверием. Вопрос о необходимости перехода университетов на рыночные отношения продолжает вызывать оживленные дискуссии в академической среде. Инвесторы, в свою очередь, также проявляют скептицизм по отношению к студенческим проектам, лишенным проверенной команды или рабочего прототипа.

Еще одной серьезной преградой для развития стартапов в университетах является бюрократия. Эта система, с одной стороны, затрудняет сотрудничество с университетскими подразделениями, замедляя или даже останавливая инновационные идеи, поскольку существующие правила и процедуры не учитывают специфику стартапов [5]. С другой стороны, упростить процесс запуска стартапов пока невозможно из-за пробелов в законодательстве. Неурегулированными остаются вопросы конфликта интересов, особенно при использовании университетских ресурсов или участии студентов, которые рискуют потерять права на свои идеи, а преподаватели могут столкнуться с ограничениями в коммерциализации своих исследований.

Несомненно, интеграция стартапов представляет собой стратегический приоритет для высших учебных заведений. Тем не менее, самостоятельное достижение этой цели может оказаться затруднительным для некоторых университетов. В таких обстоятельствах, продуктивным решением может стать налаживание партнерских отношений с внешними организациями. Предполагается, что креативные кластеры являются перспективными кандидатами на роль таких партнеров.

Несмотря на усилия, значительное число высших учебных заведений, в основном региональных, не смогли в полной мере реализовать данный вид деятельности. Обязательный индикатор в Программах развития университетов – количество обучающихся, защитивших работу в формате ВКР «Стартап как диплом» – остается недостигнутым. Основными причинами этого являются: недостаточная материально-техническая оснащенность, слабое развитие инфраструктуры, дефицит компетентных специалистов, способных оказать профессиональную поддержку студентам, а также низкая мотивация обучающихся, связанная с боязнью провала и недостатком уверенности в себе.

Существующие акселерационные программы, несмотря на их основную цель – ускорение роста стартапов, не способны полноценно содействовать реализации государственных задач. Их недостатки, такие как отсутствие персонализированного подхода, настойчивое требование масштабирования, высокая стоимость участия, концентрация в крупных городах, ориентация на технологические проекты и чрезмерное увлечение питчами, делают их неприменимыми для региональных университетов [2]. Мы предлагаем, что одним из решений этой проблемы может стать партнерство вузов с креативными кластерами.

Креативные кластеры, представляющие собой группы взаимосвязанных компаний и организаций, расположенных на одной территории, играют важную роль не только в поддержке малого бизнеса. Их уникальная «экосистема», объединяющая творческих специалистов, предпринимателей и культурные учреждения, стимулирует позитивные изменения в городах и сельской местности. Они способствуют появлению новых экономических подходов, укреплению социальных связей и росту региональной экономики.

Сотрудничество между творческими кластерами и университетами представляет собой многообещающий путь для взаимодействия. Е.Э. Дробышева, например, видит в кластерах идеальные площадки для студенческих исследований и практического обучения [3]. Д.Й. Сахисени и Н. Хаскинс также подчеркивают, что такое партнерство дает студентам ценную возможность познакомиться с их будущей профессией [7]. Авторы статьи добавляют, что совместная работа над стартапами принесет взаимную выгоду всем участникам: кластерам, университетам и студентам.

Участие в кластерах открывает университетам доступ к критически важным ресурсам для стартапов: от инфраструктуры и оборудования до мастер-классов от экспертов, помощи менторов и специалистов, а также оценке образовательных программ и исследований. Поскольку в состав креативных кластеров входят компании, поддерживающие развитие креативных индустрий, студенты получают уникальную возможность одновременного доступа к широкому спектру консалтинговых услуг, включая юридическую и бухгалтерскую поддержку. Сотрудничество с такими кластерами также значительно облегчает процесс запуска стартапов, в частности, упрощая процедуры их регистрации и защиты интеллектуальной собственности.

Для креативных кластеров критически важен доступ к новым инновационным идеям и проектам, который эффективно обеспечивается через университеты. Сотрудничество с вузами даёт кластерам преимущество раннего ознакомления с перспективными разработками и научными открытиями. Помимо этого, вовлечение в стартап-проекты позволяет кластерам выявлять и развивать кадровый резерв из талантливой молодёжи.

Список литературы

1. Асмолов, А. Образование впереди перемен: школа неопределенности / А. Асмолов. – URL: https://tovievich.ru/news/8591-obrazovanie-vperedi-peremen-shkola-neopredelennosti.html/ (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

2. Гнеушева, А. Л. Акселерационная программа как метод повышения эффективности образования студентов путем формирования инновационных проектов / А. Л. Гнеушева // Образование и общество. – 2024. – № 3 (146).

3. Дробышева, Е. Э. Высшая школа и креативные индустрии: возможности взаимодействия / Е. Э. Дробышева // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Гуманитарные науки. – 2018. – № 14 (809). – С. 356–368. – EDN BTZBGJ.

4. Мадышев, И. Н. Студенческие стартапы как инструмент подготовки конкурентоспособных специалистов в условиях инновационной экономики / И. Н. Мадышев, И. И. Шарипов, К. И. Разакова // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 12–1 (165).

5. Толстякова, М. Н. Организация самостоятельных работ студента-предпринимателя / М. Н. Толстякова // Педагогическое образование. – 2022. – № 10.

6. Юрист указал на пробелы в системе высшего образования. – URL: https://iz.ru/1945062/2025–08–31/urist-ukazal-na-probely-v-sisteme-vyssego-obrazovania. – Текст : электронный.

7. Sakhiseni J.Y., Haskins N. Fostering University-Creative Industry Collaboration: A Case of Tshwane University of Technology 2018 and 2019 Arts Festivals. Journal of African Films & Diaspora Studies. – 2023. – vol. 6. – iss. 2. – Pp. 7–21. doi:10.31920/2516–2713/2023/6n2a1.

Карташова Ева Валентиновна
студентка
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

БАРЬЕРЫ РОСТА МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Аннотация: *проанализированы ограничения перехода от микропредприятия к устойчивой малой фирме. На основе открытых данных ФНС, Банка России и Корпорации МСП сопоставлены стоимость финансирования, кадровые расходы и административные издержки. Предложены показатели оценки мер поддержки, отражающие результаты работы предприятий, а не только количество участников программ.*

Ключевые слова: *малый бизнес, микропредприятия, кредитование, занятость, государственная поддержка, цифровизация.*

Число зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) показывает масштаб сектора, но не раскрывает его способность расти. Предприятие может оставаться в реестре, не увеличивая объем заказов, занятость или прибыль. Цель статьи состоит в выявлении препятствий перехода от микробизнеса к устойчивой малой фирме. Исследование основано на сравнении открытых статистических и ведомственных данных и анализе экономических последствий действующих инструментов поддержки.

Закон №209-ФЗ выделяет микропредприятия, малые и средние предприятия [5]. По данным ФНС, 10 июля 2026 года в России насчитывалось около 6,6 млн субъектов МСП, на 3,5% больше, чем годом ранее [7]. При этом свыше 6,3 млн относились к микропредприятиям, более 241 тыс. к малым предприятиям, немногим более 24 тыс. к средним [2]. Доля микропредприятий превышала 95%. Она не доказывает, что большинство предпринимателей стремится расширить бизнес, но указывает на необходимость отдельно исследовать условия перехода между категориями.

Рост количества регистраций следует сопоставлять с изменением выручки в сопоставимых ценах, занятости, инвестициями и продолжительностью работы компаний. Без таких показателей нельзя отличить устойчивое расширение сектора от появления множества предприятий с небольшим оборотом. Кроме того, статистика МСП объединяет разные по модели деятельности компании, поэтому единый инструмент поддержки не может быть одинаково полезен производственному предприятию, мастерской и розничному магазину.

Первое ограничение связано с кредитованием. В сентябре 2026 года средневзвешенная ставка по рублевым кредитам субъектам МСП на срок до года составляла 17,9%, на более длительный срок 13,7% [6]. Условный заем в 3 млн руб. под 17,9% годовых потребует 537 тыс. руб. процентных расходов за год при неизменном основном долге и простом начислении процентов. Расчет не характеризует реальный график банковского кредита, но показывает требования к денежному потоку нового проекта. Если оплата от покупателей поступает позже расходов на сырье и зарплату, возникает кассовый разрыв даже при наличии прибыли по договору.

Для таких компаний полезнее не просто увеличивать кредитный лимит, а согласовывать погашение долга со сроками оплаты заказов, вводить авансовые платежи и контролировать дебиторскую задолженность. Финансовая поддержка должна сопровождаться проверкой способности предприятия обслуживать обязательства. Иначе новый кредит может закрыть временный недостаток денег, одновременно увеличив постоянную нагрузку.

Второе ограничение связано с рынком труда. Согласно анализу вакансий hh.ru, медианная предлагаемая зарплата в малом бизнесе повысилась с 86,1 тыс. руб. в январе до 97,7 тыс. руб. в июле 2026 года, примерно на 14% [4]. Это показатели вакансий, а не фактической оплаты труда всего сектора. Тем не менее они отражают рост затрат на привлечение специалистов. Небольшой фирме сложно содержать отдельного сотрудника для каждой вспомогательной функции. Перекрестное обучение, стандартизация процессов и привлечение внешних исполнителей для отдельных задач позволяют уменьшать зависимость от дефицитных кадров.

Проблема сбыта имеет другую природу. Торговые площадки облегчают доступ к покупателям, но делают продавцов зависимыми от комиссий, правил продвижения и логистики. Поэтому экономический эффект онлайн-продаж следует оценивать по прибыли после этих расходов, а не по валовой выручке. Развитие прямых продаж и нескольких каналов одновременно снижает риск потери основной части заказов после изменения условий на одной площадке.

Административные издержки частично сокращает автоматизированная упрощенная система налогообложения (АвтоУСН): налог рассчитывается по передаваемым сведениям, часть отчетности отменяется. Эксперимент действует до 31 декабря 2027 года. Применять режим могут компании, удовлетворяющие установленным условиям, включая численность до пяти работников и годовой доход до 60 млн руб. [1]. Для растущего предприятия важно заблаговременно рассчитывать затраты при переходе на другой налоговый режим, а не оценивать текущую экономию изолированно.

Гарантийная поддержка решает часть проблем заемщиков с недостаточным залогом. По сообщению Корпорации МСП, в первом полугодии 2026 года с использованием ее «зонтичных» поручительств бизнес привлек 108,8 млрд руб.; программой воспользовались более 17 тыс. субъектов МСП [3]. Однако поручительство не снижает производственные затраты и не гарантирует продаж. Эффективность этого инструмента следует определять по результатам профинансированных проектов и способности заемщиков обслуживать долг.

Цифровая платформа МСП.РФ объединяет информацию о мерах поддержки, консультациях и сервисах. По данным оператора, к январю 2026 года у нее было более 1,4 млн пользователей и сведения более чем о тысяче федеральных и региональных мер [8]. Количество регистраций характеризует охват, но не выгоду предпринимателя. Более содержательные показатели: доля завершенных заявок, срок получения помощи, изменение расходов на оформление документов.

Сопоставление проблем и решений позволяет сформулировать показатели, по которым можно оценивать практический результат поддержки (табл. 1).

Таблица 1

Ограничения роста малого бизнеса и показатели их преодоления

Ограничение	Предлагаемый подход	Критерий результата
Стоимость кредита	Согласование платежей с денежным потоком; гарантии	Достаточность средств для обслуживания долга
Кадровые затраты	Обучение смежным функциям; стандартизация	Выработка на работника, качество заказов
Зависимость от площадок	Развитие нескольких каналов продаж	Прибыль после комиссий и логистики
Расходы на администрирование	Автоматизация учета и заявок	Время на учет и получение поддержки

Эффективность программ следует проверять через два-три года, сравнивая получателей поддержки с аналогичными по отрасли, региону и размеру компаниями. В анализ необходимо включать закрывшиеся предприятия, иначе выводы будут завышены. Число участников программы не показывает ее экономический результат.

Перспективы малого бизнеса зависят от устойчивости действующих фирм. Кредит помогает при платежеспособном спросе, обучение персонала должно повышать производительность, цифровые сервисы сокращать реальные издержки. Поддержку регистрации нового дела и расширения микропредприятия следует оценивать по разным показателям.

Список литературы

1. Автоматизированная упрощенная система налогообложения. – URL: https://ausn.nalog.gov.ru/?ysclid=mwb0rlsi99913209404 (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

2. В ФНС заявили о росте числа МСП за десять лет // Корпорация МСП. 21.07.2026. – URL: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-msp/v-fns-zayavili-o-roste-chisla-msp-za-desyat-let/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

3. «Зонтичные» поручительства Корпорации МСП помогли бизнесу привлечь более 108 млрд рублей в I полугодии 2026 года // Корпорация МСП. 10.08.2026. – URL: https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/zontichnye-poruchitelstva-korporatsii-msp-pomogli-biznesu-privlech-bolee-108-mlrd-rubley-v-i-polugod/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

4. Малый бизнес – лидер по динамике зарплат в 2026 году: +14% с начала 2026 года // Корпорация МСП. 03.09.2026. – URL: https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-msp/malyy-biznes-lider-po-dinamike-zarplat-v-2026-godu-14-s-nachala-2026-goda/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

5. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон : от 24.07.2007 №209-ФЗ // ФНС России. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/regbusiness/6072680/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

6. Средневзвешенные процентные ставки по кредитам субъектам МСП в рублях. – URL: https://cbonds.ru/indexes/226015/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

7. ФНС России обновила реестр МСП // ФНС России. 10.07.2026. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16636546/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

8. Цифровая платформа МСП.РФ расширяет доступ бизнеса к мерам поддержки через мобильное приложение // Корпорация МСП. 13.01.2026. – URL: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/tsifrovaya-platforma-msp-rf-rasshiryaet-dostup-biznesa-k-meram-podderzhki-cherez-mobilnoe-prilozheni/ (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

Леканова Екатерина Евгеньевна
аспирант
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»
г. Ярославль, Ярославская область

НАЛОГОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ ПАТЕНТНОЙ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Аннотация: *за последний год патентную систему налогообложения применяло около 1,4 миллиона индивидуальных предпринимателей (почти треть от общего числа ИП), что говорит о популярности и выгодности данного специального налогового режима, а также о необходимости его научного осмысления. В качестве методологической основы в статье использованы такие методы, как анализ, синтез, индукция, сравнение, обобщение. Портфельный подход позволяет комплексно оценить налоговую нагрузку индивидуальных предпринимателей, применяющих патентную систему налогообложения. В статье подробно рассмотрены достоинства и недостатки патентной системы налогообложения, а также проанализирована структура налогового портфеля при применении указанного налогового режима.*

Ключевые слова: *индивидуальный предприниматель, налоговый портфель, патентная система налогообложения, стоимость патента, налог.*

Налоговый портфель хозяйствующего субъекта представляет собой совокупность налогов, подлежащих уплате конкретным хозяйствующим субъектом за определенный период времени [1, с. 62].

Патентная система налогообложения (ПСН) доступна для применения только индивидуальным предпринимателям. В соответствии с п. 5 ст. 346.43 НК РФ применять ПСН могут только те индивидуальные предприниматели, средняя численность наемных работников которых не превышает за налоговый период 15 человек (включая «работников» по гражданско-правовым договорам) по всем видам предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется ПСН. Иными словами, ПСН доступна только для микробизнеса.

Переход на ПСН осуществляется в заявительном порядке. Срок действия патента составляет от 1 до 12 месяцев, но строго в пределах одного календарного года. Для продолжения существования микробизнеса на ПНС по истечении указанного срока индивидуальному предпринимателю необходимо снова предъявлять соответствующее заявление.

ПСН вводится в действие законами субъектов РФ (п. 1 ст. 346.43 НК РФ). ПСН урегулирована на федеральном уровне «рамочным образом»: названы виды экономической деятельности, в отношении которых ПСН не применяется (п. 6 ст. 346.43 НК РФ), указаны многочисленные примеры видов экономической деятельности, для которых ПСН является подходящей (п. 2 ст. 346.43 НК РФ), установлен размер налоговой ставки, составляющий по общему правилу 6% и т. п. К вопросам регионального уровня, касающихся ПСН, относятся установление определенных видов экономической деятельности, установление размеров потенциально возможного к получению годового дохода по каждому виду экономической деятельности, установление нулевой налоговой ставки в отношении отдельных категорий индивидуальных предпринимателей.

Злободневным является вопрос о достоинствах ПСН. Данная система налогообложения призвана упростить процесс налогообложения для микробизнеса, минимизировать налоговые расчеты, в связи с чем индивидуальным предпринимателям не нужно заполнять налоговую декларацию, и они освобождены от обязанности от использования кассового аппарата [2, с. 23; 3, с. 173].

Еще одним достоинством ПСН является освобождение индивидуальных предпринимателей от уплаты ряда налогов. В соответствии с пп. 1 и пп. 2 п. 1 и п. 7 ст. 378.2, п. 10 и п. 11 ст. 346.43 НК РФ при применении ПСН индивидуальные предприниматели освобождаются: 1) от обязанности по уплате НДФЛ в части доходов, полученных при осуществлении предпринимательской деятельности; 2) от обязанности по уплате налога на имущество физических лиц, задействованного для осуществления предпринимательской деятельности (за исключением обязанности по уплате налога на административно-деловые центры и торговые центры, включая находящиеся в них помещения, и налога на нежилые помещения, предназначенные или фактически используемые для размещения офисов, торговых объектов, объектов общественного питания и бытового обслуживания); 3) от обязанности по уплате НДС (за исключением «таможенного» НДС и НДС, подлежащего уплате при осуществлении операций, облагаемых в соответствии со ст. 161 и ст. 174.1 НК РФ). В соответствии со ст. 161 НК РФ индивидуальный предприниматель, находящийся на патентной системе налогообложения, должен уплачивать НДС при осуществлении функций налогового агента по НДС по следующим операциям: покупка или аренда государственного или муниципального имущества у органов власти; приобретение товаров, работ или услуг у иностранных организаций, которые не состоят на учете в налоговых органах РФ; покупка сырых шкур животных, лома и отходов черных или цветных металлов, макулатуры у лиц, обязанных платить НДС; реализация имущества по решению суда или реализация конфискованного имущества. Однако в указанных ситуациях индивидуальный предприниматель выступает не в роли налогоплательщика, а в роли налогового агента, в связи с чем НДС, подлежащий уплате по операциям, указанным в ст. 161 НК РФ, не входит в его налоговый портфель, оседая в налоговых портфелях налогоплательщиков. В свою очередь, в ст. 174.1 НК РФ идет речь об НДС, который подлежит уплате при осуществлении операций по договорам простого товарищества, инвестиционного товарищества, доверительного управления имуществом или концессионным соглашениям.

Кроме того, ПСН крайне выгодна для индивидуальных предпринимателей, осуществляющих сезонную предпринимательскую деятельность (например, продажу рассады или выращенного урожая, продажу новогодних елок, уборку снега), поскольку она позволяет официально вести деятельность в течение только тех месяцев, когда предприниматель получает реальный доход. Еще одним преимуществом ПСН является то, что данный специальный налоговый режим можно совмещать с большинством других налоговых режимов (например, с упрощенной системой налогообложения). Несомненным плюсом является также и то, что, когда индивидуальный предприниматель применяет ПСН он может осуществлять любое количество видов экономической деятельности, так как отсутствуют количественные ограничения по числу оформленных патентов.

В свою очередь, тот факт, что сумма налога при применении ПСН рассчитывается исходя из размера потенциально возможного к получению годового дохода, а не реального дохода, может считаться в одних случаях достоинством, а в других – недостатком. Если реальный годовой доход индивидуального предпринимателя превысил потенциальный, то он остается в выигрыше, а в противном случае – в проигрыше.

Недостатком ПСН выступает также и то, что ограничения, устанавливаемые для применения указанного специального режима, не позволяют расширять бизнес. Кроме того, при применении ПСН на каждое направление бизнеса требуется оформлять отдельный патент и платить за него отдельно при невозможности увеличить количество работников, что для индивидуального предпринимателя делает материально невыгодным совмещение различных видов экономической деятельности. Еще одним недостатком выступает то, что если индивидуальный предприниматель ведет экономическую деятельность одного и того же вида в нескольких регионах, то ему приходится покупать для этого несколько патентов, а сумма налога с потенциальных доходов необоснованно возрастает в несколько раз [4, с. 622].

Все вышесказанное позволяет нам составить налоговый портфель индивидуального предпринимателя при применении патентной системы налогообложения, в который могут входить следующие налоги: 1) стоимость патента (по общему правилу 6% от потенциально возможного к получению годового дохода); 2) имущественный налог на административно-деловые или торговые центры, включая находящиеся в них помещения; 3) имущественный налог на нежилые помещения, предназначенные или фактически используемые для размещения офисов, торговых объектов, объектов общественного питания и бытового обслуживания; 4) «таможенный» НДС; 5) НДС, подлежащий уплате при осуществлении операций по договорам простого товарищества, инвестиционного товарищества, доверительного управления имуществом или концессионным соглашениям; 6) налог на земельный участок, на котором осуществляется предпринимательская деятельность; 7) налог на транспорт, с помощью которого осуществляется предпринимательская деятельность.

Список литературы

1. Сафаров, В. Р. Теоретические аспекты управления налоговым портфелем хозяйствующего субъекта / В. Р. Сафаров // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 3. – С. 62–66.

2. Мигалкин, И. Л. Патентная система налогообложения / И. Л. Мигалкин // Агентство «Слияния и поглощения». – 2024. – № 8. – С. 23–26.

3. Бессонов, М. П. Перспективы применения патентной системы налогообложения для малого и среднего бизнеса / М. П. Бессонов // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 21. – С. 170–173.

4. Виноградова, В. Э. Сравнительно-правовой анализ единого налога на вмененный доход и патентной системы налогообложения / В. Э. Виноградова // Традиции и новации в системе современного российского права : сборник тезисов XVII Международной научно-практической конференции молодых ученых. – 2018. – С. 621–622.

Леканова Екатерина Евгеньевна
аспирант
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»
г. Ярославль, Ярославская область

НАЛОГОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ САМОЗАНЯТЫХ ГРАЖДАН

Аннотация: *за последние восемь лет число самозанятых граждан достигло рекордных 17,4 миллиона человек, что говорит о популярности и выгодности специального налогового режима «Налог на профессиональный доход», а также о необходимости его научного осмысления. Портфельный подход позволяет комплексно оценить налоговую нагрузку хозяйствующих субъектов. Автор пришел к выводу, что реальная налоговая нагрузка самозанятого гражданина гораздо выше, чем 4% от дохода при расчетах с гражданами и 6% от дохода при расчетах с организациями и индивидуальными предпринимателями, так как в налоговый портфель самозанятого гражданина, кроме налога на профессиональный доход, часто входят налоги на принадлежавшие самозанятому помещения, земельные участки и транспорт, используемые им в профессиональной деятельности.*

Ключевые слова: *хозяйствующие субъекты, налоговый портфель, самозанятые граждане, налог, налог на профессиональный доход, земельный налог, транспортный налог.*

Правовое положение самозанятых граждан волнует не только специалистов налогового и трудового права, но также является одним из проблемно-аналитических вопросов предпринимательского права. С одной стороны, самозанятые граждане осуществляют деятельность, приносящую прибыль, и не имеют работодателя как такового, работая на множество клиентов, с другой стороны, самозанятые граждане не имеют статус предпринимателей, что свидетельствует об их особом правовом статусе. По состоянию на сентябрь 2026 года в России зарегистрировано 17,4 миллиона самозанятых граждан (плательщиков налога на профессиональный доход). Существенный вклад в научное осмысление правового положения самозанятых граждан внесли, в частности, Р.М. Бозиев [1], Д.А. Полуян [2], В.Э. Виноградова [3].

Самозанятые (лица, получающие профессиональный доход) – это физические лица, не имеющие статуса индивидуального предпринимателя, осуществляющие деятельность, приносящую доход, при ведении которой они не имеют работодателя и не привлекают наемных работников.

Гражданское законодательство признало особый статус самозанятых только в 2017 году, когда абз. 2 п. 1 ст. 23 ГК РФ стал содержать положение следующего содержания: «В отношении отдельных видов предпринимательской деятельности законом могут быть предусмотрены условия осуществления гражданами такой деятельности без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя».

Чуть позже федеральный закон от 27 ноября 2018 №422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» в городе федерального значения Москве, в Московской и Калужской областях, а также в Республике Татарстан (Татарстан)» ввел для самозанятых граждан налоговый эксперимент сроком на 10 лет в указанных субъектах РФ, а вскоре с 1 июля 2020 года и на территории иных субъектов РФ сроком до 31 декабря 2028 года включительно [3, с. 121].

В соответствии с п. 5 ст. 4 федерального закона от 26 июля 2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» физические лица, уплачивающие налог на профессиональный доход (самозанятые) отнесены к хозяйствующим субъектам. Налоговый портфель хозяйствующего субъекта представляет собой совокупность налогов, подлежащих уплате конкретным хозяйствующим субъектом за определенный период времени [4, с. 62].

Самозанятые граждане обязаны уплачивать налог на профессиональный доход (4% от дохода при расчетах с гражданами и 6% от дохода при расчетах с организациями и

индивидуальными предпринимателями) [5, с. 21]. От налогообложения освобождаются доходы в виде выплат, полученные физическими лицами, не являющимися индивидуальными предпринимателями, от других физических лиц в случае подачи уведомления в налоговый орган за оказание следующих услуг для личных и домашних нужд: 1) по присмотру за лицами, нуждающимися в уходе; 2) по репетиторству; 3) по уборке жилых помещений, ведению домашнего хозяйства (п. 70 ст. 217 НК РФ).

Важным условием для пребывания в статусе самозанятого является получение физическим лицом в течение одного календарного года дохода, который не превышает 2,4 миллиона рублей [6, с. 25]. Как только в мобильном приложении «Мой налог», через который самозанятые регулярно отчисляют налог на профессиональный доход, сумма дохода превысит 2,4 миллиона рублей в течение календарного года, то физическое лицо утрачивает статус самозанятого, теряя право применять специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход». Налог на доход в части превышения такое физическое лицо уплачивает в размере 13%, а начиная с нового календарного года такое физическое лицо может снова стать самозанятым. Кроме того, самозанятые не вправе осуществлять деятельность в виде реализации подакцизных товаров и товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации [7, с. 132]. Так как подавляющее большинство товаров (за исключением товаров, изготавливаемых под заказ) подлежат обязательной маркировке, то при создании «портрета» среднестатистического самозанятого мы получаем исполнителя услуг или подрядчика.

Регулирование нового специального налогового режима содержит в себе ряд ключевых моментов, которые позволили сделать его весьма привлекательным для физических лиц. К ним стоит отнести: возможность осуществления деятельности без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, простоту уведомления налогового органа о его применении, отсутствие необходимости предоставления налоговой отчетности, взаимодействие с контролирующим органом посредством мобильного приложения «Мой налог», освобождение от обложения налогом на доходы физических лиц в отношении доходов, являющихся объектом обложения налогом на профессиональный доход, ставка которого в 2–3 раза ниже [8, с. 122].

Налоговый портфель самозанятых граждан, кроме налога на профессиональный доход, может включать также имущественный налог на принадлежащее самозанятому помещение, в котором тот оказывает услуги (выполняет работы), и (или) налог на земельный участок, на котором тот оказывает услуги (выполняет работы), а также налог на транспорт, используемый самозанятым в его профессиональной деятельности.

Неоднозначно оцениваемой особенностью статуса самозанятых граждан выступает освобождение от обязательной уплаты страховых взносов (только на добровольной основе), что приводит к отсутствию страхового стажа для получения страховой пенсии, что в будущем может негативно сказаться на финансовом положении самозанятых граждан в старости. В связи с этим М.С. Бокарев предлагает включить в налоговую ставку по налогу на профессиональный доход страховые взносы в Социальный фонд России (СФР) при незначительном повышении действующих размеров ставок по налогу на профессиональный доход.

Таким образом, налоговый портфель самозанятого гражданина может включать в себя налог на профессиональный доход, налоги на принадлежавшие самозанятому помещения, земельные участки и транспорт, используемые им в профессиональной деятельности.

Список литературы

1. Бозиев, Р. М. Правовое регулирование налогообложения самозанятых лиц в Российской Федерации : автореф. дис. … канд. юрид. наук / Р. М. Бозиев. – 2024. – 31 с.

2. Полуян, Д. А. Определение понятия «самозанятый» и его историческое развитие / Д. А. Полуян // Юридические исследования. – 2024. – № 9. – С. 124–141.

3. Виноградова, В. Э. Юридическая конструкция специального налогового режима «налог на профессиональный доход» и правовой статус «самозанятых граждан»: к проблеме конкуренции норм трудового, гражданского и налогового права / В. Э. Виноградова // Вестник трудового права и права социального обеспечения. – 2020. – № 14. – С. 117–126.

4. Сафаров, В. Р. Теоретические аспекты управления налоговым портфелем хозяйствующего субъекта / В. Р. Сафаров // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 3. – С. 62–66.

5. Кожанчикова, Н. Ю. Сидорин А.А. Налог на профессиональный доход: возможности и проблемы применения / Н. Ю. Кожанчикова, А. А. Полякова, Н. В. Алентьева // Вестник техносферной безопасности и сельского развития. – 2023. – № 4. – С. 20–25.

6. Карпов, Д. М. Институт самозанятых граждан в Российской Федерации / Д. М. Карпов // Матрица научного познания. – 2022. – № 10–1. – С. 25–27.

7. Бакоян, Н. Т. Сущность и особенности самостоятельной занятости граждан / Н. Т. Бакоян // Научные исследования 2022: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: Наука и Просвещение, 2022. – С. 128–134.

8. Бокарев, М. С. Проблемы деятельности самозанятых граждан в России и возможные пути их решения / М. С. Бокарев // Научные исследования в современном мире: опыт, проблемы и перспективы развития : сборник научных статей по материалам XIII Международной научно-практической конференции. – Уфа: НИЦ «Вестник науки». – 2023. – 2023. – С. 209–214.

Роенко Полина Сергеевна
студентка
Научный руководитель
Фомичева Татьяна Леонидовна
канд. экон. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация: *в статье рассматривается развитие малого предпринимательства в условиях цифровизации экономики. Раскрыты экономическая сущность и значение малого бизнеса для занятости, конкуренции, диверсификации экономики и инноваций. Описаны основные цифровые технологии и их влияние на структуру рынков. Показаны основные направления цифровизации малых предприятий. Выделены ключевые проблемы: высокая стоимость внедрения, недостаточная цифровая грамотность руководителей, дефицит ресурсов, вынужденный характер трансформации и цифровой разрыв между предприятиями. Определены перспективы развития малого бизнеса, связанные с электронной коммерцией, искусственным интеллектом, государственной поддержкой и развитием цифровых компетенций.*

Ключевые слова: *малое предпринимательство, цифровизация, цифровая трансформация, экономика, инновации, цифровые технологии.*

Экономическая сущность и значение малого бизнеса.

Малое предпринимательство представляет собой самостоятельную хозяйственную деятельность, осуществляемую физическими лицами и организациями с числом сотрудников от 16 до 100 человек и годовым доходом до 800 млн рублей с целью систематического получения прибыли.

Малый бизнес способствует созданию рабочих мест, обеспечивает занятость в торговле, общественном питании, строительстве, транспортных услугах, информационных технологиях и бытовом обслуживании. Также малый бизнес поддерживает конкуренцию. Появление новых участников рынка ограничивает возможности отдельных компаний устанавливать завышенные цены и стимулирует повышение качества продукции. Конкурентная среда также побуждает предприятия внедрять в производство новые технологии. По данным исследований Серебровского М.Д. и Самотуга В.Н. малое предпринимательство способствует структурной диверсификации экономики. Если территория зависит преимущественно от добычи сырья или деятельности нескольких крупных предприятий, развитие малого бизнеса

позволяет расширить ассортимент производимых товаров и услуг, уменьшить зависимость от отдельных отраслей и сформировать дополнительные налоговые поступления. Малые предприятия могут выступать источником инноваций. Благодаря своей структуре управления они способны быстрее тестировать новые продукты, применять цифровые инструменты и адаптироваться к изменению рыночных условий.

Основные технологии цифровизации.

Цифровизация бизнеса – процесс трансформации бизнес-системы на основе внедрения цифровых технологий и новшеств с целью повышения качества производимой продукции или оказанных услуг и снижения издержек.

Основными технологиями, формирующими цифровую среду, являются:

– интернет и мобильная связь. Электронная коммерция открывает новые возможности для развития малого и среднего бизнеса, стимулирует международную торговлю, снижает затраты на проведение сделок, обеспечивает постоянный доступ к клиентам;

– облачные сервисы, позволяющие арендовать вычислительные мощности и программы вместо покупки собственной инфраструктуры;

– платформенные решения: маркетплейсы, агрегаторы, сервисы доставки и бронирования для упрощения интеграции процессов;

– аналитика больших данных и искусственный интеллект, позволяющие прогнозировать спрос, персонализировать предложения и автоматизировать операции. Такие технологии предоставляют бизнесу и государственным структурам инструменты для обработки огромных массивов информации и получения необходимых сведений для принятия важных решений;

– электронные платежи и финансовые технологии, включая систему быстрых платежей и онлайн-эквайринг;

– роботизация и автоматизация производства. Внедрение автоматизированных систем и роботов в производственные процессы позволяет значительно повысить эффективность работы, сократить расходы и улучшить качество выпускаемой продукции;

– формирование новых бизнес-моделей, например, платформенной экономики и экономики совместного потребления, которые стимулируют экономическую активность;

Важно отметить, что цифровизация меняет саму структуру рынков. За счет нее усиливается ценовая конкуренция и повышается значение репутации, так как в режиме онлайн потребители могут оперативно ознакомиться с предлагаемой продукцией, сравнивать цены, читать отзывы других людей и выбирать наиболее подходящего поставщика товаров или компанию по предоставлению услуг.

Также с помощью цифровых технологий товар или услугу можно продать в другой регион или страну без открытия физической точки. Это обеспечивает возможность привлечения новых клиентов, партнеров и контрагентов, тем самым расширяя деятельность компании и доступ к новому рынку, где продукция компании будет пользоваться спросом и не будет иметь аналогов [1].

На уровне государства цифровизация проявляется в развитии электронных госуслуг, обязательной маркировке товаров, онлайн-кассах, электронном документообороте и цифровой отчётности. Эти меры сокращают долю теневого оборота и устанавливают для компаний новые обязательные требования.

Влияние цифровизации на малый бизнес.

По данным исследования «Предприниматели России: исследовательский мониторинг» *92% представителей малого бизнеса уже внедряют цифровые инструменты* в свои компании.

По данным АКИТ, оборот онлайн-торговли в январе-мае 2026 г. вырос на 18,4% и составил 5,9 трлн руб. По данным ФНС, на начало 2026 г. на маркетплейсах работало 832 тыс. продавцов, 77% из них применяли упрощённую систему налогообложения.

Основными направлениями цифровизации малого бизнеса являются:

– маркетинг. Создание собственного сайта, страницы в социальных сетях, мессенджеры и маркетплейсы позволяют выйти на широкую аудиторию без аренды торговой площади. Согласно рейтингу «Топ-100 крупнейших российских интернет-магазинов за 2025 год» аналитической компании Data Insight, оборот Wildberries составил 3,32 трлн рублей (рост 55%), Ozon – 2,52 трлн рублей (рост 62%) [2];

– операционная деятельность. Облачные бухгалтерские и учётные системы, CRM, электронный документооборот, сервисы онлайн-отчётности, которые помогают бизнесу собирать, хранить и систематизировать информацию о клиентах, фиксировать историю общения и управлять продажами в едином информационном пространстве;

– финансы и расчёты. Онлайн-эквайринг, система быстрых платежей, интернет-банкинг и онлайн-кассы упрощают приём платежей и снижают издержки на обслуживание;

– персонал и организация работы. Работа в удалённом формате, фриланс-платформы и сервисы для командной работы дают возможность привлекать специалистов вне зависимости от места их проживания и оплачивать только конкретный результат [3];

– взаимодействие с государством. Регистрация бизнеса, получение мер поддержки, отчётность и участие в закупках стали доступны онлайн.

Государственные и региональные платформы поддержки предпринимателей, в том числе цифровые сервисы «Мой бизнес», сокращают административные издержки [7].

Проблемы цифровизации малого бизнеса.

В компаниях малого бизнеса эффект цифровой трансформации становится заметным не сразу. Обычно требуется определённое время, чтобы изменения проявились в производственных показателях. Поскольку преобразования затрагивают процессы управления и взаимодействия с внешней средой, ожидаемый результат формируется постепенно.

Проведенные исследования аналитических структур выявили ряд факторов, затрудняющих масштабную цифровую трансформацию малого бизнеса в России. Ключевым барьером является неготовность самого менеджмента малых предприятий к таким переменам, которые предполагают не только финансовые инвестиции, но и существенные временные затраты на переобучение персонала новым методам работы. С одной стороны, цифровая трансформация обещает значительные выгоды для малого бизнеса: ускорение обмена информацией, снижение операционных расходов, повышение оперативности управленческих решений и прочее. Однако, с другой стороны, внедрение цифровых технологий в этом секторе сдерживается высокой стоимостью их приобретения и установки, а также недостаточной подготовленностью руководства компаний к подобным преобразованиям [4].

Так как некоторые малые предприятия с узким кругом клиентов и прямыми продажами привыкли функционировать без сложных цифровых систем, предприниматели не обладают навыками эффективного использования цифровых инструментов. Оценки показывают, что в российском малом бизнесе маркетинг и работа с клиентами остаются наименее цифровизированными направлениями. Отсутствие единого доступа к цифровой инфраструктуре способствует углублению цифрового разрыва между малыми предприятиями. Для реализации цифровых преобразований необходимо пересмотреть подходы к управлению, соответствующие текущим условиям так как использование новых технологий обязывает обучать сотрудников, что влечет за собой дополнительные временные и денежные расходы для малого бизнеса [5].

Проекты по цифровизации малого бизнеса сталкиваются с дефицитом ресурсов, из-за чего реальные шансы на их успешную реализацию не совпадают с заявленными целями. Стоит подчеркнуть, что в последнее время цифровая трансформация малого предпринимательства приобрела вынужденный характер. В первую очередь это связано с требованиями законодательства. Например, использование электронного документооборота обязательно для работающих с прослеживаемой продукцией [7].

Перспективы развития.

Перспективными направлениями развития малых предприятий в условиях цифровизации являются:

– развитие электронной коммерции и коммуникации в целях расширения рыночных возможностей. По оценке Ассоциации цифровых платформ, общий объём онлайн-торговли вырос примерно на 32% и составил около 20% розничных продаж; следовательно, цифровые каналы будут занимать всё большую долю рынка. По мнению главного директора компании «Соваре» Владимира Зотова, необходимо развивать электронную коммуникацию, которая способствует экономии на логистике и затратах на проживание людей. Он также говорит о полезности генеративного искусственного интеллекта, так как благодаря ему небольшие компании с ограниченным бюджетом могут выпускать эффективные рекламные ролики для привлечения аудитории;

– активизация программ привлечения инвесторов и государственной поддержки инвестиционной деятельности: принятие и своевременное изменение необходимых нормативно-правовых актов, устанавливающих основы правового регулирования и стандарты государственной политики в цифровизации сектора МСП; упрощение процедур, связанных с сертификацией программных решений, с распределением ответственности и обеспечением защиты при использовании персональных данных; создание регулятивной площадки и цифровых платформ для совершенствования условий и технологий цифровизации бизнеса; поддержка создания профессиональных объединений предпринимателей. Основной программой по поддержки субъектов МСП является национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика». По материалам Минфина, реальный рост дохода в расчёте на один субъект МСП увеличился на 28% к 2026 году, а рост выручки малых технологических компаний – в семь раз. Также инструменты для начинающих предпринимателей позволят привлечь заёмные средства и обеспечить льготные кредиты для модернизации и технологического развития [6];

– популяризация социального и инновационного предпринимательства, в том числе через создание сообществ на базе высших учебных заведений и общественных организаций конкретного региона. Необходимо обучать сотрудников цифровой грамотности, так как они должны разбираться в технологиях и уметь ими пользоваться, чтобы упростить бизнес-процессы и ускорить работу.

Применение предложенных мер ускорит процессы цифровизации среди субъектов малого предпринимательства, что повысит результативность их работы и усилит вклад данного сектора в экономическое развитие страны.

Список литературы

1. Гариуллин, Б. М. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы / Б. М. Гариуллин, В. В. Зябриков // Креативная экономика. – 2018. – № 9. – С. 1345–1358.

2. Data Insight. Топ-100 крупнейших интернет-магазинов России 2025. – URL: https://datainsight.ru/top-100–2025. – Текст : электронный.

3. Акыева, Г. К. Дж, Дурдымередова А. Б., Вепаев М. Влияние цифровизации на экономику / Г. К. Акыева, М. Акгаева // Символ экономики. – 2024. – С. 131.

4. Иванов, С. Л. Ключевые проблемы цифровизации малого и среднего предпринимательства на региональном уровне и способы их решения / С. Л. Иванов, А. Г. Бездудная // Искусство управления. – 2026. – Т. 18, № 1. – С. 157–189.

5. Шашин, И. И. Российский бизнес зовут в цифру: почему он не уходит в онлайн так охотно, как всем хотелось бы / И. Шашин // Inc. Russia. – 2026. – URL: https://incrussia.ru/understand/rossijskij-biznes-zovut-v-tsifru-pochemu-on-ne-uhodit-v-onlajn-tak-ohotno-kak-vsem-hotelos-by (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

6. В 2025 году предприниматели привлекли более 40 млрд рублей с помощью платформы МСП.РФ // Корпорация МСП: сайт. – URL: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/v-2025-godu-predprinimateli-privlekli-bolee-40-mlrd-rubley-s-pomoshchyu-platformy-msp-rf-/ (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

7. Симаева, Н. П. Развитие малого бизнеса в условиях цифровой экономики: риски и возможности / Н. П. Симаева, А. И. Аджиева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 220–235. – DOI 10.34670/AR.2023.96.15.028.

МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, МАРКЕТИНГ, ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, ЛОГИСТИКА

Бабанин Арсений Александрович
аспирант
Алябьева Марианна Владимировна
д-р экон. наук, профессор

АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»
г. Белгород, Белгородская область

DOI 10.31483/r-171202

ФАКТОРЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: *статья рассматривает теоретические основы оценки эффективности бизнес-моделей логистических предприятий в условиях цифровой трансформации экономики. В ней систематизированы факторы, оказывающие влияние на эффективность бизнес-моделей, и предложена их классификация по признаку источника воздействия. Обоснована необходимость применения комплексной системы критериев оценки, выходящей за рамки традиционного финансового анализа. Рассмотрены теоретические подходы к формированию многомерной матрицы критериев, включающей финансово-экономический, операционный, клиентский и инновационно-стратегический блоки.*

Ключевые слова: *бизнес-модель, логистическое предприятие, эффективность, критерии оценки, факторы влияния, цифровая трансформация, адаптивность, цепочки поставок.*

Объединяющими чертами деятельности предприятий сферы логистики на сегодняшний день выступают высокая неопределённость экономической среды, преобразования структуры глобальных цепочек поставок, а также необходимость ухода от привычных линейных схем в сторону сетевых и платформенных решений. В таких условиях бизнес-модель предприятия обретает большую роль. Она формирует прибыль, но вместе с тем служит опорой конкурентоспособности и устойчивости. Насколько результативна бизнес-модель логистического предприятия, зависит от того, может ли она создавать ценность для разных групп бенефициаров, сохранять устойчивость при внешних воздействиях и приспосабливаться к сдвигам рыночной конъюнктуры. Традиционные финансовые показатели, такие как рентабельность инвестиций (ROI) и EBITDA, преимущественно отражают операционные результаты деятельности, однако инновационный потенциал и адаптационные возможности бизнес-архитектуры предприятия раскрывают лишь частично [5; 8].

Теоретические основы, на которой строится проектирование бизнес-моделей и их последующий анализ, заложили труды А. Остервальдера, Д. Тиса, Х. Чесбро. Бизнес-модель трактуется как концептуальная структура организации, а её содержание задаёт логика создания ценности, её доставка и получение. Применительно к логистической деятельности трансформацию бизнес-моделей изучали В.И. Сергеева, Б.А. Аникина. Их работы констатируют, что сдвиг логистических предприятий в сторону моделей 4PL, 5PL и платформенных решений заставляет пересматривать то, как оценивается эффективность таких предприятий. Методики, представленные в научной литературе, в основном фрагментарны и синергетический эффект от объединения материальных активов с цифровыми экосистемами учитывается не в полной мере, отчего возникает потребность в теоретическом осмыслении проблемы.

Экономический подход задаёт трактовку бизнес-модели как способа организации деятельности предприятия, при котором достигается экономический эффект. В системной перспективе она предстаёт совокупностью взаимосвязанных элементов, что складываются в

целостную структуру создания ценности. Подход со стороны стратегии превращает её в инструмент, через который реализуется конкурентная стратегия предприятия. Для предприятий логистики бизнес-модель допустимо определить как концептуальную архитектуру, в которой отражена логика создания, доставки и захвата ценности при управлении материальными, информационными и финансовыми потоками. Ключевыми элементами модели логистического предприятия являются ценностное предложение, целевые сегменты потребителей, каналы взаимодействия, потоки создания стоимости, ключевые ресурсы и виды деятельности, система партнерских взаимоотношений, структура затрат и источники формирования доходов [5]. Своеобразие бизнес-моделей логистических предприятий состоит в производном характере относительно цепей поставок, внутри которых они функционируют. Эффективность же бизнес-модели логистического предприятия зависит от того, насколько она способна встроиться в более широкие логистические сети, давая синергетический эффект всем участникам взаимодействия [6].

Направленность и состав факторов, под действием которых складывается архитектура бизнес-модели логистического предприятия, различны, а сами эти факторы поддаются упорядочению по разным основаниям. Если отталкиваться от того, где возникает воздействие, факторы делятся на две группы – экзогенные (внешние) и эндогенные (внутренние) [1; 2]. Структурная схема факторов, влияющих на эффективность бизнес-модели логистического предприятия, приведена на рисунке 1.



Рис. 1. Структурная схема факторов формирования бизнес-модели логистического предприятия

Источник: составлено автором на основе [1; 3; 8].

Систематизация факторной среды и выбор направлений анализа при оценке эффективности бизнес-модели опираются на изложенную выше классификацию. Существенно при этом то, что в нынешних условиях вес эндогенных факторов, в частности, уровня цифровизации нарастает, и причина здесь в том, что адаптационный потенциал предприятия задаётся прежде всего ими [2, 4].

В долгосрочной перспективе одним из ключевых условий эффективности бизнес-модели выступает ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Под адаптивностью бизнес-модели понимается ее способность трансформироваться под воздействием факторов внешнего и внутреннего порядка без существенного снижения эффективности функционирования. У логистического предприятия уровень адаптивности бизнес-модели прямо зависит от того, насколько цифровизированы ее ключевые процессы. Когда цифровая интеграция достигает определенного уровня, адаптивность начинает расти нелинейно, что объясняется синергией данных и ускорением принятия управленческих решений [2, 8]. Теоретическая зависимость коэффициента адаптивности бизнес-модели от уровня ее цифровой интеграции отражена на рисунке 2.

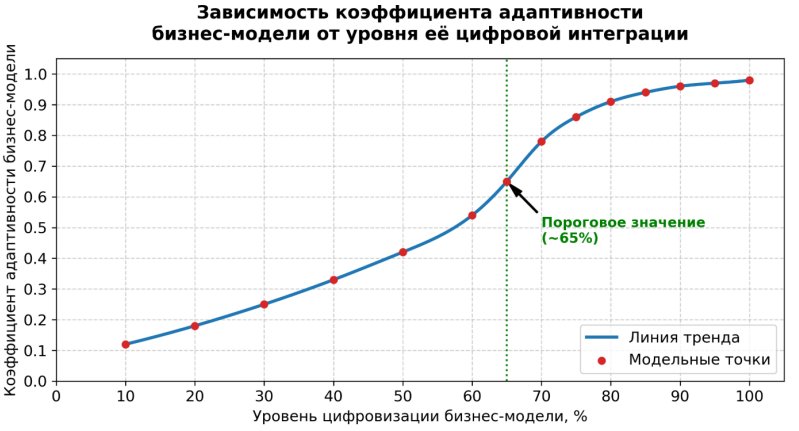

Рис. 2. Зависимость коэффициента адаптивности бизнес-модели от уровня ее цифровой интеграции

Источник: составлено автором на основе [3, 8, 10].

Переход бизнес-модели в иное качественное состояние фиксируется тогда, когда цифровизация превышает отметку в 65%. Подобное состояние отличается экспоненциально нарастающей адаптивностью, что прямо вытекает из приведённой зависимости. Объяснение этому эффекту даёт формирование цифрового двойника бизнес-модели. Он открывает возможность моделирования разных сценариев развития и оперативного реагирования на сдвиги во внешней среде [2; 6].

Теоретический анализ позволяет обосновать необходимость формирования многомерной системы критериев, включающей четыре базовых блока: финансово-экономический, операционный, сервисный, инновационно-стратегический [3; 4]. Такая структура придаёт оцениванию комплексный вид, а вместе с тем охватывает разные стороны функционирования бизнес-модели. Соответствующий набор критериев, по которому оценивают эффективность бизнес-модели логистического предприятия, приведён в таблице 1.

Таблица 1

Система критериев оценки эффективности бизнес-модели логистического предприятия

Блок критериев	Наименование критерия	Показатель для оценки
1. Финансово-экономический	Рентабельность бизнес-архитектуры	Return on Business Model (ROBM)
	Качество денежных потоков	Коэффициент операционного денежного потока
2. Операционный	Гибкость масштабирования	Эластичность пропускной способности сети
	Надежность цепочки создания ценности	Уровень выполнения заказа в срок (OTIF)
3. Сервисный	Ценность для клиента	Индекс лояльности клиентов (NPS)
	Удержание клиентов	Коэффициент оттока клиентов
4. Инновационно-стратегический	Скорость вывода новых услуг	Time to Market
	Экосистемность	Доля выручки от кросс-продаж и партнерских сервисов

Источник: составлено автором на основе [4, 5, 7, 8, 10].

Перевести качественные параметры бизнес-модели, такие как экосистемность и гибкость, в измеримые количественные величины удается благодаря представленной системе

критериев. Внимания заслуживает прежде всего рентабельность самой бизнес-модели. Её можно трактовать как переработанную версию классического показателя рентабельности инвестиций, где учтен не один лишь возврат вложенного капитала, но и то, насколько результативно задействуются нематериальные активы: бренд, информационные платформы, клиентская база [5; 7]. Результативность бизнес-модели находит отражение в финансово-экономическом блоке, функциональную ее эффективность описывает блок операционный, рыночную позицию оценивает клиентский, а потенциал развития – инновационный.

Проведенный теоретический анализ позволил привести в систему имеющиеся научные подходы к оценке того, насколько эффективны бизнес-модели предприятий логистики. Одновременно была обоснована потребность в комплексном методологическом аппарате. В ходе исследования предложена классификация факторов влияния на бизнес-модель по признаку источника воздействия на экзогенные и эндогенные, что позволяет структурировать процесс стратегического анализа. Теоретическое моделирование показало, что уровень цифровой интеграции является ключевым эндогенным фактором адаптивности.

Главным результатом исследования является предложенная система критериев из восьми параметров, сгруппированных в четыре блока, которая позволяет проводить комплексный аудит бизнес-модели, выходя за пределы традиционного финансового анализа.

Список литературы

1. Берендеева, А. Б. Институциональная среда устойчивого развития и ESG-трансформации российской экономики: мега-, макро-, мезо- и микроуровни / А. Б. Берендеева // Теоретическая экономика. – 2024. – № 1 (109). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-ustoychivogo-razvitiya-i-esg-transformatsii-rossiyskoy-ekonomiki-mega-makro-mezoi-mikrourovni (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

2. Гоголин, С. С. Количественные и качественные измерения – основа управления логистической компанией / С. С. Гоголин // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 1 (30). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennye-i-kachestvennye-izmereniya-osnova-upravleniya-logisticheskoy-kompaniey (дата обращения: 15.11.2026). – Текст : электронный.

3. Жуковская, И. Ф. Логистика в условиях цифровой трансформации экономики / И. Ф. Жуковская // Вопросы управления. – 2024. – № 5 (90). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki (дата обращения: 26.10.2026). – Текст : электронный.

4. К вопросу оценки эффективности деятельности логистических компаний: новая реальность, концептуальный подход / О. П. Кизляк, А. И. Дергачёв, С. А. Дергачёв [и др.] // Интеллектуальные технологии на транспорте. – 2023. – № 3 (35). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-logisticheskih-kompaniy-novaya-realnost-kontseptualnyy-podhod (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

5. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – 2-е изд., перераб. и доп // Образовательная платформа Юрайт : сайт. – ISBN 978-5-534-18570-6. – URL: https://urait.ru/bcode/536330 (дата обращения: 11.10.2026). – Текст : электронный.

6. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. – 9-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-7075-8.

7. Серышев, Р. В. Подходы к разработке, оптимизации и оценки эффективности моделей бизнес-процессов компании / Р. В. Серышев // Управление. – 2015. – № 2 (8). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-razrabotke-optimizatsii-i-otsenki-effektivnosti-modeley-biznes-protsessov-kompanii (дата обращения: 12.11.2026). – Текст : электронный.

8. Управление цепями поставок в цифровой экономике: учебник для вузов / под общ. ред. В. И. Сергеева. – Москва: Юрайт, 2026. – 1005 с. – // Образовательная платформа Юрайт : сайт. – ISBN 978-5-534-19672-6. – URL: https://urait.ru/bcode/589792/p.1 (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

9. Чесбро, Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / Генри Чесбро; пер. с англ. В. Н. Егорова. – Москва : Поколение, 2007. – 336 с. – ISBN 978-5-9763-0054-5.

10. Teece, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. – 2010. – No. 43. – P. 172–194. – DOI 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Баранова Наталья Аркадьевна
канд. экон. наук, профессор
Рыбалкин Максим Борисович
студент
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170752

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ В УСЛОВИЯХ СОКРАЩЕНИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРОВ

Аннотация: *управление продуктовым портфелем является одной из важнейших задач стратегического менеджмента компании и помогает ей планировать «будущее» продуктов, принимать актуальные и своевременные управленческие решения, а также рационально распределять ресурсы между направлениями своей деятельности. В условиях быстроменяющейся внешней среды, компании сталкиваются с сокращением «жизни» товара внутри своего портфеля. На этом фоне классические инструменты анализа и управления продуктовым портфелем становятся неактуальными и неадаптированными, и возникает необходимость в поиске новых. Для проведения данного исследования применялись общенаучные и специальные методы. Результатом проведенного исследования явилась систематизация результатов анализа ограничений классических инструментов и обоснования использования современных инструментов для гибкого управления продуктовым портфелем в условиях сокращения ЖЦТ.*

Ключевые слова: *продуктовый портфель, жизненный цикл товара, портфельный анализ, портфельные матрицы, управление портфелем.*

«Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – это период существования товара с момента его появления на рынке до ухода с рынка» [2, с. 88] или, другими словами, определенный период времени, в течение которого товар обращается на рынке и пользуется спросом у покупателей. Оригинальная теория/концепция жизненного цикла товара была представлена в 1956 году Теодором Левиттом.

«Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) занимает ключевое место в стратегическом и операционном управлении, отражая динамику изменения рыночного состояния продукта от момента его разработки до снятия с производства» [7, с. 33] и является одним из ключевых методов портфельного анализа.

Согласно концепции ЖЦТ, товар проходит несколько этапов в течение своей «жизни», основные из которых: внедрение; рост; зрелость и спад. На рисунке 1 представлена графическая визуализация этапов ЖЦТ.



Рис. 1. Этапы жизненного цикла товара (ЖЦТ)

Основные характеристики этапов жизненного цикла товара и типичные ответные реакции производителей отражены в таблице 1.

Таблица 1

Жизненный цикл товара: основные характеристики и типичные ответные реакции производителей [3, с. 73]

Показатели	Этап внедрения	Этап роста	Этап зрелости	Этап спада
Характеристики				
Сбыт	Слабый	Быстро растушуй	Медленно растущий	Падающий
Прибыль	Ничтожно мала или отсутствует	Максимальная	Падающая	Низкая или нулевая
Потребители	Любители нового	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие или консерваторы
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающее
Ответная реакция производителей				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение вглубь рынка	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже в процентном отношении	Сокращающиеся	Низкие
Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Создание предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Неравномерное	Интенсивное	Селективное
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая высокая	Возрастающая
Товар	Основной Вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Отдельные товары, не потерявшие перспективы

«Высокая конкуренция на рынке сокращает жизненный цикл продукции, что требует от предприятий получения прибыли в более сжатые сроки» [5, с. 160]. Сокращение жизненного цикла товара – это уменьшение времени пребывания продукта на рынке, что связано с изменениями, как в целом в экономике, так и в потребительском поведении, а именно:

– научно-технический прогресс ускоряет весь цикл НИОКР, сокращая сроки разработки и выводя новые поколения товаров на рынок чаще, чем раньше;

– гиперконкуренция характеризуется большим количеством «игроков», низкими барьерами входа и быстрым копированием инноваций. «Формированию гиперконкуренции способствовал фактор ускорения бизнес-процессов. За изменениями культуры производства во многих корпорациях стоит так называемое сжатие времени» [8, с. 93];

– цифровизация каналов сбыта дает производителям мгновенную обратную связь через маркетплейсы, позволяя запускать тестовые партии вместо многолетних разработок и быстро масштабировать успешные продукты. «Если ранее бренды могли выводить новый товар на рынок и продавать его в течение 10–20 лет без изменений, то сегодня онлайн-каналы и маркетплейсы заставляют их быстрее реагировать на запросы, что, еще больше ускоряет обновление ассортимента» [4, с. 1]. «Поведение потребителей резко изменилось за последние несколько лет благодаря стремительному развитию электронной коммерции. Если раньше посещение магазина было преобладающим способом совершения покупок, то сегодня онлайн-покупки уже стали предпочтительным способом совершения покупок для потребителей во всем мире» [6; с. 1];

– изменение потребительского поведения проявляется в снижении лояльности к брендам, ориентации на характеристики товара и процесс покупки, а также в росте импульсивных покупок и быстрой потере интереса. Эти изменения сокращают фазу зрелости ЖЦТ;

– мода – фактор, отражающий изменчивость общественных вкусовых предпочтений. Выход товара из моды могут стимулировать сами производители, подталкивает покупателя купить новый, т.е. искусственно сокращает ЖЦТ;

– запланированное устаревание – стратегия намеренного ограничения срока службы товара с целью стимулирования повторных покупок, что позволяет компаниям обеспечивать стабильный сбыт и увеличивать прибыль за счет сопутствующих товаров и услуг [1, с. 9].

В таблице 2 систематизированы факторы сокращения и их влияние на этапы ЖЦТ.

Таблица 2

Влияние факторов сокращения на ЖЦТ

Фактор сокращения ЖЦТ	Механизм влияния	Эффект влияния на ЖЦТ	Этап ЖЦТ
Научно-технический прогресс	Ускорение НИОКР, сокращение сроков разработки	Товар устаревает раньше насыщения рынка	Зрелость
Гиперконкуренция	Низкие барьеры входа, быстрое копирование	Вывод на рынок сжимается до месяцев	Внедрение, рост
Цифровизация каналов сбыта	Онлайн-торговля ускоряет распространение информации о товаре	Тестовые партии вместо долгой разработки	Внедрение
Изменение поведения потребителей	Нетерпеливость, фокус на процессе покупки	Рост импульсивных покупок, быстрая потеря интереса	Зрелость
Мода	Изменчивость вкусов	Производитель искусственно «отменяет» коллекцию	Зрелость, спад
Запланированное устаревание	Намеренно заложенный срок службы	Принуждение к повторной покупке	Зрелость, спад

Компания может управлять жизненным циклом своего товара. «Управление жизненным циклом товаров (ЖЦТ) в продуктовом портфеле является ключевым стратегическим инструментом в конкурентной борьбе на рынке» [9, с. 387]. Наиболее известными инструментами управления жизненным циклом товара являются портфельные матрицы, которые позволяют переводить положение продукта на кривой ЖЦТ в конкретное управленческое решение. Портфельные матрицы помогают проанализировать продуктовый портфель компании и наиболее рационально распределить ресурсы между бизнес-единицами, диверсифицировать риски и формировать стратегию для каждой бизнес-единицы исходя из ее потенциала и доходности. При этом классические матрицы портфельного анализа представляют собой статичное изображение портфеля и не отслеживают движение товаров.

В таблице 3 систематизированы ограничения использования классических портфельных матриц для управления продуктовым портфелем в современных условиях.

Таблица 3

Ограничения использования классических инструментов (портфельных матриц) для управления продуктовым портфелем в современных условиях

Инструмент (матрица)	Ограничение	Обоснование ограничения
Матрица BCG	Статичность, пересмотр осуществляется редко	Оценка по годовым данным о доле рынка и темпах роста объема продаж
Матрица GE/McKinsey	Статичность, долгий сбор и обработка данных	Сбор и взвешивание множества факторов занимает месяцы, а пересматриваются раз в год или квартал
Модель ADL/LC	Строгая привязка к кривой ЖЦТ	Стратегия привязана к последовательной смене этапов жизненного цикла отрасли

Окончание таблицы 3

Инструмент (матрица)	Ограничение	Обоснование ограничения
Матрица Ансоффа	Статичность, пересмотр осуществляется редко	Стратегии роста рассчитаны на годы
Матрица Shell/DPM	Статичность, пересмотр осуществляется редко, долгий сбор и обработка данных	Ориентация на 10–15-летние прогнозы
Матрица Хофера/Шендела	Статичность, строгая привязка к кривой ЖЦТ	Требует одновременного наличия бизнесов на разных этапах жизненного цикла для распределения

Таким образом, ограничения использования классических инструментов (портфельных матриц) для управления продуктовым портфелем в современных условиях сводятся к трем группам:

– статичность и редкая частота пересмотра (матрицы BCG, Ансоффа, Shell/DPM);

– строгая привязка к кривой ЖЦТ (матрицы ADL/LC, Хофера/Шендела);

– длительный сбор и обработка данных (матрицы GE/McKinsey, Shell/DPM).

Из-за сокращения жизненного цикла товаров классические инструменты анализа и управления продуктовым портфелем в современных условиях являются слабо адаптированными, так как разрабатывались в другое время и для других рыночных условий. В условиях сокращения жизненного цикла товаров, когда внешняя конъюнктура меняется быстро, для управления продуктовым портфелем стали использоваться гибкие инструменты, способные закрыть эти ограничения, среди них:

– Agile Portfolio Management – это подход, при котором стратегия компании разбивается на крупные инициативы (epics) и гибко распределяется между командами. Планирование осуществляется короткими итерациями, а состав портфеля может пересматриваться каждый квартал с учетом полученной обратной связи. Благодаря этому команды сохраняют автономию, оставаясь согласованными с целями бизнеса. Принципы Agile (итеративность, гибкость, частые релизы) распространяются на уровень портфеля;

– Lean Portfolio Management (LPM) – методология, входящая в фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework). LPM ориентирована на поток создания ценности (value stream), бюджетирование не под проекты, а под постоянные команды, а также на частый пересмотр приоритетов с опорой на реальные результаты. Это позволяет крупным компаниям сохранять гибкость при масштабировании. В связи с этим в рамках Lean Portfolio Management (LPM) рекомендуется: внедрять короткие циклы поставки и регулярные обратные связи с клиентами; децентрализовать принятие решений на уровне команд; регулярно пересматривать метрики и стратегию портфеля, а не полагаться на статичный годовой план.

Философской основой для обоих подходов является Lean Agile. Если Agile Portfolio Management и Lean Portfolio Management (LPM) – это то, как управлять портфелем, то Lean Agile – это то, почему и на каких принципах это управление должно строиться. Подход Lean Agile позволяет решить проблему статичности и «неповоротливости» классических матриц BCG, Ансоффа, GE/McKinsey и Shell/DPM. Децентрализация решений снижает задержки и ускоряет получение обратной связи от клиентов. Вместо разработки большого полностью готового продукта, команды разрабатывают MVP (Minimum Viable Product). Это помогает не тратить лишние ресурсы, если окажется, что продукт не нужен рынку и быстро сменить стратегию.

Для отслеживания реализации стратегии эксперты предлагают использовать Agile-Stage-Gate. Согласно этому подходу, проект делится на ключевые точки, по достижению которых принимается решение о его продолжении или закрытии. Agile-Stage-Gate также помогает «отвязать» товар от кривой ЖЦТ, так как решение о будущем товара и его текущей стадии принимается при достижении точки в проекте, а не по привязке к стадии жизненного цикла.

Это решает проблему строгой привязки к кривой ЖЦТ, для матриц ADL/LC и Хофера/Шендела.

В таблице 4 показаны современные инструменты управления продуктовым портфелем в условиях сокращения ЖЦТ.

Таблица 4

Современные инструменты управления продуктовым портфелем в условиях сокращения ЖЦТ

Инструмент	Решаемая проблема	Матрицы, для которых актуально	Механизм решения
Agile Portfolio Management	Статичность, редкая частота пересмотра	BCG, Ансоффа, Shell/DPM	MVP и децентрализация решений вместо разработки законченного продукта
Lean Portfolio Management		BCG, GE/McKinsey, Ансофф, Shell/DPM	Короткие циклы, регулярный пересмотр вместо годового плана
Agile-Stage-Gate	Жесткая привязка к графику ЖЦТ	ADL/LC, Хофера/Шендела	Решения принимаются по достижению точек в проекте, а не по стадии ЖЦТ
Инструменты искусственного интеллекта	Долгий сбор и обработка данных, ограниченное число факторов	Для всех матриц	Анализ всех данных о продукте вместо нескольких индексов

Следует также отметить, что особенностью классических портфельных матриц является ограниченное число используемых факторов. Например, матрица BCG для управления продуктовым портфелем опирается всего на два параметра – относительную долю рынка и темпы роста объёмов продаж. Матрица McKinsey пыталась решить проблему ограниченности с помощью комплексных индексов, но и она сохраняет определённые рамки. Эту проблему способно решить внедрение искусственного интеллекта: благодаря анализу больших объёмов информации решение о стратегии продукта может приниматься не на основе нескольких индексов, а с учётом всей имеющейся информации о продукте или бизнесе. Кроме того, ИИ позволяет преодолеть медлительность сбора и обработки данных, необходимых для принятия решений.

Ограниченность классических матриц проявляется и в характере оценки: двумерные и трёхмерные модели упрощают реальность, отбрасывая множество переменных, которые могут иметь решающее значение, – скорость технологических изменений, устойчивость цепочек поставок, регуляторные риски, поведенческие паттерны потребителей. В результате решение может выглядеть обоснованным формально, но не учитывать существенные для бизнеса обстоятельства. ИИ меняет сам подход: вместо сведения реальности к двум-трем осям он обрабатывает десятки и сотни параметров, выявляя неочевидные взаимосвязи, и при этом не заменяет управленческое суждение, а дополняет его.

Отдельно стоит отметить фактор времени. Классические матрицы предполагают периодический пересмотр портфеля – как правило, раз в квартал или раз в год, тогда как рыночная ситуация может меняться еженедельно. ИИ позволяет осуществлять мониторинг в режиме реального времени и оперативно сигнализировать об изменениях, сокращая временной лаг между возникновением изменения и реакцией на него. Таким образом, внедрение искусственного интеллекта решает сразу две задачи: преодолевает ограниченность факторного анализа и ускоряет принятие решений.

Таким образом, сокращение жизненного цикла товаров превратило управление продуктовым портфелем из статичной процедуры распределения ресурсов в динамическую задачу, требующую одновременного учета разнонаправленной динамики спроса на разных стадиях

жизненного цикла товаров. Более того, в условиях сжатых сроков прибыльности товаров цена неверного портфельного решения возрастает многократно, а баланс между поддержкой зрелых позиций и инвестициями в новые товары/направления бизнеса становится критическим фактором конкурентоспособности.

Список литературы

1. Авруцкая, С. Г. Запланированное устаревание, инновации и устойчивое развитие / С. Г. Авруцкая // Компетентность. – 2019. – № 7. – URL: https://base.garant.ru/481276731/ (дата обращения: 10.10.2026). – Текст : электронный.

2. Баранова, Н. А. Маркетинг : учеб. пособие / Н. А. Баранова. – Костанай : Костан. фил. ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2021. – 170 с.

3. Баранова, Н. А. Менеджмент и маркетинг (маркетинг) : учеб. пособие / Н. А. Баранова. – Костанай : Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2024. – 124 с.

4. Бобровская, М. Почему жизненный цикл товаров в FMCG стремительно сокращается / М. Бобровская // РБК Компании. – 2026. – URL: https://companies.rbc.ru/news/1bmVeefQQf/pochemu-zhiznennyij-tsikl-tovarov-v-fmcg-stremitelno-sokraschaetsya/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

5. Зимин, А. С. К вопросу реализации маркетинговой товарной стратегии фирмы / А. С. Зимин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 4 (145). – С. 159–166. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.01.020.

6. Ковалева, И. А. Современные тренды потребительского поведения или почему покупатели выбирают онлайн? / И. А. Ковалева, А. А. Канке // Вестник евразийской науки. – 2023. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-potrebitelskogo-povedeniya-ili-pochemu-pokupateli-vybirayut-onlayn (дата обращения: 09.10.2026). – Текст : электронный.

7. Саркисов, С. Е. Управление жизненным циклом продукта в условиях динамичного рыночного развития: концептуальные подходы и эмпирический анализ / С. Е. Саркисов // Актуальные исследования. – 2025. – № 12 (247). – URL: https://apni.ru/article/11580-upravlenie-zhiznennym-ciklom-produkta-v-usloviyah-dinamichnogo-rynochnogo-razvitiya-konceptualnye-podhody-i-empiricheskij-analiz (дата обращения: 02.10.2026). – Текст : электронный.

8. Субботин, А. А. Гиперконкуренция и основные направления стратегии западноевропейских глобальных компаний / А. А. Субботин // Актуальные проблемы Европы (АПЕ). – 2006. – № 2. – С. 92–110. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/giperkonkurentsiya-i-osnovnye-napravleniya-strategii-zapadnoevropeyskih-globalnyh-kompaniy (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

9. Управление продуктовым портфелем как направление маркетинговой деятельности предприятия / О. А. Фокина, Н. К. Савельева, А. А. Созинова, Е. А. Березина // КЭ. – 2025. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-produktovym-portfelem-kak-napravlenie-marketingovoy-deyatelnosti-predpriyatiya (дата обращения: 15.10.2026). – Текст : электронный.

Белова Наталья Анатольевна
студентка
Научный руководитель
Жукова Ольга Геннадьевна
старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»
г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТУРОПЕРАТОРСКОЙ И ТУРАГЕНТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ

Аннотация: *статья посвящена направлениям применения информационных технологий в управлении туроператорской и турагентской деятельностью. Цель – выявить ключевые цифровые инструменты повышения эффективности бизнес-процессов и оценить практику их использования в ХМАО – Югре. На основе системного подхода, анализа литературы и региональной практики установлено, что ИТ обеспечивают автоматизацию бронирования и продаж, динамическое пакетирование, управление клиентскими данными и продвижение турпродукта. В ХМАО – Югре цифровизация развивается неравномерно, что обусловливает необходимость формирования целостной управленческой экосистемы с учетом региональной специфики.*

Ключевые слова: *информационные технологии в туризме, цифровизация туризма, туроператорская деятельность, турагентская деятельность, управление туристским бизнесом, ХМАО – Югра, региональный туризм.*

Туристская индустрия относится к отраслям, где информационные технологии играют системообразующую роль: автоматизированные системы бронирования, электронные каталоги и онлайн-платформы обеспечивают формирование, продвижение и реализацию туристского продукта. Цифровая трансформация сегодня охватывает не отдельные операции, а всю архитектуру управления туроператорскими и турагентскими организациями, превращая ИТ в фактор стратегического управления, влияющий на издержки, качество сервиса и конкурентоспособность субъектов рынка [1, с. 67].

Адаптация сервисной деятельности в туризме и гостеприимстве к новым социально-экономическим и культурным трендам предполагает не только техническое переоснащение, но и содержательную перестройку моделей взаимодействия с потребителем [2, с. 238]. Формирование понятия «туризм» в современной экономике происходит под влиянием цифровых практик, опосредующих доступ к туристским ресурсам и культурному наследию [3, с. 139], а социальные практики в туризме, включая использование наследия как ресурса, приобретают новые формы под воздействием информационно-коммуникационных технологий [4, с. 164].

Это создает теоретическую основу для анализа прикладных аспектов цифровизации управления туроператорской и турагентской деятельностью.

Цель статьи – определить ключевые направления применения ИТ в управлении туроператорской и турагентской деятельностью и оценить возможности их реализации с учетом специфики ХМАО – Югры. ИТ в туризме применяются в двух плоскостях: для автоматизации внутренних бизнес-процессов (клиентская база, заявки, расчет стоимости туров, взаимодействие с поставщиками) и для внешних коммуникаций и продвижения турпродукта (сайты, социальные медиа, онлайн-тревэл-агентства, интернет-маркетинг). В учебной литературе такие системы менеджмента рассматриваются как комплексные решения,

объединяющие управление продажами, бронированием, финансовым учетом и отчетностью [5, с. 149].

Концепция «умного» туризма выводит роль ИТ на качественно иной уровень: цифровые платформы, большие данные, искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность становятся элементами региональных инновационных систем. Для туроператоров и турагентов это означает необходимость интеграции в региональные цифровые экосистемы, поскольку конкурентоспособность организаций все больше зависит от доступности и качества внешней информационной инфраструктуры [1, с. 210].

Цифровизация не отменяет содержательных аспектов туризма, а адаптация сервисной деятельности предполагает гибкое сочетание технологических решений с сохранением ценностного ядра туристского продукта [2, с. 239]. Понятие туризма формируется с учетом того, что информационные технологии становятся средой существования туристских практик [3, с. 138], а социальные практики, связанные с культурным наследием, все чаще реализуются в цифровых форматах – виртуальных турах, мобильных гидах, интерактивных картах, – что расширяет доступ к наследию и ставит новые управленческие задачи [4, с. 175]. Следовательно, информационные технологии следует рассматривать как управленческий инструмент, встроенный в социокультурный и экономический контекст.

Анализ научных публикаций и практики позволяет выделить несколько направлений.

Автоматизация бронирования и продаж. Системы онлайн-бронирования позволяют турагентам в реальном времени проверять наличие мест, рассчитывать стоимость тура и оформлять заявки. Интеграция с агрегаторами и онлайн-тревел-агентствами расширяет каналы дистрибуции и снижает зависимость от офисных продаж [5, с. 27].

Динамическое пакетирование и гибкое ценообразование. Цифровые технологии обеспечивают формирование турпродукта в реальном времени с комбинированием перевозки, размещения и дополнительных услуг под запрос клиента, что требует сопряжения систем туроператора с базами поставщиков и автоматического пересчета стоимости [1, с. 34].

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и аналитика. Обработка данных о предпочтениях туристов позволяет персонализировать предложения, повышать повторные продажи и оптимизировать маркетинг; информация о клиентском опыте становится управленческим активом [5, с. 27].

Продвижение туристского продукта в цифровой среде. Сайты, социальные сети, контент-маркетинг, поисковая оптимизация и таргетированная реклама образуют комплекс каналов, требующих специальных компетенций и технологической поддержки [5, с. 28].

Интеграция в региональные и национальные цифровые платформы. Участие в онлайн-экосистемах предполагает совместимость форматов данных и соблюдение стандартов цифрового взаимодействия, что обусловливает необходимость встраивания региональных субъектов рынка в цифровую инфраструктуру территории [6].

ХМАО – Югра обладает значительным туристским потенциалом (природные, этнокультурные и исторические ресурсы), однако удаленность, суровый климат и неравномерная транспортная доступность повышают значение цифровых решений, компенсирующих эти ограничения. В регионе формируется цифровая среда туризма: развивается официальный туристический портал, содержащий информацию о ресурсах и маршрутах [6], который выполняет функцию витрины и источника данных для туроператоров и турагентов, хотя эффективность его использования зависит от готовности субъектов рынка системно работать с цифровыми каналами. В отдельных сегментах внедряются решения, упрощающие обслуживание туристов (цифровое заселение в гостиницах), снижающие транзакционные издержки и повышающие удовлетворенность клиентов; появляются проекты на основе дополненной реальности и мобильных гидов, создающие основу для комплексных турпродуктов культурно-познавательной направленности.

Цифровизация туристского сектора ХМАО – Югры неравномерна: успешные точечные проекты соседствуют с фрагментарным применением ИТ у отдельных туроператоров и

турагентств. Значительная часть туристских ресурсов региона связана с традиционным природопользованием и культурой коренных народов Севера; цифровые технологии открывают возможности для презентации и сохранения этого наследия, но их внедрение должно учитывать социокультурные особенности. В связи с этим особую актуальность приобретает позиция автора о социальных практиках в туризме и культурном наследии как ресурсе: цифровые инструменты должны поддерживать существующие социокультурные практики, а не вытеснять их [4, с. 182].

К проблемам, сдерживающим эффективное использование информационных технологий в управлении туроператорской и турагентской деятельностью в ХМАО – Югре, относятся: недостаточная интеграция локальных субъектов рынка в региональные и федеральные цифровые платформы; ограниченность собственных ИТ-ресурсов у малых и средних турагентств; дефицит кадров, обладающих одновременно туристскими и цифровыми компетенциями; фрагментарность данных о туристских потоках и предпочтениях.

Перспективы связаны с развитием единой региональной туристской экосистемы, объединяющей туроператоров, турагентов, средства размещения, объекты показа и транспортные организации. Использование аналитики больших данных и инструментов искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и персонализации предложений может стать фактором повышения конкурентоспособности региональных туроператоров. Интеграция с федеральными платформами создает дополнительные каналы продвижения и расширяет географию клиентской базы.

Информационные технологии в современном туризме выполняют функцию управленческого инструмента, обеспечивающего оптимизацию бизнес-процессов, расширение каналов продаж и повышение качества клиентского опыта. Для туроператорской и турагентской деятельности ключевое значение имеют системы онлайн-бронирования, динамическое пакетирование, CRM-решения, цифровые каналы продвижения и интеграция в региональные и национальные платформы. В ХМАО – Югре развитие цифровой инфраструктуры туризма характеризуется наличием отдельных успешных проектов, однако системная интеграция информационных технологий на уровне субъектов туристского рынка остается незавершенной. Повышение эффективности управления туроператорской и турагентской деятельностью предполагает формирование целостной управленческой экосистемы, учитывающей социокультурную специфику территории и обеспечивающей сопряжение технологических, организационных и человеческих ресурсов.

Список литературы

1. Ветитнев, А. М. Информационные технологии в туристской индустрии : учебник для вузов / А. М. Ветитнев, В. В. Коваленко. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 340 с.

2. Жукова, О. Г. Адаптация сервисной деятельности в туризме и гостеприимстве к новым социально-экономическим и культурным трендам российского общества / О. Г. Жукова // Управление социальными процессами: теория, практика, организация : учебно-методическое пособие. – Чебоксары : Среда, 2026. – С. 237–310. – EDN GMAFGH.

3. Жукова, О. Г. Формирование понятия «туризм» в современной экономике / О. Г. Жукова // Социально-экономические процессы современного общества : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары : Среда, 2024. – С. 137–140. – EDN SNVSRT.

4. Жукова, О. Г. Социальные практики в туризме: культурное наследие как ресурс / О. Г. Жукова // Социальные практики молодежи в современном российском обществе: новые модели и вызовы : монография. – Нижневартовск : Нижневартовский государственный университет, 2024. – С. 163–182. – EDN XUOUXQ.

5. Морозов, М. А. Информационные технологии в туристской индустрии : учебник / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. – Москва : КноРус, 2024. – 312 с.

6. Официальный туристический портал Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: https://visitugra.ru (дата обращения: 10.11.2026). – Текст : электронный.

Бутаев Александр Сергеевич
аспирант
НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
г. Москва

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В РОССИИ

Аннотация: *актуальность исследования обусловлена активной цифровизацией деятельности коммерческих банков, что требует пересмотра традиционных подходов к управлению бизнес-процессами. В работе использованы общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения научных источников и отчетов крупнейших российских коммерческих банков. В результате выявлены такие проблемные аспекты сложившихся подходов к управлению, как жесткая иерархическая структура, замедляющая согласование изменений в банковских продуктах, среднесрочная ориентация планирования с ориентацией на финансовые показатели, а не показатели клиентского обслуживания и качества межфункционального взаимодействия подразделений банка. Установлено точечное применение гибких методов управления – преимущественно для разработки финтех продуктов в IT-подразделениях.*

Ключевые слова: *банковская отрасль, коммерческие банки, банковское управление, процессный подход, бизнес-процессы, цифровая трансформация, проблемы управления.*

Банковская отрасль выступает одним из лидеров по уровню цифровизации деятельности, внедрения технологий искусственного интеллекта, а коммерческие банки активно развивают финтех-направление, сочетающее финансовые и технологические продукты [2]. Это приводит к трансформации и реинжинирингу бизнес-процессов коммерческих банков [3]. Подобные изменения объективно требуют параллельного пересмотра подходов к управлению бизнес-процессами – перехода к более гибким моделям, отвечающим динамике изменений внешней и внутренней среды. В этих условиях проблема выбор подходов к управлению бизнес-процессами становится актуальной для коммерческих банков. Традиционно сложившиеся подходы к управлению в банковской отрасли зачастую оказывают недостаточными для соответствия масштабу и скорости происходящих преобразований. Они ориентированы на относительно стабильные технологические и социальные условия функционирования, не в полной мере учитывая непрерывность изменения спроса и ожиданий банковских клиентов [5]. В связи с этим, исследование проблемных аспектов подходов к управлению бизнес-процессами становится актуальным и необходимым для осмысления существующих особенностей и обоснования направлений совершенствования управления.

Так как в рамках статьи особое внимание уделяется процессному подходу к управлению организацией и бизнес-процессам в частности, целесообразно дать определение банковскому бизнес-процессу. Под банковским бизнес-процессом будем понимать устойчивые, целенаправленно реализуемые виды деятельности, взаимосвязанные между собой (необязательно последовательно) и позволяющие преобразовать ресурсы банковской организации в ценность для клиента. Бизнес-процессы в банке обладают спецификой в том, что они не привязаны к одному функциональному подразделению и по своей сути являются «сквозными». Однако все банковские бизнес-процессы можно разделить по их функциональному признаку – основные, вспомогательные процессы и процессы управления [10]. Помимо этого, они выстраиваются вокруг принципов, отражающих два аспекта банковской организации: ориентация на рост рентабельности бизнеса и ориентация на клиента, доверие к банку (банк выполняет роль финансового института). Если рассматривать подходы к управлению бизнес-процессами в коммерческих банках России, им характерны следующие черты:

– высокая степень влияния и разнообразие рисков, которые возникают во всей банковской деятельности (кредитные риски, операционные риски, валютные риски и т. д.), что влияет на приоритетность обеспечения финансовой, информационной и иной безопасности;

– внешнее регулирование, представленное государственными органами власти и требованиями Центрального банка, создают жесткую институциональную среду в отрасли;

– процессный подход к управлению деятельностью банка получает распространение в России в 2000-е годы с развитием клиентоориентированного подхода [9];

– иерархичность структуры управления.

Формирование процессных команд в коммерческих банка является одним из проявлений процессного подхода к управлению, помимо этого с 2000-х годов активно внедряются системы ключевых показателей эффективности, по которым ответственные за процессы могут оценивать достижение целей, сбор обратной связи о продукте на выходе. Среди принципов процессного подхода к банковскому управлению можно выделить три основных аспекта. Во-первых, банк воспринимается как бизнес-система, имеющая вход (с которого поступают информация, ресурсы, запрос) и выход (конечный банковский продукт). Во-вторых, банковская деятельность воспринимается как процесс, в рамках которого выделяются различные бизнес-процессы по межфункциональным областям. В-третьих, в основе управления банковскими бизнес-процессами лежит регламентация деятельности и прозрачность ответственности, значимость которых обусловлена спецификой отрасли.

В 2020-годы дополнительным основанием, на котором выстраивается управление бизнес-процессами, является клиентоцентричность – принцип, отражающий первостепенную значимость обратной связи клиентов и постоянное улучшение продукта под их запросы. При анализе подхода к управлению в крупных коммерческих банках России (Сбер, Альфа-Банк, ВТБ), выявлено, что несмотря на активную цифровую трансформацию бизнес-процессов для роста гибкости в современных условиях внешней среды – они сохраняют иерархичную, негибкую структуру организации. Так, в Сбере корпоративное управление включает наблюдательный совет, комитеты и руководителей направлений, которые далее образуют структуру «сверху вниз» до менеджеров подразделений направления, отдельных команд подразделений – кроссфункциональные команды образуются для разработки цифровых продуктов экосистемы [7]. Аналогично в Альфа-банке выстроена иерархия управления, реализации регулярного кросс-функционального взаимодействия не отражена в стратегии [1]. В ВТБ корпоративное управление также выстроено иерархично, применяется системный клиентоцентричный подход к управлению [6].

Банковская отрасль в целом предполагает наличие таких аспектов системы управления, улучшающих ее устойчивость и долгосрочное планирование, как Устав и/или кодекс деятельности, иерархическую структуру (обычно выделяется Совет директоров и ряд подотчетных ему комитетов), выделение четких подразделений деятельности с пересекающимися интересами в рамках системы KPI (ориентированной на результат и финансовые показатели). Процессный подход позволяет предоставлять клиентам банковские продукты, являющиеся более сложными по своей природе (затрагивают несколько функциональных отделов банка – например, умное инвестирование). Однако в условиях активной цифровой трансформации банковской деятельности, перехода к онлайн-формату предоставления услуг клиентам, традиционные методы управления и инструменты не позволяют достаточно гибко менять характеристики банковских продуктов без рисков для безопасности и соблюдения строгих требований регуляторов.

Среди основных проблемных аспектов существующего подхода к организации управления банковскими бизнес-процессами стоит выделить следующие три:

1) жесткая иерархическая и бюрократизированная структура банка, что приводит к долгим цепочкам согласования изменений. С одной стороны, это важно для соблюдения нормативно-правовых и отраслевых требований. С другой стороны, банковский продукт может не соответствовать рынку к моменту его выхода и требовать последующей доработки;

2) среднесрочное планирование (Сбер, Альфа-банк, ВТБ публикуют стратегии на 3 года) с фиксированными показателями эффективности, которые ориентированы на финансовые результаты компании и в меньшей степени на качество обслуживание. Это не соотносится с клиентоцентричностью, которая вынесена в качестве основания управленческих решений;

3) слабое использование гибких методов управления, наиболее подходящих для разработки цифровых продуктов, быстрого реагирования на изменения – как правило, кросс-функциональные команды, вовлечение работников в планирование приоритетности задач и отдельные гибкие методы применяются точечно (в Сбере, например, в IT-подразделении экосистемы, в ВТБ и Альфа-банке – для отдельных цифровых проектов вне банковского контура).

Для демонстрации проблемы, можно указать, что внедрение BPM-платформы полного цикла в деятельность Сбербанка в 2015 году было направлено на повышение гибкости процессов перед преобразованием компании в полноценную экосистему с рядом сервисов в реальном секторе экономики, однако полноценная трансформация управления в финансовом секторе не произошла до сих пор [4, с. 81; 8]. В конечном итоге, ключевой проблемой существующего подхода к управлению банковскими бизнес-процессами видится несоответствие декларируемых оснований принятия управленческих решений и реальными изменениями методов и инструментов управления процессами в условиях цифровой трансформации отрасли. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку практических рекомендаций для российских коммерческих банков по внедрению гибкой методологии управления бизнес-процессами, адаптированной к отраслевой специфике жесткого институционального регулирования, значимости доверия клиентов банковским продуктам и т. д.

Список литературы

1. Альфа-банк обновил стратегию на три года // Коммерсант, 2021. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/4836797 (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

2. Внедрение ИИ может принести российской экономике до 13 трлн руб. к 2030 г. // Яков и Партнеры. – URL: https://yakovpartners.ru/publications/ai-2025/ (дата обращения: 01.11.2026). – Текст : электронный.

3. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р. А. Исаев. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 400 с. – ISBN 978–5-16–004926–7.

4. Князьков, К. А. Влияние BPM на цифровую трансформацию и устойчивое развитие бизнеса / К. А. Князьков // Вестник науки. – 2025. – Т. 4, № 11 (92). – С. 76–83.

5. Кудряшов, Н. С. Управление коммерческими банками: трансформация культуры и организационной структуры / Н. С. Кудряшов // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – № 5. – С. 170–175. – DOI 10.26118/2782–4586.2025.98.25.079.

6. Отчет о деятельности за 2024 год // ВТБ. – URL: https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/statements/annual/rus_vtb_go_02072025_2024.pdf (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

7. Отчет о деятельности за 2024 год // Sber. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf (дата обращения: 02.11.2026). – Текст : электронный.

8. Пожидаева, Н. А. Применение проектных и процессных подходов на примере крупнейших банков Российской Федерации / Н. А. Пожидаева // Идеи и идеалы. – 2022. – Т. 14, № 1–2. – С. 278–290. – DOI 10.17212/2075-0862-2022-14.1.2-278-290.

9. Пономарев, К. А. Эволюция подходов к управлению банковской деятельностью / К. А. Пономарев, Е. Г. Новоселова // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 324. – С. 306–308.

10. Светличная, С. Н. Методы оценки эффективности бизнес-процессов в коммерческом банке / С. Н. Светличная // Экономика и социум. – 2025. – № 8 (135). – С. 942–948.

Воробьев Даниил Владимирович
студент
Научный руководитель
Кулакова Светлана Владимировна
канд. экон. наук, доцент

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕМЕЙНЫМ БИЗНЕСОМ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассматриваются особенности управления семейным бизнесом, основные проблемы и направления их решения. Особое внимание уделяется влиянию семейных отношений на деятельность предприятия, вопросам назначения родственников на руководящие должности, конфликтам между поколениями и передаче бизнеса следующим поколениям. Рассмотрены последствия некомпетентного управления и недостаточного анализа новых технологий. Предложены основные направления решения данных проблем, направленные на повышение эффективности управления, снижение конфликтов и обеспечение стабильного развития семейного бизнеса.*

Ключевые слова: *семейный бизнес, предпринимательство, управление, семейные отношения, конфликт поколений, преемственность бизнеса, компетентность руководителя, эффективность предприятия.*

Семейный бизнес занимает особое место в структуре предпринимательства, поскольку его деятельность основана на сочетании экономических интересов предприятия и личных отношений между членами семьи. Участие родственников в управлении может способствовать формированию доверия, оперативности принятия решений и заинтересованности в долгосрочном развитии бизнеса. Вместе с тем совмещение семейных и профессиональных ролей создаёт определённые управленческие риски, связанные с распределением полномочий, компетентностью руководителей, возникновением конфликтов и передачей бизнеса следующему поколению. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование проблем управления семейными предприятиями и определение направлений их решения.

Такой вид предпринимательства можно рассматривать как деятельность предприятия, в котором собственность, управление, организация процессов, и участие в работе, полностью или частично, закольцованы вокруг одной семьи. При этом семейные узы имеют весомое значение для развития предприятия в целом, и как показывает практика не всегда в лучшую пользу [1, с.28]. Особенность заключается в том, что контрольные решения могут приниматься как одним членом семьи (лидером) или несколькими родственниками, владеющими контрольными пакетами акций или равными долями этого бизнеса. В организации работают две мало совместимые отношения: деловые и семейные. Они мало совместимые, потому что семейные отношения могут способствовать формированию доверия, взаимной поддержки и заинтересованности в долгосрочном развитии предприятия [6, с.110]. С другой стороны, личные отношения могут переноситься на рабочие процессы и становиться причиной конфликтов.

Одной из наиболее важных проблем является разделение семейных и деловых отношений. Так, в организациях, где нет семейных отношений руководитель, и сотрудники взаимодействуют в рамках должностных инструкций [5, с. 130]. Но в семейном бизнесе случай на много хуже так как, семейный конфликт, возникший вне предприятия, может повлиять на работу бизнеса и на оборот уже рабочие моменты могут повлиять на семейные отношения.

Проблемой будет и распределение должностных ролей. Ведь начальник (родственник) может назначить на должность родственника, который может совсем не отвечать требованиям должности, быть некомпетентен в рабочих моментах.

В качестве практического примера рассмотрены отдельные управленческие ситуации, возникшие в деятельности сельскохозяйственного предприятия Акмолинской области. Материал исследования сформирован на основе сведений, предоставленных представителями предприятия. В целях сохранения конфиденциальности его наименование не раскрывается.

Итак, основатель организации, являясь руководителем всего бизнеса, назначил на должность директора ТОО своего племянника. Племянники был некомпетентен в поставленной ему работе. Так, во время посевной и уборочной кампаний транспортировка зерна, перегон техники, обработка почвы проходили с большими задержками. Из-за чего работа отделов предприятия также замедлялась. Данная ситуация продолжалась до увольнения племянника и назначения на его должность более компетентного сотрудника. Рассмотренная ситуация свидетельствует о недостаточной формализации кадровых решений в семейном предприятии, когда родственные отношения оказывают определяющее влияние на назначение руководителей.

Отсутствие объективной оценки профессиональных компетенций при выборе директора привело к нарушениям координации производственных процессов и снижению оперативности работы подразделений. Для предупреждения подобных ситуаций целесообразно установить единые квалификационные требования к руководящим должностям, предусмотреть оценку профессиональной подготовки кандидатов и разграничить полномочия собственника и исполнительного руководства.

Следующим примером конфликта в семейном бизнесе может служить конфликт поколений. Так, все в том же предприятии Акмолинской области произошла ситуация, в которой основатель предложил использовать новую технологию при засевании полей сафлора, а сын выступал против нововведений. Родственники сошлись на разделении полей, так часть полей будет засеяна новым способом, а вторая старым. В итоге на полях, засеянных по новой технологии, получили большое количество сорняков, спасти удалось всего 85 га из 2000 га имеющихся, а собрали всего 25 тонн при урожайности 3 цн/га. В это время поля, засеянные по старой технологии дали приличный урожай, так из 2000 га собрали более 2000 тонн сафлора, при урожайности 10 цн/га. В данном случае наблюдается конфликт поколений. Технология сына была более правильной в отличие от модели отца, не смотря на ее новизну. Здесь виден плохой анализ со стороны основателя предприятия.

Необходимо рассмотреть и проблему в виде процесса преемственности бизнеса, так как это является наиболее сложным процессом в семейном предпринимательстве. Исследования показывают, что успешная преемственность связана не только с передачей собственности, но и с подготовкой будущего руководителя, его мотивацией и постепенным включением в принятие управленческих решений. Помимо подготовки передачи активов могут возникать родственные споры между членами семьи за обладание большинством активов [3, с. 150]. На практике такое деление может или сильно ослабить предприятие либо довести до полного его распада.

Ниже будут рассказаны примерные направления решения проблем семейного бизнеса.

Таблица 1

Основные проблемы управления семейным бизнесом и направления их решения

Выявленная проблема	Предлагаемое управленческое решение	Ожидаемый результат
Назначение родственников на руководящие должности без оценки квалификации	Установление единых квалификационных требований и проведение оценки компетенций кандидатов	Повышение профессионального уровня управления
Конфликт поколений при выборе производственных технологий	Совместное обсуждение решений, предварительная оценка рисков и испытание новых технологий на ограниченном участке	Снижение вероятности необоснованных решений и производственных потерь
Преобладание семейных отношений над профессиональными	Разграничение должностных полномочий и закрепление ответственности руководителей	Снижение влияния личных отношений на управление предприятием
Возможные конфликты при передаче семейного бизнеса	Заблаговременная разработка плана преемственности и подготовка будущего руководителя	Обеспечение непрерывности управления и снижение риска конфликтов
Зависимость предприятия от решений основателя	Распределение управленческих функций и привлечение квалифицированных специалистов	Повышение устойчивости системы управления

Представленные решения в таблице направлены на систематизацию управления в семейном бизнесе и снижение рисков, связанных с человеческим фактором. Переход от личностных связей к четким профессиональным стандартам – регламентации полномочий, оценке компетенций, планированию преемственности и внедрению независимой экспертизы – позволяет объективировать принятие решений. В результате предприятие трансформируется из зависимой семейной структуры в устойчивую, профессионально управляемую компанию, готовую к последовательному развитию без потери непрерывности бизнес-процессов [2, с. 151].

В завершение статьи можно сделать вывод, что семейный бизнес обладает уникальным потенциалом благодаря высокому доверию и ориентированности на долгосрочные цели, однако смешение личных и деловых ролей создает серьезные управленческие риски. Как показал опыт сельскохозяйственного предприятия Акмолинской области, отсутствие объективного кадрового отбора, субъективность в принятии решений и неподготовленность к смене поколений напрямую ведут к производственным и финансовым потерям.

Главный вектор развития таких предприятий – профессионализация управления. Разграничение полномочий, внедрение единых квалификационных требований, предварительная оценка рисков и заблаговременное планирование преемственности позволяют минимизировать негативное влияние семейных факторов. Это обеспечивает трансформацию эмоционально зависимой структуры в устойчивую, эффективную и жизнеспособную компанию.

Список литературы

1. Ершова, И. В. Семейное предпринимательство: в поисках баланса интересов семьи и государства / И. В. Ершова // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). – 2024. – № 8. – С. 26–34. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/semeynoe-predprinimatelstvo-v-poiskah-balansa-interesov-semi-i-gosudarstva (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

2. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 249 с. – URL: https://urait.ru/bcode/585775 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

3. Трофимова, Е. В. Правовые средства минимизации рисков, связанных с предпринимательской деятельностью членов семьи / Е. В. Трофимова // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. – 2025. – № 8. – С. 145–154. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/reorganizatsiya-semeynyh-kompaniy-v-velikobritanii-i-ispanii-kak-vektor-progressivnogo-razvitiya-semeynogo-predprinimatelstva-v (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 211 с. – URL: https://urait.ru/bcode/584718 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

5. Левушкин, А. Н. Наследование доли как бизнес-актива пережившим супругом в рамках модели семейного предпринимательства / А. Н. Левушкин // Закон и право. – 2024. – № 1. – С. 126–132. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nasledovanie-doli-kak-biznes-aktiva-perezhivshim-suprugom-v-ramkah-modeli-semeynogo-predprinimatelstva (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

6. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Юрайт, 2025. – 207 с. – URL: https://urait.ru/bcode/559740 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

7. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Москва : Юрайт, 2024. – 288 с. – URL: https://urait.ru/bcode/539247 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

Гладков Алексей Юрьевич
аспирант
НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия»
г. Москва

ПРИНЦИПЫ И АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ

Аннотация: *статья посвящена операционализации теоретических положений управления коммуникациями в управленческие нормы и процедуры. Сформулирована система из семи принципов эффективной коммуникации организации с целевыми аудиториями с их операционализацией для управленческой практики. Представлен четырёхэтапный алгоритм построения системы коммуникации с детализацией управленческих действий, триггеров перехода между этапами и закреплением ответственности. Обоснован принцип оптимальной автоматизации: на основе анализа практики 47 российских компаний выявлена нелинейная зависимость между долей автоматизированных коммуникационных операций и эффективностью системы, позволяющая определить рациональный диапазон автоматизации. Разработаны дифференцированные рекомендации по внедрению для организаций трёх уровней цифровой зрелости с оценкой ожидаемых эффектов. Материал статьи применим как методическое руководство при построении или реинжиниринге коммуникационных систем организаций.*

Ключевые слова: *система коммуникации, целевые аудитории, принципы эффективной коммуникации, алгоритм построения, цифровая зрелость.*

Разработка концептуальных моделей и методик оценки – необходимое, но недостаточное условие совершенствования коммуникационных систем. Разрыв между теорией и практикой возникает на этапе операционализации: организации, признающие значимость интеграции и персонализации, не располагают процедурным инструментарием, определяющим последовательность действий, критерии готовности и зоны ответственности. Цель статьи – представить систему принципов эффективной коммуникации и алгоритм построения системы коммуникации с целевыми аудиториями, обеспечивающий воспроизводимость внедрения. Теоретическую основу составили концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций [8; 10] и теория заинтересованных сторон [9].

Сформулированы семь принципов, трансформирующих теоретические положения интегрированных маркетинговых коммуникаций [8; 10], теории стейкхолдеров [9] и цифровой трансформации маркетинговых коммуникаций [3; 7] в управленческие нормы.

1. Принцип стратегической согласованности: коммуникационные цели подчиняются корпоративной стратегии; каждое коммуникационное действие должно иметь измеримую связь со стратегическими приоритетами.

2. Принцип стейкхолдерской ориентации: система проектируется под множественные целевые аудитории с дифференциацией сообщений и каналов по значимости групп.

3. Принцип омниканальной целостности: все каналы предоставляют согласованное сообщение и единый клиентский опыт; данные о взаимодействии консолидируются в едином профиле; согласованность сообщений по каналам выступает фактором эффективности коммуникаций [2].

4. Принцип динамичности: сегментация и профилирование аудиторий обновляются на основе поведенческих данных, а не периодических исследований.

5. Принцип персонализации: глубина адаптации сообщения возрастает от стратегического к операционному уровню управления, вплоть до индивидуального обращения; технологической базой персонализации выступают методы искусственного интеллекта [6].

6. Принцип обратной связи: система включает замкнутый контур измерения, анализа и корректировки; обратная связь рассматривается как управленческий ресурс, а не отчётная формальность.

7. Принцип оптимальной автоматизации: автоматизации подлежат операции, где она повышает качество и скорость без утраты контроля над содержанием и этикой коммуникации.

Для обоснования допустимого уровня автоматизации проанализирована практика 47 российских компаний. Выявлена нелинейная зависимость: рост доли автоматизированных коммуникационных операций до определённого уровня сопровождается повышением эффективности системы (скорость реакции, полнота охвата, снижение издержек), однако за этим уровнем эффективность стагнирует и снижается – шаблонизированные сообщения перестают отвечать критериям персонализации, а ошибки автоматизации масштабируются. Применение технологий искусственного интеллекта при такой автоматизации остаётся продуктивным лишь в границах её разумного использования [4; 7]. Типичной зоной автоматизации выступают чат-боты и сценарии обработки типовых обращений, эффективность которых подтверждена исследованиями [5]. На основе полученной зависимости определён рациональный диапазон: до 75% рутинных коммуникационных операций; решения, затрагивающие содержание, тон и этическую допустимость сообщений, сохраняются за специалистами. При обработке персональных данных организации обязаны соблюдать требования законодательства о персональных данных – как российского (Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных» [11]), так и международного регулирования (GDPR) [12]. Воспроизводимая процедура определения границы автоматизации для конкретной организации включает инвентаризацию коммуникационных операций, классификацию их по степени рутинности и цене ошибки, а также поэтапный перевод в автоматический режим с контролем показателей качества.

Этап 1. Диагностика. Проводится аудит существующей коммуникационной системы: инвентаризация каналов, оценка согласованности сообщений, диагностика сегментационной практики, замер компонентных индексов эффективности. Триггер перехода к следующему этапу – утверждённая карта проблемных зон.

Этап 2. Проектирование. Формируются целевая архитектура каналов, правила динамической сегментации, матрица сообщений по сегментам и каналам, требования к данным и интеграции. Ответственность возлагается на рабочую группу с участием стратегического, маркетингового и ИТ-блоков. Триггер перехода – утверждённая проектная документация.

Этап 3. Внедрение. Реализация в приоритетной последовательности: сначала интеграция данных и канальная консолидация, затем запуск динамического профилирования, далее автоматизация рутинных операций в пределах обоснованного диапазона. Триггер перехода – достижение целевых значений индексов на пилотных сегментах.

Этап 4. Адаптация. Действует непрерывный контур: мониторинг индексов, анализ обратной связи, корректировка сегментаций и сообщений. Алгоритм предполагает циклический возврат к этапу 1 с заданной периодичностью либо по триггеру существенного отклонения показателей.

Рекомендации сгруппированы для организаций трёх уровней цифровой зрелости. Организации начального уровня: консолидация базовых данных о клиентах, унификация

визуального и вербального стиля, внедрение простых сценариев обратной связи; ожидаемый эффект – упорядочение потоков и первые измеримые улучшения согласованности. Организации среднего уровня: интеграция каналов, внедрение динамической сегментации, автоматизация до 50–60% рутинных операций; ожидаемый эффект – рост омниканальности и оперативности реакции, чему способствует применение ИИ в маркетинговых коммуникациях [1]. Организации высокого уровня: полный переход к поведенческому профилированию в реальном времени, автоматизация до 75% операций с сохранением экспертного контроля содержания, встраивание интегрального индекса эффективности в управленческую отчётность; ожидаемый эффект – устойчивый рост интегральных показателей и обоснованность коммуникационных бюджетов.

Апробация алгоритма в цифровой экосистеме ПАО «МТС» подтвердила работоспособность последовательности: за девять месяцев интегральный индекс эффективности коммуникаций вырос с 59,1 до 78,4 балла, индекс омниканальности – на 58,3%.

Представленные принципы и алгоритм переводят теоретические положения управления коммуникациями в воспроизводимые управленческие процедуры. Ключевым связующим элементом выступает принцип оптимальной автоматизации, задающий рациональную границу между машинной и экспертной составляющими коммуникации. Перспективы дальнейших исследований связаны с уточнением пороговых значений автоматизации по отраслям и с исследованием организационных факторов, влияющих на успешность внедрения алгоритма.

Список литературы

1. Баутина, Д. А. Влияние искусственного интеллекта на процесс совершенствования маркетинговых коммуникаций / Д. А. Баутина // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2022. – № 1 (37). – С. 28–30.

2. Ву Нгок Ань. Технологии искусственного интеллекта и их роль в повышении эффективности рекламных коммуникаций / Ву Нгок Ань, В.А. Кошель // Практический маркетинг. – 2024. – № 10.

3. Голдыбаев, Д. И. Маркетинговые инструменты будущего: ИИ и нейросети, нейромаркетинг и AR/VR технологии / Д. И. Голдыбаев, Т. В. Суворова // Современные технологии управления. – 2023. – № 4 (104).

4. Денисова, Е. В. Нейросети в маркетинге: использование искусственного интеллекта для повышения эффективности деятельности компаний / Е. В. Денисова, Г. В. Петрова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 12. – С. 218–223.

5. Коваленко, А. В. Чат-бот с использованием технологий нейронных сетей и методов обработки текста для повышения лояльности клиентов / А. В. Коваленко, Д. А. Сюсюра, М. В. Шарпан // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2022. – Т. 10, № 2.

6. Тимохович, А. Н. Технологии персонализации маркетинговых коммуникаций брендов при помощи искусственного интеллекта / А. Н. Тимохович, О. С. Булычева // Цифровая социология. – 2020. – Т. 3, № 4. – С. 19–24.

7. Хачатурян, К. С. Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний / К. С. Хачатурян, С. В. Пономарева, Н. В. Корюшов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3.

8. Duncan, T. IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands / T. Duncan, S. Moriarty. – New York : McGraw-Hill, 1997. – 360 p.

9. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 288 p.

10. Schultz, D. E. Integrated Marketing Communications / D. E. Schultz, S. Tannenbaum, R. F. Lauterborn. – Lincolnwood : NTC Business Books, 1993. – 234 p.

11. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» (с изм. и доп.).

12. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation).

Данчина Юлия Михайловна
соискатель
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Москва

РЕПЕРТУАР ХОДОВ И УСЛОВИЯ ИХ ПРИМЕНИМОСТИ В ПОЛИКУЛЬТУРНОЙ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Аннотация: *статья сопоставляет ходы, описанные в интервью о международных деловых переговорах, и рассматривает, при каких обстоятельствах собеседники считают эти ходы допустимыми. Исследование основано на 21 полуструктурированном интервью с 22 собеседниками. Материал сгруппирован по трём парам – саудовской, бразильской и китайской. При повторной разметке 46 фрагментов семь из восьми категорий ходов обнаружены во всех трёх парах интервью. Анализ высказываний о давлении показал, что собеседники связывают оценку хода с разными обстоятельствами, включая форму и момент давления, эмоциональный регистр, состав присутствующих и иерархию. В изученном материале сходство репертуаров сочетается с различиями в условиях признаваемости ходов.*

Ключевые слова: *поликультурная деловая коммуникация, международные деловые переговоры, репертуар ходов, признаваемость, переговорное давление.*

Введение.

При подготовке к международным деловым переговорам команде приходится решать, как действовать при несогласии с партнёром. Можно выразить возражение на общей встрече, обсудить его с партнёром отдельно или вернуться к спорному вопросу на следующем этапе переговоров. Чтобы оценить эти варианты, нужно учитывать форму высказывания, момент разговора и состав присутствующих. Как показано в работе о пределах кросс-культурных типологий, описание культурного профиля стороны оставляет открытым вопрос о том, как участники оценивают действия друг друга в ходе переговоров [1].

Понятие репертуара опирается на подход Э. Свидлер, которая рассматривает культуру как совокупность ресурсов для выстраивания стратегий действия [4, p. 273]. Репертуар ходов здесь означает совокупность способов, которыми участники действуют при расхождении оснований оценки. Например, перенести обсуждение спорного вопроса в отдельную беседу – переговорный ход. Состав присутствующих при возражении может влиять на то, сочтёт ли партнёр возражение допустимым.

Цель статьи – сопоставить репертуар ходов, описанных в трёх парах интервью, и на примере переговорного давления показать, с какими обстоятельствами собеседники связывают допустимость хода. Вопрос рассматривается с позиции стороны, которая ведёт дела в партнёрской среде.

Материал и метод.

Исследование основано на 21 полуструктурированном интервью с 22 собеседниками. Интервью проведены в мае-июне 2026 года. Корпус включал 15 интервью с участниками переговоров, профессионально социализированными в русскоязычной деловой среде, и шесть интервью с посредниками, экспертами и наблюдателем. В каждой паре рассматривалось взаимодействие входящей стороны с партнёрами по одному из трёх направлений. Саудовская пара включает девять интервью, бразильская – семь, китайская – пять. Названия пар обозначают фокус интервью. Фрагменты относили к соответствующей паре с учётом места и контекста взаимодействия.

В ссылках на материал SA, BR и CN обозначают пары интервью. Код SA-02 указывает на интервью, SA-02-E6 – на конкретный эпизод в нём. Коды вида BR-E1 обозначают интервью из экспертной части корпуса.

Для сопоставления репертуара ходов заново проанализированы 46 фрагментов, первоначально отнесённых к категории «смена формы высказывания». Из них 13 относятся к саудовской паре, 20 – к бразильской и 13 – к китайской. После чтения целых реплик выделены восемь категорий. Они описывают смену канала общения, носителя довода, речевого акта, телесно-статусной формы, регистра отношений, структуры предложения или документа, условий приватности и состава присутствующих, а также добавление метакоммуникации, например прямого пояснения собственной нормы. Дополнительно в трёх парах сопоставили четыре хода, которые могли оказаться характерными для одной среды. Для этой проверки прочитали все фрагменты с метками ходов, а в остальном корпусе искали по ключевым словам.

Условия признаваемости ходов разбирались на материале о применении переговорного давления. Интерпретация интервью учитывала различие между тем, что люди сообщают о поведении, и самим поведением в конкретной ситуации [3, p. 178]. При чтении материала отдельно рассматривались обобщения о допустимости ходов и рассказы о конкретных действиях и реакции на них. Выводы характеризуют ходы и условия, описанные собеседниками, и относятся к изученным интервью.

Результаты. Сходство репертуара ходов.

Семь из восьми категорий, выделенных при повторной разметке, представлены во всех трёх парах интервью. Отдельно сопоставили четыре хода по их функции. Это неформальная встреча как канал переговоров, сохранение лица партнёра, смягчение критического замечания и предложение с запасом для торга. Для каждого из этих ходов функциональные аналоги найдены более чем в одной паре.

Неформальная встреча служила каналом переговоров в рассказе о тайваньском поставщике. Обсуждая отсрочку платежа и товарный кредит, участник встретился с руководителями поставщика за застольем (CN-01-E5). В саудовской паре собеседник описывал деловую встречу, значительная часть которой отводилась разговору на общие темы (SA-08). В бразильской паре упоминались регулярные встречи с партнёрами за шашлыками (BR-04). Рассказ о поставщике относится к конкретному эпизоду. Два других фрагмента описывают привычные формы неформального общения с партнёрами.

Собеседники описали несколько способов оставить пространство для торга. Посредник в саудовской паре описал предложение с запасом в начальной цене (SA-E1). Эксперт в китайской паре говорил о ценовой «лесенке» (CN-E2). Посредник в бразильской паре сообщал о просьбах партнёров заложить высокую скидку, чтобы показать клиенту, насколько он важен (BR-E1).

Сохранение лица партнёра прослеживается в китайской и саудовской парах. В интервью SA-06 собеседник говорит, что партнёру можно дать возможность выйти из затруднения, сохранив лицо. Смягчение критического замечания описано в бразильском интервью BR-03 как чередование похвалы и замечания, а в саудовском интервью SA-02 – как включение замечания в похвалу. Примеры показывают, как одна функция реализуется в разных речевых формах.

К восьмой категории, изменению условий приватности и состава присутствующих, отнесли два фрагмента китайской пары и один бразильской. Малое число фрагментов оставляет открытым вопрос о связи этого хода с конкретной средой.

Результаты. Условия признаваемости ходов.

В саудовской паре собеседники связывают допустимость давления с его формой и моментом применения. В одном эпизоде участник попытался усилить свою позицию, демонстративно объявив переговоры законченными. Позднее его менеджеры передали ему, что партнёр был задет и больше не хотел приходить на встречу (SA-02-E6). Другой собеседник описал практику, при которой торг начинался после рукопожатия, когда входящая сторона уже считала вопрос решённым (SA-08). Первый фрагмент передаёт реакцию на ультиматум в

конкретном эпизоде. Второй показывает, что момент, подходящий для торга с точки зрения одной стороны, другая сторона может считать его завершением.

В бразильской паре связь эмоционального регистра с торгом прослеживается в обобщениях собеседников. В интервью BR-02 жалобы на нехватку денег описаны как один из способов, которыми партнёры ведут торг об оплате. Посредник BR-E1 рассказывал, что партнёры просили предусмотреть заметную скидку, чтобы при её предъявлении подчеркнуть значимость клиента. Как партнёры оценивали эти ходы в конкретных эпизодах, по этим обобщениям судить трудно.

В китайской паре собеседница CN-02 связывала оценку жёсткого высказывания с составом присутствующих и их положением в иерархии. По её словам, такой разговор в присутствии подчинённых партнёра создаёт риск потери лица. Она предлагала переносить напряжённый разговор в неформальную обстановку.

Разные условия упоминают и собеседники из одной компании, работавшие с сопоставимым продуктом и циклом сделки. В саудовской паре SA-07 подчёркивал значение того, кто представил участника партнёру, в бразильской BR-02 – роль эмоционального регистра, в китайской CN-02 – присутствие подчинённых. В этом сопоставлении учитываются и условия установления контакта. В китайской паре оно опирается на одно интервью с сотрудником компании.

Обсуждение.

Сопоставить ходы можно по их функции в переговорах. Чтобы понять, как оценивают конкретный ход, важно учитывать, при ком и когда его делают. И. Гофман связывает лицо с социальной ценностью, на которую участник претендует во взаимодействии [2, p. 213]. В интервью CN-02 присутствие подчинённых партнёра описано как условие, при котором прямое возражение может быть воспринято как угроза его лицу. Перенося разговор в другую обстановку, участник меняет состав присутствующих. Так один ход может изменить обстоятельства, в которых оценят следующий.

Различия в оценке хода могут касаться разных сторон ситуации. В случае торга после рукопожатия это этап переговоров, на котором стороны готовы обсуждать условия. В случае возражения при подчинённых это состав присутствующих и положение участников в иерархии. Так сходные способы вести переговоры сочетаются с разными представлениями об обстоятельствах, в которых эти способы уместны.

При подготовке к встрече команда может заранее обсудить, считает ли партнёр спорный вопрос ещё открытым, каким тоном его лучше поднять и при ком стоит выразить несогласие. Эффективность такой подготовки требует отдельной проверки.

Выводы ограничены ретроспективными интервью, большинство которых проводилось с участниками входящей стороны. Оценки контрагентов восстанавливаются по рассказам собеседников. В саудовской паре описан конкретный ультиматум и переданная через менеджеров реакция партнёра. Выводы об эмоциональном регистре в бразильской паре и о значении присутствующих в китайской опираются на обобщения собеседников. Сопоставление внутри одной компании дополняет анализ. Вклад культуры, отрасли и переговорных позиций остаётся открытым вопросом. Приведённые результаты характеризуют сходства и различия, зафиксированные в интервью, без оценки распространённости ходов.

Заключение.

Сопоставление саудовской, бразильской и китайской пар интервью показало пересечение репертуаров ходов. На примере переговорного давления видно, что сходные способы действия могут оцениваться по-разному в зависимости от ситуации. Для переговорной команды выбор хода связан с тем, на каком этапе находится разговор, каким тоном ведётся обсуждение и кто при нём присутствует.

Список литературы

1. Данчина, Ю. М. Пределы типологического подхода в анализе поликультурной деловой коммуникации: от описания различий к проблеме их согласования / Ю. М. Данчина // Социодинамика. – 2026. – № 7. – С. 32–57. – DOI 10.25136/2409–7144.2026.7.80881.

2. Goffman, E. On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction / E. Goffman // Psychiatry. – 1955. – Vol. 18, No. 3. – P. 213–231. – DOI 10.1080/00332747.1955.11023008.
3. Jerolmack, C. Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy / C. Jerolmack, S. Khan // Sociological Methods & Research. – 2014. – Vol. 43, No. 2. – P. 178–209. – DOI 10.1177/0049124114523396.
4. Swidler, A. Culture in Action: Symbols and Strategies / A. Swidler // American Sociological Review. – 1986. Vol. 51, No. 2. – Pp. 273–286. – URL: https://www.jstor.org/stable/2095521 (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

Деникаева Инесса Наилевна
студентка
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»
г. Ставрополь, Ставропольский край

ДАННЫЕ И АНАЛИТИКА В РЕКЛАМЕ И СВЯЗЯХ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассматривается применение данных и аналитических инструментов в рекламе и связях с общественностью. Показано, что цифровизация превратила данные в ключевой ресурс управления коммуникационными кампаниями: они позволяют сегментировать аудиторию, персонализировать обращения и измерять эффективность в реальном времени. Систематизированы возможности аналитического подхода и его ограничения – методологические, организационные, правовые и этические. Сделан вывод о том, что эффективность данных в рекламе и PR определяется не объёмом собранной информации, а аналитической культурой организации и соблюдением этических и правовых норм.*

Ключевые слова: *рекламные коммуникации, связи с общественностью, большие данные, аналитика, таргетинг, персонализация, эффективность коммуникаций, персональные данные, цифровая реклама.*

Развитие цифровых технологий существенно изменило условия, в которых организации выстраивают коммуникации с аудиториями и продвигают товары и услуги. Практически каждое взаимодействие человека с брендом, просмотр страницы, клик, поисковый запрос или покупка, оставляет измеримый след. По оценкам исследователей, цифровая экономика сменяется экономикой данных, в которой информация о потребителях становится самостоятельным экономическим ресурсом, а умение работать с ней – обязательной компетенцией специалистов по рекламе и связям с общественностью [3, с. 105]. Эта тенденция закреплена и в государственной политике. С 2025 года в России реализуется национальный проект «Экономика данных».

Реклама и связи с общественностью исторически развивались как самостоятельные, но тесно связанные области коммуникационной деятельности. Реклама представляет собой оплачиваемую и контролируемую рекламодателем форму продвижения товаров и услуг, тогда как связи с общественностью направлены на формирование доверия и благоприятной информационной среды вокруг организации [8]. Механизмы этих сфер различаются, однако фундаментальная задача у них общая: доставить нужное сообщение нужной аудитории. Для этого необходимо знать аудиторию: её состав, потребности и медиапредпочтения. Именно здесь данные стали общим знаменателем рекламы и PR.

Применительно к коммуникационной деятельности данные принято группировать по нескольким основаниям. Демографические описывают портрет аудитории, поведенческие (посещённые страницы, поисковые запросы, реакции в социальных сетях) отражают реальные действия людей, транзакционные фиксируют историю покупок, а медиаметрические (охват, вовлечённость, тональность упоминаний) оценивают реакцию информационного поля. Источниками служат сервисы веб-аналитики, системы управления взаимоотношениями с клиентами, социальные сети и системы мониторинга СМИ.

Первая возможность – это точная сегментация аудитории: классический маркетинг опирался на социально-демографические группы, тогда как аналитика формирует поведенческие сегменты на основе реальных действий пользователей, а алгоритмический таргетинг находит «похожих» потребителей и снижает долю нецелевых показов. Вторая возможность – персонализация, то есть знание контекста (город, время суток, этап пути клиента) позволяет подбирать содержание и время обращения под конкретного пользователя, а значительная часть потребителей ожидает такого взаимодействия с брендом [4, с. 460]. Третья возможность – это измерение эффективности. Сквозная аналитика связывает показ рекламы с последующей покупкой и позволяет рассчитывать возврат маркетинговых инвестиций, а в PR аналогичную роль выполняют системы мониторинга СМИ, фиксирующие охват, тональность и динамику упоминаний [1, с. 1553]. Четвёртая – прогнозирование и оптимизация: тестирование вариантов заголовков и креативов на реальной аудитории позволяет отбирать результативные решения, а автоматизированная закупка рекламы перераспределяет бюджет в пользу эффективных площадок. Наконец, самостоятельным фактором роста эффективности стал искусственный интеллект, то есть рекламодатели обращаются к искусственному интеллекту ради повышения результативности кампаний, гибкости их корректировки и скорости подготовки креативов [2, с. 58].

Для связей с общественностью значение аналитики выходит за рамки измерения показателей. Оперативный мониторинг информационной среды позволяет выявлять всплеск негативных упоминаний в течение часов, а не дней, и готовить аргументированную позицию до разрастания информационного повода. Умение работать с сервисами аналитики – от Яндекс Метрики до специализированных систем мониторинга медиаполя – входит сегодня в число ключевых профессиональных компетенций PR-специалиста [5]. Оцифровка показателей даёт возможность корректировать стратегию в реальном времени. Падение вовлечённости по отдельной теме становится сигналом к смене формата подачи или площадки размещения материалов.

Вместе с тем применение данных в рекламе и связях с общественностью сопряжено с ограничениями, которые целесообразно рассмотреть в методологической, организационной, правовой и этической плоскостях.

Методологические ограничения связаны с самой природой данных. Данные фиксируют корреляции, а не причинно-следственные связи: рост продаж после кампании может объясняться не её успехом, а сезонностью или действиями конкурентов, а ошибки атрибуции искажают оценку вклада отдельных каналов. Выборки смещены, то есть в цифровой среде активнее ведут себя молодые пользователи, поэтому общая картина аудитории оказывается искажённой. Наконец, данные описывают прошлое, и их перенос на будущее оправдан лишь при стабильности рыночных условий.

Организационные ограничения связаны с затратами на инфраструктуру и кадры. Сбор, хранение и анализ данных требуют программного обеспечения и квалифицированных специалистов, которые остаются дефицитным ресурсом на рынке труда. Полная аналитическая инфраструктура малому бизнесу, как правило, недоступна [1]. Данные разрознены между отделами рекламы, продаж и сервиса, а их интеграция – это сложная и дорогостоящая задача.

Правовые ограничения задаются законодательством. Обработка персональных данных регулируется Федеральным законом «О персональных данных», допускающим сбор информации лишь с согласия субъекта и для заранее определённых целей [9]. Федеральный закон «О рекламе» устанавливает правила размещения рекламы в интернете, включая обязательную маркировку рекламных материалов [10]. Ужесточение регулирования меняет и технологическую базу отрасли: отказ от сторонних файлов cookie и развитие сквозного шифрования сокращают доступность данных, на которых строились прежние модели таргетинга.

Этические ограничения проявляются в том, что персонализация легко переходит грань между заботой о клиенте и вторжением в частную жизнь, поэтому исследователи говорят о необходимости баланса между эффективностью продвижения и приватностью потребителей

[4]. Алгоритмы персонализации, подстраивая контент под интересы пользователя, порождают эффект «информационного пузыря». Человек получает преимущественно ту информацию, которая подтверждает его взгляды, что делает аудиторию уязвимой к манипуляциям [7]. Неэтичная реклама, построенная на манипуляции и искажении информации, наносит ущерб репутации бренда [6]. Для PR это особенно важно: ключевые эффекты – доверие, репутация, качество отношений с общественностью – по своей природе не сводятся к количественным метрикам, поэтому погоня за охватами ведёт к подмене стратегических целей тактическими.

Проведённый анализ позволяет заключить, что данные и аналитика расширяют возможности рекламы и связей с общественностью: повышают точность воздействия на аудиторию, делают коммуникации измеримыми и сокращают время реакции на изменения информационной среды. Однако данные не являются самоцелью и не заменяют содержательную работу: это лишь инструмент, качество применения которого зависит от аналитической культуры организации, квалификации специалистов и соблюдения этических и правовых норм. Выявленные ограничения не означают отказа от аналитического подхода, но требуют его взвешенного использования – с приоритетом интересов аудитории, прозрачностью алгоритмов и законностью обработки информации. Такое сочетание технологических и этических начал видится условием устойчивой эффективности коммуникаций в экономике данных.

Список литературы

1. Глинская, М. И. Современная реклама в эпоху тотальной цифровизации / М. И. Глинская // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 3. – С. 1553–1568. – DOI 10.18334/epp.16.3.124720.

2. Клевич, В. С. Искусственный интеллект в рекламе и PR: новые возможности для повышения эффективности продвижения / В. С. Клевич, Т. Б. Загоруля // Вестник Московского международного университета. – 2025. – № 1 (5). – С. 57–59.

3. Кошевенко, С. В. Тренды маркетинга в экономике данных (2024–2025) / С. В. Кошевенко // Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований. – 2024. – Т. 13, № 4. – С. 105–115. – DOI 10.12731/2070-7568-2024-13-4-273.

4. Персонализированный маркетинг в эпоху цифровых технологий: баланс между эффективностью и приватностью / К. М. Меджидов, Р. А. Закиев, С. Ю. Айвазов, Г. А. Аракелян // Социальное управление. – 2025. – Т. 7, № 6. – С. 460–464.

5. Морозова, О. П. Цифровая трансформация коммуникационного пространства: структура digital-компетенций в сфере рекламы и PR / О. П. Морозова, Н. В. Розенберг // Международный научно-исследовательский журнал. – 2026. – № 1 (163). – URL: https://research-journal.org/media/articles/22841.pdf (дата обращения: 13.11.2026). – Текст : электронный.

6. Гранкина, С. В. Этика в рекламе: вызовы и решения в эру цифровых коммуникаций / С. В. Гранкина, И. В. Попсуйко // Столыпинский вестник. – 2024. – Т. 6, № 2.

7. Влияние алгоритмов персонализации на аудиторию и приватность в медиакоммуникациях / М. Д. Сорокина, А. С. Мичурова, С. А. Дворянинова, Е. А. Емец // Теории и проблемы политических исследований. – 2024. – Т. 13, № 7. – С. 73–80.

8. Public Relations (PR) как маркетинговая стратегия долгосрочного взаимодействия с обществом, повышения узнаваемости бренда и укрепления лояльности в условиях цифровизации рекламной индустрии / В. В. Филатов, В. В. Беспалова, О. А. Моисеева, О. А. Филиппова // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 5. – С. 10–23. – DOI 10.47576/2949-1908.2025.5.5.001.

9. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» (с изм. и доп.) // СПС «КонсультантПлюс».

10. Федеральный закон от 13.03.2006 №38-ФЗ «О рекламе» (с изм. и доп.) // СПС «КонсультантПлюс».

Ермак Алёна Романовна
магистрант
Аретова Елена Вячеславовна
доцент

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
г. Краснодар, Краснодарский край

ОСОБЕННОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ LEAN: DOWNTIME

Аннотация: *в статье анализируется метод бережливого производства как средство оптимизации потерь на различных предприятиях. Анализируются процедурные шаги внедрения, роль руководства и гибридизация с другими инструментами (DMAIC, Kanban). Особое внимание уделяется 8Muda и восьмому виду потерь – излишняя обработка ввиду нерегулярного обновления систем производства и контроля. Сделан вывод, что, несмотря на высокие первоначальные затраты, Lean обеспечивает долгосрочный рост чистой прибыли и устойчивость компании за счет компенсации издержек и создания адаптивной организационной культуры.*

Ключевые слова: *бережливое производство, Lean-менеджмент, DOWNTIME, 8Muda, оптимизация потерь.*

Lean-менеджмент представляет собой систематический метод оптимизации производственных процессов, направленный на сокращение отходов и повышение эффективности. Суть бережливого управления заключается не просто в сокращении затрат, но и в сокращении затрачиваемого времени, ресурсов и повышении потенциала уже имеющихся производственных процессов. При этом, согласно концепции Lean, он должен применяться систематически, непрерывно и циклично по отношению ко всем этапам производственного процесса – он должен стать идеологией организации. Метод бережливого производства гибридизируется с другими методами промышленной инженерии, такими как DMAIC, Kanban, TQM, TPM и т. д., в зависимости от ситуации [5].

Общие процедурные шаги для внедрения Lean начинаются с признания потребности и заканчиваются установлением стандартов для постоянного улучшения [6].

Эффективность внедрения Lean зависит от вовлеченности руководства и оптимального использования правильных инструментов и методов. Успешное внедрение Lean-технологий может привести к повышению операционной эффективности, улучшению качества продукции и услуг, а также гибкости производства [3].

Устранение потерь в Lean-менеджменте осуществляется в соответствие с принципом 7Muda (muda – «бесполезность», излишне выполненная в результате ошибок, плохой организации или коммуникации работа, потери как ресурсов, так и времени), однако некоторые специалисты по менеджменту предполагают, что их все же восемь, при этом под восьмой понимается способ, выгодный не только организации, но и ее сотрудникам [2; 3] 8Muda представляют собой аббревиатуру DOWNTIME [7].

Дефектный продукт (Defects) всегда является нежелательным для любого производства, поскольку может представлять собой значительную трату ресурсов нескольких видов (временной, производственный, транспортировочный, утилизационный и т. д.).

Перепроизводство (Overproduction) влечет за собой необходимость в дополнительных местах хранения, нерентабельности запасов, повышении затрат на логистику и т. д.

Ожидание (Waiting) представляет собой потери ввиду простаивания производственных процессов по различным причинам, включая перепроизводство (задержки на других циклах, транспортировочные трудности, проблемы доставки сырья и т. д.).

Неиспользование человеческого потенциала (Non-utilized talent) также является потерей для производства, поскольку упущение конструктивных замечаний и предложений может привести к излишней трате ресурсов.

Перемещение продукта (Transportations), его транспортировка представляет собой наибольшую область потерь – даже перенос продукта на складе сотрудниками по неоптимальному маршруту является потерей временного ресурса.

Потери, связанные с движением сотрудников организации (Motion), зачастую относятся к области безопасности труда и качеству производительности сотрудников.

Излишняя запасливость (Inventory) или неверный расчет в том числе являются потерями ввиду необходимости дополнительных мест хранения, создания условий хранения, обработки ресурсов и т. д.

Последний вид потерь (Extra-processing), как пишут О. Б. Микуляк, Д. А. Малиновский, «приводит к потреблению большего количества ресурсов, чем требуется для изготовления продукта или предоставления ресурса. Эти потери труднее всего определить, потому, так как зачастую они возникают по причине непонимания требования заказчика или потому, что определенный алгоритм используется давно и модернизация пока не рассматривается как инструмент решения проблемы. Другим источником излишней обработки могут быть требования отраслевых стандартов, что избежать крайне сложно, учитывая специфику деятельности, например, многочисленные проверки и тестирования продукции в целях контроля качества, непродуманные конструктивные решения, повторные внесения данных» [2. 3]. Данный вид потерь считается ключевым в современных компаниях, практикующих внедрение бережливого производства, поскольку позволяет сделать из каждого сотрудника специалиста по оптимизации потерь на местах.

Также отметим, что в периоды высокой волатильности именно бережливое производство обеспечивает сохранность средств за счет сокращения запасов и перепроизводства, что высвобождает оборотный капитал, а устранение ожиданий повышает скорость реакции на рыночные изменения. Первоначальные инвестиции во внедрение Lean (обучение, реинжиниринг процессов) окупаются за счет снижения операционных издержек не менее чем на 5–10% в горизонте 2–3 лет. В перспективе отлаженное с помощью Lean-технологий производство при масштабировании будет терять во много раз меньше, чем конкурентов, поскольку компенсаторная функция методики распространяется не только на текущие, но и на будущие затраты, возникающие при масштабировании бизнеса [1].

Таким образом, внедрение Lean-методов может способствовать улучшению организации труда, созданию более гибкой и надежной компании. Основная цель этой методики – сокращение или устранение определенных потерь, которые могут привести к финансовым затратам для организации [4]. Внедрение технологий бережливого производства требует значительного вложения во временные и финансовые затраты на первоначальном этапе, однако в перспективе для растущей и развивающейся компании Lean несет компенсаторную функцию в отношении уже произошедших и будущих затрат на собственное поддержание, а также увеличение чистой прибыли за счет сокращения издержек.

Список литературы

1. Королев, П. М. Внедрение концепции бережливого производства (Lean production) и ее влияние на производительность труда / П. М. Королев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 5–2 (92). – С. 188–191.

2. Микуляк, О. Б. Внедрение инновационной системы менеджмента на основе концепции бережливого производства (Lean Production): 8 видов потерь (MUDA) / О. Б. Микуляк, Д. А. Малиновский // Молодой ученый. – 2016. – № 14 (118). – С. 366–368.

3. Маликов, В. С. Методы и подходы в сокращении производственных потерь на предприятиях / В. С. Маликов // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 1 (82). – С. 122–128.

4. Сергеева, Т. Л. Практическое применение Lean-подхода для оптимизации бизнес-процессов предприятия / Т. Л. Сергеева, М. Н. Угрюмова, Ю. В. Лазич // Beneficium. – 2025. – № 1 (54). – С. 142–149.

5. Челенко, А. В. Комплексный подход к достижению совершенства через устранение скрытых потерь / А. В. Челенко, П. А. Новикова // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2025. – № 2. – С. 303–312.
6. Gupta, K. PallabSarmah1, Samuel Loyiso Gqibani. A Review on the Implementation and Effectiveness of Lean Manufacturing Strategies for Industrial and Service Sectors / K. Gupta // Science, Engineering and Technology. – 2024. – Vol. 5, No. 1. – P. 304–315.
7. Prasad Nepal, M. Downtime model development for construction equipment management / M. Prasad Nepal, M. Park // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2004. – Т. 11, № 3.

Ерусланова Дарья Юрьевна
студентка
Научный руководитель
Гасникова Светлана Юрьевна
канд. культурологии, доцент

ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»
г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: *в работе рассматривается кадровый резерв как стратегический инструмент устойчивого развития предприятий на фоне прогнозируемого дефицита кадров. Рассмотрены основные определения. Анализируются причины низкой эффективности существующих систем резерва, описываются ключевые этапы и методы их формирования, а также обосновываются функции резерва в обеспечении непрерывности управления и развитии внутреннего рынка талантов. Показаны уровни цифровой трансформации HR-процессов и связанные с ними риски, сформулированы направления совершенствования работы с резервом.*

Ключевые слова: *кадровый резерв, устойчивое развитие, управление персоналом, кадровый потенциал, преемственность управления, стратегическое планирование, цифровизация HR-процессов.*

В условиях, когда российская экономика испытывает острейший дефицит профессиональных кадров – по прогнозам, к 2030 году он достигнет 3,1 млн человек [6], а обрабатывающие отрасли бьют рекорды по потребности в квалифицированных работниках [10] вопросы преемственности и воспроизводства управленческого потенциала выходят на первый план [3]. При этом более 60% компаний признают свои системы кадрового резерва малоэффективными, что заставляет искать новые подходы к обеспечению устойчивого развития [3]. Устойчивость предприятия, напомним, это не застывшее состояние, а способность меняться, не теряя внутренней целостности. В такой логике кадровый резерв превращается не в простой список преемников, а в системообразующий механизм, дающий организации гибкость и позволяющий быстро реагировать на внешние удары.

С целью изучения сущности кадрового резерва необходимо рассмотреть ряд определений разного видения авторов, отражающих сущность понятия «кадровый резерв».

Как отмечает Байтасов Р.Р. кадровый резерв – специально сформированная специфическая группа работников, предназначенных для выдвижения на вакантные должности [1, с. 321]. Трактовку понятия «кадровый резерв» дает исследовать Коргова М.А., рассматривает кадровый резерв как группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [5, с. 178].

Истомина О.Б. дает характеристику кадровому резерву с точки зрения топ-менеджмента. Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые

потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики [2, с. 56].

Фотина Л.В. представляет кадровый резерв, как специально подобранную группу специалистов с потенциальными возможностями карьерного продвижения по службе, которые при соответствующей подготовке могут осуществлять руководящую деятельность и отвечать квалификационным требованиям должностей, на которые они включены в резерв [8, с. 297].

Рассмотрев данные определения, можно прийти к выводу, что все четыре представленных термина подчеркивают основную суть исследуемого понятия, можно сформулировать как специально сформированная группа сотрудников, прошедших отбор и подготовку для дальнейшей возможности попасть в штат на вакантное место.

Единого понимания, что такое кадровый резерв, в России нет. Исследование ЭКОПСИ (более 180 организаций) показало, что лишь 27% компаний рассматривают резерв как регулярный, встроенный в годовой HR-цикл процесс. Остальные либо составляют произвольный список людей, либо подбирают кандидатов «под конкретного начальника» отсюда высокая текучесть и отсутствие долгосрочных карьерных траекторий [3].

Эволюция кадрового резерва привела его от примитивного перечня выдвиженцев к комплексной системе: выявление талантов, их развитие, управление карьерой, оценка готовности к новым ролям. Сегодня это тесно связано с концепцией управления преемственностью, где подготовка руководителей – это работа по поиску кандидатов на конкретные позиции. Однако российская практика обнажает глубокий разрыв между словами и делами: исследования фиксируют высокую текучесть в резерве, отсутствие реальной стажировки и несовершенные процедуры выдвижения – всё это следствие слабой интеграции резерва в стратегию предприятия [9, с. 255].

Стратегическая значимость кадрового резерва проявляется через несколько взаимосвязанных функций. Первая функция обеспечение непрерывности управления при плановых и внеплановых кадровых изменениях. Для предприятий с крупной организационной структурой, где в номенклатуру генерального директора входят сотни должностей, формирование оперативного резерва, которые занимают сотрудники пенсионного возраста, становится механизмом снижения операционных рисков. Вторая функция создание внутреннего рынка талантов, позволяющего закрывать до 78% вакансий на руководящих должностях силами собственных сотрудников, что радикально сокращает затраты на рекрутинг и адаптацию [7]. Третье направление формирование лояльности и вовлеченности персонала за счет предоставления прозрачных карьерных перспектив и возможностей профессионального роста.

Однако формальное наличие резерва не гарантирует устойчивости системы. Известен парадокс, когда компания имеет выстроенную систему кадрового резерва, но резервисты массово уходят. Основные причины слабая мотивация, длительное пребывание в резерве без назначений, а также обучение на перспективу, когда новые знания не находят практического применения.

Процесс создания резерва включает несколько этапов: планирование, отбор, оценку, индивидуальные планы развития (далее ИПР), обучение, мониторинг и решение назначить или исключить. Планирование начинается с аудита критически важных должностей. На каждую позицию рекомендуют держать не менее двух кандидатов, что создаёт конкуренцию и страхует от ухода единственного преемника. Поскольку отбор сопряжён с повышенным риском ошибки, то традиционные методы (рекомендации руководителей, аттестация) подвержены субъективизму и пробелам в оценке, из-за чего талант может остаться незамеченным. В комплексную оценку входят матрица 9 Box Grid (распределение по производительности и потенциалу), метод Job Shadowing («тень» наблюдает за работой), деловые игры, выявляющие новаторов. Переход к ИПР означает персонализацию подготовки. Однако 65% компаний готовят резервистов «на вырост», что при низком проценте реальных назначений

толкает таланты к уходу. Разумнее развивать их в текущей роли, постепенно расширяя зону ответственности через проекты, замещения, менторство [3].

Обучение должно сочетать формальное (бизнес-школы), практическое (стажировки, ротации) и самообразование (онлайн-платформы). На предприятиях трубной металлургической компании (далее ТМК) работает цифровая платформа «L&D SOTA», автоматизирующая согласование ИПР и контроль успеваемости. Мониторинг эффективности кадрового резерва остаётся наименее развитым элементом российской практики только 32% компаний осуществляют его на регулярной основе, хотя применение метрик повышает результативность на 6%. К основным показателям относятся доля внутренних назначений, доля вакансий, закрытых за счёт резерва, продолжительность пребывания в резерве и текучесть среди резервистов [3].

Цифровая трансформация открывает новые горизонты. Она проходит три уровня зрелости: автоматизация администрирования (электронные профили, контроль ИПР), полная цифровизация взаимодействия команды развития через мессенджеры, и применение искусственного интеллекта (далее ИИ) и больших данных. ИИ анализирует результаты труда, активность, модели поведения, что снижает субъективность и выявляет скрытые таланты, которые могли бы остаться не замеченными при традиционном отборе [4, с. 5–6]. Прогнозирующая аналитика позволяет оценить соответствие сотрудника целевой вакансии, помогает планировать численность управленцев и оценивать риски увольнения резервистов. Однако у цифровизации есть обратная сторона, которая заключается в том, что чрезмерная автоматизация ведёт к обезличиванию и потере живого наставничества, а алгоритмы могут воспроизводить скрытые предубеждения. Поэтому предпочтителен поэтапный путь с постоянной обратной связью. К перспективным трендам относятся переход от «резерва» к управлению талантами (непрерывное развитие всех ключевых сотрудников), интеграция со стратегией устойчивого развития (экологические и этические компетенции) и создание межорганизационных резервов внутри холдингов для мобильности талантов. Регламентация выдвижения должна законодательно закрепить приоритет внутренних назначений: внешний наём на ключевые посты допускается только при отсутствии готового резервиста. Иначе подрывается доверие и мотивация.

Таким образом эффективная система кадрового резерва не роскошь, а стратегический инструмент. Она снижает риски, формирует внутренний рынок талантов, обеспечивает преемственность культуры и повышает вовлечённость. Однако почти 60% компаний оценивают свой резерв как неудовлетворительный из-за размытых целей, плохой интеграции в стратегию, слабой связи с бизнес-задачами и долгих сроков ожидания. Пути исправления известны: формализация процедур, объективные методы оценки (9 Box Grid, кейсы, Job Shadowing), персонализация ИПР, регулярный мониторинг, приоритет внутренних назначений. Цифровая трансформация, если не перегибать палку, даёт огромные преимущества. В эпоху нарастающего кадрового голода компании, сумевшие выстроить такую систему, получат решающее конкурентное преимущество.

Список литературы

1. Байтасов, Р. Р. Кадровый менеджмент: учеб. пособие для вузов / Р. Р. Байтасов. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 336 с.

2. Истомина, О. Б. Социология управления: учеб.-метод. пособие / О. Б. Истомина. – Иркутск : ИГУ, 2023. – 71 с.

3. Кадровый резерв в российских компаниях: какой он и зачем его формируют // РБК Компании. – URL: https://companies.rbc.ru/news/1uFCyRRw9G/kadrovyij-rezerv-v-rossijskih-kompaniyah-kakoj-on-i-zachem-ego-formiruyut/ (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

4. Калугина, М. В. Цифровизация процессов управления кадровым резервом / М. В. Калугина, М. И. Плутова // Human Progress. – 2020. – Т. 6. – С. 1–11.

5. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учеб. для вузов / М. А. Коргова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 206 с.

6. Минтруд прогнозирует дефицит кадров на уровне 3,1 млн к 2030 году // Российская газета. – 2025. – URL: https://rg.ru/2025/01/24/mintrud-prognoziruet-deficit-kadrov-na-urovne-31-mln-k-2030-godu.html (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

7. Отчет об устойчивом развитии МТС за 2023 год // ПАО МТС. – URL: https://ar2023.mts.ru/esg-i-ustojchivoe-razvitie/soczialnaya-otvetstvennost-i-dei/. – Текст : электронный.

8. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для вузов / под общ. ред. Л.В. Фотиной. – Москва : Юрайт, 2025. – 478 с.

9. Шендель, Т. В. Кадровый резерв как направление развития персонала: практика исследования и совершенствования на промышленном предприятии / Т. В. Шендель // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9, № 2. – С. 255–276.

10. Экономике требуется 2,6 млн человек: где готовы платить больше // Известия. – 2025. – 11 мая. – URL: https://iz.ru/1883055/mariia-stroiteleva/ekonomike-trebuetsia-26-mln-chelovek (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

Зайцева Ирина Яковлевна
магистрант
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»
г. Екатеринбург, Свердловская область

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА: ИНТЕГРАЦИЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫХ ИНСАЙТОВ В DIGITAL

Аннотация: *в статье рассмотрены подходы к включению нейромаркетинговых инсайтов в цифровые маркетинговые стратегии организации. Проведена систематизация этапов интеграции нейромаркетинга в омниканальную систему взаимодействия с клиентом. Предложена схема «нейро-цифрового контура». Определены метрики оценки эффективности (LTV, CAC, Retention Rate, Churn Rate, NPS) и ограничения применения нейромаркетинговых методов.*

Ключевые слова: *маркетинговая стратегия, нейромаркетинг, цифровая трансформация, омниканальность, клиентский опыт, LTV, CRM.*

В условиях цифровизации и роста конкуренции классические исследования потребителей такие как опросы, фокус-группы и т. д. дают неполную картину. В них респонденты не всегда могут объяснить мотивы своих решений, поэтому нейромаркетинг изучает бессознательные реакции потребителя на стимулы, к которым относятся: визуальные элементы, цена, текст и последовательность действий в интерфейсе. Цель данной статьи – это показать, как нейромаркетинговые инсайты встраиваются в маркетинговую стратегию и в цифровую инфраструктуру организаций.

Работы по цифровому маркетингу описывают каналы, инструменты, таргетинг и персонализацию [9, 10], а также стратегии розничных предприятий в условиях цифровизации [8]. Исследования по нейромаркетингу сосредоточены на механизмах принятия решений и методах регистрации реакций мозга [7]. При этом связь между нейромаркетинговыми инсайтами и экономическими показателями клиентской ценности (LTV, CAC) остаётся слабо описанной, что и определяет научная проблема данной работы.

Задачи исследования:

1) уточнить соотношение понятий «цифровой маркетинг» и «интернет-маркетинг»;

2) обобщить механизмы принятия решений, на которые опирается нейромаркетинг;

3) выявить на основе вторичных данных форматы цифровой коммуникации, требующие приоритетной нейромаркетинговой проверки;

4) разработать программу эмпирической оценки влияния нейро-цифрового контура на LTV и CAC.

И так, маркетинговая стратегия понимается как совокупность долгосрочных решений по реализации комплекса маркетинга для удовлетворения потребностей потребителей [1].

Стратегия основана на анализе среды и выборе инструментов, таких как: PEST, SWOT, матрица Ансоффа. Следовательно цифровая трансформация расширяет этот инструментарий за счёт CRM, веб-аналитики и автоматизации. Если допустить, к рассмотрению нейромаркетинга, как дополнительный аналитический слой, то таким образом повышается точность гипотез о поведении клиента до их проверки на реальной аудитории.

Для малого бизнеса цифровизация обычно начинается с системы взаимодействия с клиентом, что даёт прямой и измеримый отклик [2]. Омниканальный подход – это стратегия, при которой все каналы взаимодействия с клиентами, такие как: сайт, мобильное приложение, соцсети, мессенджеры, офлайн-магазины и т. д. интегрируются в функционал каналов в единую сеть. Данный подход строится на единой платформе BPM + CRM и учитывает маршрут клиента от цифрового контакта до сделки, в том числе офлайн [2]. Нейромаркетинговые инсайты логично встраивать именно сюда, в точки контакта «организация и клиент».

Важно разграничивать понятия, на которых строится рассматриваемая система. Итак, интернет-маркетинг ориентирован на онлайн-среду и включает сайты, поисковую оптимизацию, контент-маркетинг, SMM и e-mail-маркетинг, а цифровой маркетинг шире: он охватывает также мобильные устройства, цифровые экраны, цифровое телевидение и другие каналы, не всегда требующие подключения к Интернету [9, 10]. Следовательно нейромаркетинговые инсайты целесообразно встраивать в цифровую, а не только в интернет-стратегию.

Особенностью цифровых коммуникаций являются таргетированность и интерактивность: принцип «от одного ко многим» сменяется принципом «многих со многими», появляется обратная связь с аудиторией [9]. Именно обратная связь делает возможной быструю проверку гипотез. Кроме того, путь клиента в электронной торговле усложняется из-за множества приложений и устройств [8], а средства цифровой обработки данных позволяют отследить маршрут покупателя в сети и персонализировать предложение, в том числе с помощью ремаркетинга [8]. Для управления таким маршрутом используется модель маркетинговой воронки (full-funnel), охватывающая все этапы от привлечения внимания до удержания [8].

Таблица 1

Применение нейромаркетинговых инсайтов в блоках системы взаимодействия с клиентом

Блок бизнес-модели [3]	Инструменты омниканального маркетинга [3]	Нейромаркетинговый инсайт (направление применения)	Способ проверки
Потребительские сегменты	Контент-маркетинг, e-mail-маркетинг, таргетированная реклама	Выявление эмоциональных триггеров и бессознательных предпочтений сегмента, подбор визуальных и текстовых акцентов	Eye-tracking, A/B-тесты креативов
Взаимоотношения с клиентом	SMM, мессенджер-маркетинг	Тональность, частота и персонализация сообщений с учётом эмоциональной реакции	Анализ откликов в CRM, NPS
Каналы сбыта	Сайт, мобильное приложение	Снижение когнитивной нагрузки в интерфейсе, оптимизация пути до покупки	Карты внимания, тесты юзабилити, воронка конверсии

Источник: составлено автором по [1–3].

Теоретической основой нейромаркетинга служит представление о двух взаимодействующих системах принятия решений: рациональной, отвечающей за логический анализ, и эмоциональной, управляющей чувствами и интуицией. Рациональная система может инициировать решение, но окончательный выбор часто определяется эмоциональной [7]. Следовательно, эффективное сообщение должно обращаться к обеим системам: содержать

аргументы о ценности продукта и вызывать эмоциональный отклик с помощью цвета, изображений, музыки и дизайна [7].

Различия между нейромаркетинговым и традиционным подходами к исследованию потребителей систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение традиционных и нейромаркетинговых исследований

Критерий	Традиционный подход	Нейромаркетинговый подход
Основа данных	Опросы, фокус-группы, статистика	ЭЭГ, МРТ, eye-tracking, распознавание мимики
Что изучается	Сознательные предпочтения и заявленное поведение	Неосознанные реакции
Оперативность	Выше (особенно опросы)	Может требовать больше времени
Основная область применения	Реклама, маркетинговые исследования	Оценка рекламы, дизайна, упаковки

Источник: составлено автором по [7].

Данные подходы дополняют друг друга: нейромаркетинг объясняет, почему клиент реагирует определённым образом, а традиционные и цифровые методы измеряют масштаб и экономический эффект этой реакции, что подтверждает выбор нейромаркетинга в качестве аналитического слоя, а не замены существующих инструментов.

Для определения приоритетных элементов нейро-цифрового контура проанализированы опубликованные результаты исследования Kantar Millward Brown «AdReaction: Engaging Gen X, Y and Z», приведённые в [9]. Исследование охватывало молодёжную аудиторию (поколение Z) в России, Турции, Германии, Китае и Бразилии. Рассматривалась доля положительных оценок форматов видеорекламы (табл. 3).

Таблица 3

Доля положительных оценок форматов видеорекламы поколением Z, %

Формат	Россия	Среднее по странам	Отклонение России, п.п.
Вознаграждение в мобильном приложении	61	58	+3
Реклама перед видео с возможностью пропуска	35	43	-8
Вертикальное видео с возможностью пропуска	32	42	-10
Воспроизведение при просмотре (view to play)	25	32	-7
Автовоспроизведение в соцсетях	21	25	-4
Реклама перед видео без возможности пропуска	20	21	-1

Источник: рассчитано автором по данным [9].

Анализ показывает три закономерности. Во-первых, наибольшую поддержку российской аудитории получил формат, в котором пользователь сам выбирает просмотр и получает вознаграждение (61%); он единственный превышает среднее значение по странам. Во-вторых, наименьшее принятие у форматов, навязываемых без выбора пользователя (автовоспроизведение – 21%, реклама без возможности пропуска – 20%). В-третьих, по формату с возможностью пропуска отставание России от среднего уровня наибольшее (до 10 п.п.), что говорит о высокой чувствительности аудитории к контролю над контентом.

Аналогично оценивалось отношение к видам контента о бренде (таблица 4).

Таблица 4

Положительные оценки видов контента о бренде в России, %

Вид контента	Россия	Турция	Германия	Китай	Бразилия
Мероприятия бренда	53	68	46	58	61
Нативная реклама	49	65	39	54	50
Новостные ленты в соцсетях	47	71	36	52	65
Информация о бренде	47	66	37	54	60
Контент от популярных в Интернете персон	44	60	37	50	55
Контент со знаменитостями	41	57	39	56	55

Источник: по данным [9].

В российской выборке лидируют мероприятия бренда (53%) и нативная реклама (49%), тогда как контент со знаменитостями получил наименьшую оценку (41%), что согласуется с выводом о том, что аудитория выше оценивает формы, где ей предоставляется ценность или возможность участия. Такие результаты согласуются и с трендом на вовлечённость потребителей и интерактивный контент (опросы, викторины, игры, AR) [8].

Нейромаркетинговые методы включают отслеживание взгляда, такие как – eye-tracking, регистрацию электрической активности мозга – ЭЭГ, измерение кожно-гальванической реакции и распознавание мимики. Применение перечисленных методов требует затрат и подготовленных специалистов. Поэтому малому и среднему бизнесу для повышения эффективности необходимо использовать результаты таких исследований как источник гипотез. Гипотезы затем проверяются дешёвыми цифровыми средствами: A/B-тестами, веб-аналитикой и интерактивными форматами (например, квизами). Квиз позволяет собрать предпочтения клиента и сделать персональное предложение, что способствует росту лояльности и LTV [4].

Предлагается следующая последовательность интеграции («нейро-цифровой контур»):

1) формулирование гипотез: на основе анализа поведенческих аспектов потребителей [5] определяются барьеры и мотивы на этапах пути клиента;

2) нейромаркетинговая проверка: для ключевых элементов, таких как посадочная страница, оффер, карточка товара используются экспресс-методы оценки внимания и эмоциональной реакции;

3) внедрение в цифровые каналы: выбранные решения реализуются в омниканальной системе на единой платформе BPM + CRM, чтобы послание бренда оставалось единым во всех каналах [2];

4) накопление данных: CRM фиксирует поведение клиентов и позволяет сегментировать их, в том числе когортным анализом [4];

5) оценка и корректировка: эффект измеряется метриками и возвращается в стратегию. Анализ данных можно ускорять средствами искусственного интеллекта [3].

Чтобы оценить эффективность интеграции, применим метод через показатели клиентской ценности, такой как LTV, где прогнозная прибыль распределяется от одного клиента за всё время сотрудничества. В простейшем виде это средний доход от клиента, умноженный на срок его жизни. Для условного магазина (100 руб. за покупку, срок жизни клиента 6 месяцев) LTV составит 600 руб. [4]. Важно, чтобы LTV превышал CAC, то есть затраты на привлечение клиента. Чем ниже Churn Rate, тем выше LTV [4]. Нейромаркетинговые решения, повышающие вовлечённость и удержание, должны отражаться в динамике данных показателей. Программы лояльности также рассматриваются как инструмент устойчивого финансового роста компаний [6].

Таблица 5

Метрики оценки эффективности нейро-цифровой стратегии

Группа	Метрика	Что отражает	Связь с нейромаркетинговыми решениями
Привлечение	CAC	Затраты на привлечение клиента	Рост релевантности креативов и оффера снижает стоимость привлечения
Конверсия	Конверсия воронки, AOV	Эффективность пути клиента, средний чек	Упрощение интерфейса, акценты на ценности
Удержание	Retention Rate, Churn Rate	Доля оставшихся и ушедших клиентов	Персонализация коммуникаций, эмоциональная вовлечённость
Лояльность	NPS	Готовность рекомендовать	Качество клиентского опыта
Ценность	LTV, соотношение LTV/CAC	Долгосрочная прибыльность клиента	Совокупный эффект стратегии

Источник: составлено автором по [1; 4].

При внедрении нейромаркетинга необходимо учитывать ограничения:

1) Во-первых, результаты лабораторных исследований не всегда переносятся на реальное поведение, поэтому их нужно проверять на практике.

2) Во-вторых, высокая стоимость исследований оправдана не для всех компаний.

3) В-третьих, персонализация связана с обработкой персональных данных, что требует мер информационной защиты и соблюдения этических норм [3].

Реализация концепции также требует технологической оснащённости, адаптивности и кадров с цифровыми компетенциями [2]. Типичные ошибки, такие как отсутствие системной координации и некритичное копирование стратегий конкурентов [1], характерны и для нейромаркетинговых решений: инсайт, полученный для одной аудитории, нельзя механически переносить на другую.

Проведённый анализ позволяет заключить, что интеграция нейромаркетинговых инсайтов в digital-стратегию целесообразна как дополнение к традиционным инструментам анализа. Наиболее подходящая основа для неё – это омниканальная система на единой платформе BPM + CRM [2]. Нейромаркетинг формирует и уточняет гипотезы о бессознательных мотивах клиента, а цифровые каналы и аналитика позволяют быстро проверять эти гипотезы. Метрики клиентской ценности: LTV, CAC, Retention Rate, Churn Rate показывают вклад решений в устойчивый рост бизнеса [4]. Перспективой дальнейших исследований является эмпирическая оценка влияния нейромаркетинговых решений на показатели LTV и CAC в компаниях малого и среднего бизнеса.

Список литературы

1. Маркетинг взаимодействия: миссия, репликация и валентность, архитектура и инструментарий, форсайт-технологии, цифровая платформа, метрика, измерение, оценка: хрестоматия (избранное: 2005–2020 гг.) /сост. Г. Л. Багиев, В. Г. Шубаева. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 320 с.

2. Нигай, Е. А. Специфика формирования системы взаимодействия с клиентом организации в условиях цифровизации экономики и бизнеса / Е. А. Нигай, Е. С. Кошевая // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – № 4. – С. 73–83.

3. Мирзоджанов, У. Р. Инновационные подходы к стандартизации в IT: обзор современных тенденций и перспектив развития / У. Р. Мирзоджанов // Научный аспект. – 2024. – Т. 18, № 8. – С. 2165–2170.

4. Что такое LTV // Блог Marquiz. – URL: https://marquiz.ru/blog/chto-takoe-ltv/ (дата обращения: 08.09.2026). – Текст : электронный.

5. Юлдошев, Б. Разработка долгосрочных маркетинговых стратегий на основе поведенческих аспектов потребителей / Б. Юлдошев, Г. Маратова, Ш. Саъдий // Green Economy and Development. – 2025. – Т. 3, № 10. – С. 668406.

6. Пёстрый, М. А. Теоретический обзор исследований эффективности программ лояльности и достижения устойчивого финансового роста компаний / М. А. Пёстрый, А. В. Дьячкова // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов – 2024. – Екатеринбург, 2025. – С. 83–89.

7. Гиносян, К. А. Применение нейромаркетинга в цифровой среде и его влияние на мозг потребителей через социальные медиа и онлайн-рекламу / К. А. Гиносян, С. Акобян // Семнадцатая годичная научная конференция. Социально-гуманитарные науки. . – Т. 1, ч. I. – Российско-Армянский (Славянский) университет. – 2024. – С. 348–354.

8. Рыжих, А. И. Маркетинговые стратегии предприятий розничной торговли в условиях цифровизации / А. И. Рыжих, В. В. Герасименко // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 67–73.

9. Шевченко, Д. А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. – 2019. – № 10 (272). – С. 29–37.

10. Тюрина, Д. А. Цифровой маркетинг: стратегии и инструменты для успешного онлайн-продвижения / Д. А. Тюрина, А. Е. Гайдук // Индустриальная экономика. – 2023. – № 4. – С. 90–94.

Краснова Светлана Алексеевна
старший преподаватель
ФГКВОУ ВО «Военная орденов Жукова и Ленина
Краснознаменная академия связи
им. Маршала Советского Союза С.М. Буденного»
Министерства обороны Российской Федерации
г. Санкт-Петербург

РОЛЬ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ В ЦЕНООБРАЗОВАНИИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБОРОННОГО ЗАКАЗА

Аннотация: *в статье раскрывается актуальность нормативно-правовой базы в ценообразовании продукции организаций различных форм собственности при выполнении государственного оборонного заказа. Раскрывается понятие ценообразования, приводится классификация видов цен. Проведенный анализ позволил сформировать предложения по использованию ценового менеджмента при исполнении государственного оборонного заказа.*

Ключевые слова: *ценообразование, государственный оборонный заказ, ценовой менеджмент.*

Во всем мире в последние годы все больше предприятий для повышения своей конкурентоспособности и экономических показателей активно используют эффективное ценообразование. Во многих крупных компаниях вводятся должности менеджера по ценам. Грамотно сформированная и проводимая им ценовая политика позволяет фирмам сохранить и повысить свою конкурентоспособность на рынке, увеличить численность клиентов, получить высокую прибыль от продаж товаров (услуг).

Изучением ценообразования занимались многие знаменитые иностранные ученые, такие как А. Смит, Д. Рикардо, Л. Вальрас, А. Маршалл, Дж. Кейнс, М. Фридмен и др. Среди отечественных ученых вопросами ценообразования занимались Липсиц И.В., Яркин Е.В., Любимов Л.Л. и др.

Ценообразование – это деятельность «субъектов хозяйствования, органов управления, других органов исполнительной власти по определению, установлению и применению цен, а также контролю за соблюдением законодательства о ценообразовании» [1, с. 12].

Специалисты выделяют следующие системы ценообразования: рыночное ценообразование, которое основано на взаимодействии спроса и предложения, и централизованное государственное ценообразование, в этой системе формирование цен осуществляется государственными органами.

Особую актуальность вопросы ценообразования играют в рамках государственного оборонного заказа (ГОЗ). Цена в ГОЗ является не только экономической, но и юридической категорией, поэтому контролируется и регулируется государством. Цель государства сформировать такую цену, чтобы выполнить ГОЗ качественно и своевременно, а также рационально использовать выделенные из государственного бюджета финансовые средства и не нарушить интересы головного исполнителя (исполнителя) государственного оборонного заказа.

В зависимости от контракта выделяют следующие виды цен:

1. Закупки на конкурсной основе:

– начальная (максимальная) цена контракта, формируется при использовании соответствующего метода (метод анализа рыночных индикаторов, метод сравнимой цены, затратный метод);

– базовая цена контракта (цена, установленная в контракте во время его подписания).

2. Закупки у единственного поставщика:

– прогнозная цена – максимальная цена, одобренная государственными заказчиками;

– ориентировочная цена, используется из-за недостаточного количества данных, необходимых для расчета затрат на производство продукции на момент подписания контракта;

– фиксированная цена;

– цена, возмещающая издержки;

– перевод в фиксированную цену, которая чаще всего рассчитывается затратным методом [2, с. 190].

Ценовой менеджмент является эффективным инструментом управления, который позволяет предприятию не только покрывать издержки, но и успешно выполнять ГОЗ. Серьезное влияние на ценовой менеджмент для предприятий, где действует государственное регулирование цен в отличии от рыночного оказывает законодательство.

В последние годы проведена серьезная работа по корректировке нормативно правовых актов, регулирующих процессы прогнозирования, регистрации и контроля цен продукции, производимой в рамках ГОЗ. Так Постановление Правительства РФ от 2 декабря 2017 года №1465 «О государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу» позволило значительное количество нормативных правовых актов, имеющие некоторые «нестыковки» скорректировать и объединить в единый нормативный правовой акт.

08.02.2019 в действие вступил Приказ Минпромторга РФ №334 «Об утверждении Порядка определения состава затрат, включаемых в цену продукции, поставляемой в рамках государственного оборонного заказа» на смену Приказа Минпромэнерго РФ от 23.08.2006 №200 «Об утверждении Порядка определения состава затрат на производство продукции оборонного назначения, поставляемой по государственному оборонному заказу». Приказ был доработан в соответствии с действующим порядком хозяйственной деятельности. Новый Приказ был разработан на основании Постановления Правительства РФ №1465 от 2 декабря 2017 года. Он позволил актуализировать нормы, структурировать и детализировать перечень статей калькуляции, подробно раскрыть составы различных видов затрат и т. д.

Законодательство о государственном оборонном заказе периодически модифицируется: корректируются подходы к ценообразованию, повышаются требования к составу обосновывающих документов, раздельному учёту и отчётности. С 1 января 2027 года вносятся изменения в Правила ведения организациями, выполняющими государственный оборонный заказ, раздельного учета результатов финансово-хозяйственной деятельности на основании постановления Правительства Российской Федерации от 13 июля 2026 г. №874 (О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 19 января 1998 г. №47).

30 января 2026 года на заседании Бюро Союза машиностроителей России (СоюзМаш) и Лиги содействия оборонным предприятиям председатель ПСБ и заместитель председателя Союза машиностроителей России Петр Фрадков заявил о том, что в 2026 году планируется продолжить работу над гармонизацией системы ценообразования и контрактации ГОЗ, а также о необходимости упрощения процедуры согласования цены и т. п. [3].

Практика показывает, что связь между нормативно-правовыми актами и ценовым менеджментом двусторонняя. Законы задают рамки, в которых предприятия оборонно-промышленного комплекса выстраивают свою ценовую политику, в то же время методы и подходы менеджмента влияют на то, какие нормативно-правовые акты становятся эффективными и актуальными.

Для сохранения баланса интересов государства, заказчиков и исполнителей ГОЗ необходимо активнее использовать ценовой менеджмент и при этом необходимо своевременно адаптировать законодательство учитывая динамичность экономики.

Список литературы

1. Чмыр, Н. Н. Ценообразование : учебно-методическое пособие / Н. Н. Чмыр, Т. В. Зглюй, Ю. В. Игнатенко. – Пинск : ПолесГУ, 2016. – 123 с. – ISBN 978-985-516-425-9.

2. Чернышева, Г. Н. Экономика оборонного предприятия : учебник / Г. Н. Чернышева, И. В. Казьмина, М. В. Кильдюшевский. – Москва : КноРус, 2027. – 207 с. – URL: https://book.ru/book/964935 (дата обращения: 06.11.2026). – ISBN 978-5-406-17281-0. – Текст : электронный.

3. Фрадков предложил создать новые стимулы для снижения себестоимости продукции гособоронзаказа. – URL: https://iz.ru/2034329/2026-01-30/fradkov-predlozhil-sozdat-novye-stimuly-dlia-snizheniia-sebestoimosti-produktcii-gosoboronzakaza?ysclid=mw2autn5i757262632 (дата обращения: 06.11.2026). – Текст : электронный.

Мингалёва Каролина Максимовна
студентка
Научный руководитель
Лилимберг Светлана Ивановна
канд. экон. наук, доцент, профессор

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ: РИСКИ УТРАТЫ АУТЕНТИЧНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация: *статья посвящена негативному влиянию процессов распространения ИИ-слопа на авторское творчество, культурную память и восприятие искусства подрастающим поколением. ИИ-слопом в работе называется малосодержательный контент, который массово создаётся с помощью генеративного искусственного интеллекта и рассчитан прежде всего на просмотры и охваты в сети. Рассмотрены механизмы «размывания» культурного контекста. Разграничены процессы использования ИИ как вспомогательного инструмента и поточного производства однотипных материалов. Автор приходит к выводу, что главный риск создаёт не сама технология, а такие условия её применения, при которых число публикаций оказывается важнее их содержания, происхождения и культурного значения.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект, ИИ-слоп, культурное наследие, аутентичность, авторское творчество.*

Сегодня интернет служит уже не просто средством общения: в нём создаётся и хранится значительная часть культуры. Благодаря авторским иллюстрациям, музыке, текстам, фотографиям и записям выступлений с творчеством можно познакомиться, не посещая музеи и концертные залы. В Хартии ЮНЕСКО о сохранении цифрового наследия прямо сказано, что «цифровое наследие состоит из уникальных ресурсов человеческих знаний и самовыражения» [1], а значит, оно тоже нуждается в сохранении для нынешних и будущих поколений. Однако опубликовать произведение в сети ещё не значит добиться того, чтобы его заметили, верно поняли и сохранили вместе со сведениями о том, кто, когда и как его создал.

Цель статьи – выявить и проанализировать влияние распространения ИИ-слопа на видимость авторского творчества в цифровой среде и определить связанные с этим риски утраты его аутентичности и оригинальности.

Работа носит теоретико-аналитический характер. Собственного опроса или эксперимента автор не проводил, поэтому всё сказанное о влиянии на подрастающее поколение следует рассматривать как обоснованные предположения, которые ещё предстоит проверить.

Споры о том, как техника влияет на искусство, начались задолго до появления генеративного ИИ. Ещё В. Беньямин писал о том, как техническое воспроизведение меняет восприятие произведения, его уникальность и связь с первоначальными условиями существования. Подлинность вещи он определял, как «совокупность всего, что она способна нести в себе с момента возникновения, от своего материального возраста до исторической ценности» [2]. Генеративные технологии добавляют к этой проблеме новое измерение. Они позволяют уже не только тиражировать созданное, но и производить новые материалы, внешне похожие на художественные произведения или исторические свидетельства.

Термин «ИИ-слоп» используется в статье для обозначения массового малосодержательного контента, который создаётся с помощью генеративного ИИ главным образом ради просмотров и непрерывного заполнения информационного пространства.

В то же время далеко не всякое произведение, созданное с участием ИИ, можно назвать слопом. Художник может использовать генерацию для поиска композиции, сравнивать варианты, дорабатывать результат и включать его в собственный проект, и тогда технология становится частью творческой работы.

Вытеснение авторских работ, как представляется, происходит по нескольким линиям. Прежде всего, это конкуренция за ограниченное внимание. На рисунок, музыкальную композицию или исследовательское видео у автора уходит немало времени, а автоматизированное производство позволяет быстро выпускать десятки вариантов. Если такая продукция набирает заметную видимость, зритель сталкивается с ней чаще, а у отдельных авторских работ шансов быть замеченными становится меньше

Кроме того, меняются сами критерии оценки. Когда зритель видит в основном готовые эффектные результаты, сложность работы и авторский поиск отходят на второй план. В итоге ручной труд рискует казаться слишком медленным или недостаточно зрелищным.

Ещё одна линия связана с однообразием. В эксперименте А. Доши и О. Хаузера участники, которым были доступны идеи генеративного ИИ, писали короткие рассказы, получавшие более высокие оценки. Однако, как отмечают сами авторы, «истории, созданные с помощью генеративного ИИ, больше похожи друг на друга, чем истории, написанные только людьми» [3].

Итак, под вытеснением в статье понимается прежде всего снижение видимости и разнообразия авторских работ, а не их физическое исчезновение.

Под аутентичностью в работе понимается связь произведения с его происхождением, авторством и культурным контекстом. Близкий подход заложен в Нарском документе об аутентичности, где подчёркивается роль культурного контекста и достоверности источников при оценке наследия. В нём, в частности, говорится, что «уважение ко всем культурам требует, чтобы объекты наследия рассматривались и оценивались в рамках тех культурных контекстов, к которым они принадлежат» [4].

Ещё один аспект связан с перекосами в данных, на которых обучаются модели. Э. Бендер и соавторы, анализируя большие языковые модели, предупреждают: «Принимая большие объёмы веб-текстов как «репрезентативные» для «всего» человечества, мы рискуем закрепить доминирующие точки зрения, усилить дисбаланс власти и ещё больше укоренить неравенство» [5].

Один из возможных рисков состоит в том, что результат отрывается от процесса его создания. За кадром остаются учёба, неудачные попытки, изучение темы и постепенное становление собственного стиля. Если мгновенное получение результата начинает восприниматься как норма, долгая работа над навыком может казаться неоправданной тратой сил.

Другой риск связан с сужением представлений о художественном разнообразии. Если молодой человек постоянно видит похожие лица, композиции, сюжеты и музыкальные

решения, именно они могут начать казаться ему образцом качественного творчества. Тогда необычная авторская работа рискует показаться неудачной просто потому, что выбивается из привычного стандарта.

Наконец, меняется восприятие прошлого. Синтетические «архивные» фотографии, вымышленные высказывания писателей, ролики с неподтверждёнными историческими сюжетами могут восприниматься как культурные свидетельства, если их происхождение не указано.

Говоря об этих рисках, нельзя забывать об ограниченности имеющихся данных. Упомянутое исследование коротких рассказов не изучает долгосрочное развитие подростков, а рекомендации по использованию ИИ в образовании не подтверждают прямой причинной связи между ИИ-слопом и утратой интереса к искусству [3; 6].

Проведённый анализ показывает, что ИИ-слоп представляет потенциальную угрозу для культурной среды, прежде всего, как способ массового производства контента, при котором объём и скорость публикаций берут верх над смыслом, разнообразием и ответственностью за содержание.

Для подрастающего поколения наиболее существенными представляются три риска: отрыв творческого результата от труда автора, закрепление однотипных эстетических ориентиров и смешение вымысла с историческим свидетельством.

Чтобы сохранить аутентичность, необходимы прозрачность происхождения публикаций, развитие медиаграмотности, поддержка авторов и бережное отношение к культурному контексту. Главной задачей, на наш взгляд, становится сохранение такого пространства, в котором творчество воспринимается как осмысленная человеческая деятельность, связывающая личный опыт с культурной памятью, а не только как готовый привлекательный продукт.

Список литературы

1. UNESCO. Charter on the Preservation of the Digital Heritage. – Paris, 2003. – URL: https://www.unesco.org/en/legal-affairs/charter-preservation-digital-heritage (дата обращения: 19.10.2026). – Текст : электронный.

2. Беньямин, В. Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости : избранные эссе / В. Беньямин. – Москва : Медиум, 1996. – 240 с.

3. Doshi, A. R. Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content / A. R. Doshi, O. P. Hauser // Science Advances. – 2024. – Vol. 10, No. 28. – DOI 10.1126/sciadv.adn5290.

4. ICOMOS. The Nara Document on Authenticity. – Nara, 1994. – URL: https://whc.unesco.org/archive/nara94.htm (дата обращения: 22.10.2026). – Текст : электронный.

5. On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big? / E. M. Bender, T. Gebru, A. McMillan-Major, S. Shmitchell // Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT '21). – New York : ACM, 2021. – P. 610–623. – DOI 10.1145/3442188.3445922.

6. Miao, F. Guidance for generative AI in education and research / F. Miao, W. Holmes. – Paris : UNESCO, 2023. – URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693 (дата обращения: 26.10.2026). – Текст : электронный.

Панина Галина Викторовна
канд. экон. наук, профессор, доцент
Каптановская Анастасия Владимировна
студентка

Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-170362

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ: РОЛЬ ЛИДЕРА

Аннотация: *цель статьи – разработать модель лидерского влияния на цифровую культуру организации для её устойчивой трансформации. На основе анализа научной литературы цифровая культура охарактеризована как система норм, управленческих практик и моделей поведения при работе с данными и технологиями. Выделены ключевые факторы лидерского воздействия. Предложена пятиконтурная модель лидерства (стратегический, поведенческий, коммуникационный, кадровый и институциональный аспекты) и сформулированы практические рекомендации по диагностике и развитию цифровой культуры.*

Ключевые слова: *цифровая культура, цифровая трансформация, лидерство, организационная культура, инновационность, психологическая безопасность, цифровые компетенции.*

Ключевым барьером цифровой трансформации сегодня становится не отсутствие технологий, а институциональная и организационная неготовность систем управления. На практике организация способна внедрить современные информационные системы и автоматизировать ключевые операции, а процессы продолжают опираться на административную осторожность и субъективные решения отдельных руководителей. В таком случае технологический контур обновляется быстрее, чем социальный и управленческий, вследствие чего эффект цифровизации реализуется лишь частично. Устойчивое изменение бизнес-моделей требует перестройки организационных структур, компетенций, механизмов координации и показателей результативности [6, с. 889–901].

Под цифровой культурой целесообразно понимать совокупность ценностей, норм и повторяющихся практик, которые определяют, как сотрудники и руководители используют цифровые инструменты, данные и новые способы взаимодействия для создания ценности.

Первый компонент цифровой культуры связан с преодолением функциональной разрозненности, когда подразделения обособляются и защищают собственные данные, приоритеты и показатели. Анализ McKinsey показывает, что к наиболее существенным культурным препятствиям цифровой эффективности относятся изолированность подразделений, избегание риска и недостаточная ориентация на клиента [3].

Второй компонент цифровой культуры связан с данными. Наличие аналитической платформы не гарантирует управление на основе данных – для этого необходимы доверие к ним и четкая ответственность за их качество [1].

Третий компонент – отношение к изменениям и эксперименту. Цифровая среда характеризуется высокой неопределенностью, поэтому не все решения могут быть заранее рассчитаны с достаточной точностью.

В связи с этим трансформационные действия лидера требуют комплексного подхода.

Системная трансформация начинается с базиса – формирования ценностных ориентиров. Первая лидерская функция заключается в формировании смысла цифровых преобразований. Сотрудники легче принимают новые практики, когда понимают не только техническую сторону изменений, но и причинно-следственную связь между технологией, качеством работы, потребностями клиента и устойчивостью организации [5].

Вторая функция связана с ролевым моделированием. Лидер обосновывает правомерность новых практик личным примером: используя общие цифровые пространства, опираясь на данные, признавая корректировки и запрашивая экспертную помощь у коллег.

Третья функция – создание психологически безопасной обучающей среды. Цифровая трансформация требует освоения новых инструментов и выхода из зоны комфорта. Если культура наказывает за вопросы и некомпетентность, сотрудники имитируют освоение технологий. Лидер снижает этот риск через нормализацию вопросов, совместный разбор ошибок и разделение ответственности.

Четвертая функция – перестройка коммуникации и границ между подразделениями. Цифровая трансформация создает задачи, которые невозможно решить внутри одной профессиональной функции: требуется сочетать знания о процессе, клиенте, технологии, данных, рисках и экономике. Поэтому лидер должен создавать общие цели и механизмы совместной ответственности [2].

Пятая функция состоит в институционализации новых моделей поведения. Культура становится устойчивой, когда поддерживается системами подбора, оценки, обучения и вознаграждения. Лидер совместно с HR-функцией должен перевести культурные принципы в наблюдаемые критерии: качество межфункционального сотрудничества, использование данных, вклад в развитие коллег, участие в улучшениях и способность быстро осваивать новые инструменты.

На основе рассмотренных подходов лидерское влияние на цифровую культуру можно представить как модель из пяти взаимосвязанных контуров, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Модель лидерского влияния на цифровую культуру

Контур управления	Задачи лидера	Практические шаги	Индикаторы и показатели
Стратегический	Связь цифровизации со стратегическими целями компании	Определение 2–3 приоритетных проектов	Доля проектов с измеримой целью
Поведенческий	Демонстрация новых стандартов работы на личном примере	Регулярное использование данных при принятии решений	Доля решений, принятых на основе данных
Коммуникационный	Развитие взаимодействия между отделами	Создание межфункциональных команд	Средняя скорость согласования решений Количество проектов
Кадровый	Формирование и развитие цифровых компетенций	Оценка текущих навыков сотрудников	Доля сотрудников, подтвердивших рост навыков
Институциональный	Закрепление цифровых практик в системе управления	Включение цифровых показателей в KPI и регламенты	Уровень выполнения цифровых KPI

На основе проведенного исследования и предложенной модели можно выделить следующие ключевые рекомендации для руководителей и специалистов по трансформации:

1. Начало с комплексной диагностики «как есть».

Диагностику следует фокусировать на конкретных рабочих процессах.

2. Фокусировка на ограниченном числе приоритетов.

Достаточно выбрать 2–3 ключевых культурных приоритета (например, скорость взаимодействия или качество работы с данными).

3. Практико-ориентированное обучение.

Обучение через реальные задачи. Руководитель выступает не просто спонсором обучения, а непосредственным заказчиком практического результата.

4. Двухуровневая система оценки и контроллинга: выработать поведенческие и результативные индикаторы:

6. Управление рисками и гибкий контроль.

Сохранять четкие рамки конфиденциальности и кибербезопасности. Трансформировать формат контроля.

7. Сегментация поддержки персонала. Учет неоднородности кадров.

Формирование цифровой культуры является самостоятельной управленческой задачей. Ее содержание проявляется в том, как организация принимает решения, работает с данными, взаимодействует между функциями, относится к экспериментам, учится и реагирует на изменения. Технологическая инфраструктура создает возможности, а культура определяет, будут ли эти возможности использованы в повседневной деятельности.

Роль лидера заключается в соединении стратегического смысла и конкретного поведения.

Практическая значимость предложенного подхода состоит в том, что пять контуров модели позволяют увидеть, где именно возникает разрыв, а последовательность из шести шагов помогает перейти от диагностики к проверяемым изменениям.

References

1. AlOwaish M.B. What Does It Actually Take to Build a Data-Driven Culture? / M.B. AlOwaish, T.C. Redman // Harvard Business Review. – 2023. – 23 May. – URL: https://hbr.org/2023/05/what-does-it-actually-take-to-build-a-data-driven-culture (дата обращения: 29.10.2026).

2. Contreras F. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go / F. Contreras, E. Baykal, G. Abid // Frontiers in Psychology. – 2020. – Vol. 11. – Art. 590271. – DOI: 10.3389/fpsyg.2020.590271.

3. Goran J. Culture for a digital age / J. Goran, L. LaBerge, R. Srinivasan // McKinsey Quarterly. – 2017. – 20 July. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/culture-for-a-digital-age (дата обращения: 29.10.2026).

4. Kearns-Manolatos D. How to lead digital transformation from the top / D. Kearns-Manolatos, T. Smith, B. Sniderman // Deloitte Insights. – 2022. – 31 August. – URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/business-strategy-growth/how-to-lead-digital-transformation.html (дата обращения: 29.10.2026).

5. Lin Q. Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda / Q. Lin // European Journal of Innovation Management. – 2024. – Vol. 28, no. 6. – P. 2469–2488. – DOI: 10.1108/EJIM-07-2023-0522.

6. Verhoef P.C. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P.C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J.Q. Dong, N. Fabian, M. Haenlein // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 122. – P. 889–901. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Полякова Офелия Робертовна
канд. пед. наук, доцент
ФГАОУ ВО «Российский государственный
гуманитарный университет»
г. Москва

DOI 10.31483/r-171195

ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ И ЛОКАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ: ОТ ВПЕЧАТЛЕНИЙ К ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ БРЕНДИНГУ

Аннотация: *в статье рассматривается специфика перехода гастрономического туризма от формирования отдельных впечатлений к системному территориальному брендингу. На основе анализа российского и зарубежного опыта выявляется то, каким образом локальная кухня и гастрономическая идентичность становятся инструментами укрепления туристской привлекательности регионов. Уделено внимание институциональным барьерам, препятствующим полноценной интеграции гастрономии в региональные бренд-стратегии.*

Ключевые слова: *гастрономический туризм, локальная идентичность, территориальный брендинг, региональная кухня, туристская дестинация.*

Гастрономический туризм в последние годы превратился в один из значимых факторов, влияющих на выбор туристом направления поездки. В условиях глобализации туристы все

чаще ищут впечатления, основанные на идентичности, уникальности и самобытности места назначения [4]. В подобных условиях локальная кухня перестаёт выполнять исключительно утилитарную функцию и начинает рассматриваться как культурный элемент, способный исполняющий роль инструмента позитивного позиционирования территории.

По оценкам Российского союза туриндустрии, спрос на гастрономические путешествия в России растёт примерно на 15% в год, а доля авторских гастрономических и винных туров к 2026 году выросла до 13% от всех запросов на организованные поездки по стране [2]. В 2025 году российские винодельни приняли более 1 млн. посетителей, тогда как в 2026 году данный показатель может достигнуть уже 1,2 млн человек. Согласно федеральному исследованию «Развитие туризма в регионах 2025», гастрономический туризм сохраняет высокий потенциал роста. Более 50% российских регионов делает ставку именно на данный вид туризма. Приведённые выше цифры свидетельствуют о том, что гастрономическая составляющая поездки становится всё более самостоятельной мотивацией, что в свою очередь требует пересмотра подходов к территориальному брендингу.

В исследованиях направления гастрономического туризма долгое время доминировал подход, отмечающий эмоционально-символическую роль гастрономии. В нем, в частности, делается акцент на том, что локальная кухня выступает важным инструментом туристского брендинга регионов, а её роль в формировании туристской привлекательности территорий и укреплении культурной идентичности становится всё более заметной и значимой. Однако для перехода от отдельного впечатления к устойчивому территориальному бренду необходима опора на понятие гастрономической идентичности, что подразумевает под собой не просто набор блюд, но устойчивую связь между продуктами, способами их приготовления и культурным кодом жителей данной территории.

Важно подчеркнуть, что гастрономическая идентичность региона зависит в том числе от социально-экономических и климатических условий, экологичности сельского хозяйства, религиозной принадлежности проживающей на территории этнической группы, а также особенностей местных продуктов, флоры и фауны. Исходя из этого территориальный гастрономический бренд не может иметь и искусственную природу, он происходит из локальной ресурсной базы и тех уникальных практик, которые необходимо выявлять, описывать, изучать и институционализировать.

Зарубежные исследования также подтверждают данный тезис. В частности, в работе, посвящённой гастрономическому брендингу Страны Басков, указано, что гастрономия территории является одной из важных и уникальных черт идентичности городов, регионов и стран, а также вносит существенный вклад в их брендинг [1]. Таким образом территориальный гастрономический бренд формируется не только усилиями маркетинговых служб, но и посредством взаимодействия производителей, поваров, местных сообществ и путешественников. К схожему заключению приходят авторы исследования из индийского штата Бихар. Аутентичная местная кухня играет значительную роль в процессе вовлечения посетителей в местную культуру и получения туристами уникальных впечатлений от поездки, что в конечном итоге укрепляет имидж территории как туристской дестинации.

Для российского рынка проблема перехода от «впечатлений» к брендингу имеет свою особую специфику. С одной стороны, в стране наблюдается рост интереса к гастрономическим турам. С другой стороны, остаётся открытым вопрос о том, насколько рост интереса подкреплён институциональными механизмами, способными превратить имеющиеся разрозненные гастрономические предложения на рынке в целостный территориальный бренд.

Одним из индикаторов такой институционализации является регистрация регионами гастрономических брендов. А.Ю. Казакова в своем исследовании выявила связь между активностью присоединения субъектов Российской Федерации к процессу регистрации уникальных товаров и технологий, а также отдельными статистическими показателями развития туристской инфраструктуры, включая количество предприятий общественного питания и туристских фирм, число посещений культурных мероприятий и величину туристских

потоков [3]. Иными словами, более высокие показатели туристской активности фиксируются там, где регионы активнее защищают и продвигают свои локальные продукты.

Вместе с тем, Ю.Г. Трабская и Е.В. Чернова в своем исследовании указывают на то, что, в то время как гастрономические бренды России играют заметную роль в формировании общего бренда территории, формирование территориальных гастрономических брендов мультикультурных городов требует опоры не столько на универсальные маркетинговые шаблоны, сколько опоры на культурные традиции [5]. Это особенно важно для регионов с многонациональным составом населения, где гастрономическая идентичность не может быть сведена к одному блюду или продукту.

Зарубежные исследования позволяют проследить, как территориальный гастрономический брендинг работает на более системном уровне. Это выражается в том, что локальная кухня имеет ключевое значение для формирования привлекательного образа дестинации, а использование региональной пищи в данном контексте обогащает впечатления посетителей, вместе с тем укрепляя региональную идентичность. Это подводит к мысли о том, что сенсорные гастрономические впечатления могут целенаправленно использоваться для эффективного брендинга территории [7]

Ещё один важный момент связан с ролью локальных интересантов. В исследовании, выполненном на материале города-творца ЮНЕСКО в области гастрономии, исследователями были выделены шесть ключевых драйверов на трёх стадиях получения гастрономического опыта [6]. Принципиальный вывод состоит в том, что уникальная местная идентичность является критически важной с точки зрения участников процесса, а сам гастрономический опыт не заканчивается после поездки, но живет в воспоминаниях путешественников. Таким образом территориальный брендинг должен не только учитывать баланс интересов участников, но и быть направленным на поддержание коммуникации и формирование долгосрочной привязанности путешественника к конкретной территории. Также важно отметить, что продукты питания и сельское хозяйство в настоящее время движутся в сторону целостной сервисной логики, посредством интеграции отраслевых подсистем в более широкие межотраслевые экосистемы. В данном контексте гастрономический бренд территории перестаёт быть просто «вывеской» и становится результатом согласованной работы производителей, переработчиков, рестораторов, а также образовательных учреждений и государственных органов.

Несмотря на позитивную динамику, переход от впечатлений к территориальному брендингу в России затруднён рядом факторов. Во-первых, отмечается сохраняющийся разрыв между богатством гастрономических ресурсов и степенью их превращения в официально признанные, защищённые законом и экономически значимые активы региона. Это означает, что далеко не все регионы имеют зарегистрированные «пищевые» бренды, а там, где они есть, не всегда выстроена система их продвижения. Во-вторых, гастрономический туризм по-прежнему часто рассматривается лишь как дополнение к другим видам туризма, а не как самостоятельное направление, способное формировать устойчивый поток. В-третьих, существует риск подмены локальной идентичности универсальными гастрономическими форматами, которые тиражируются без привязки к конкретной территории. Как показывают исследования на материале стран с формирующимся рынком гастрономического туризма, качество продуктов, культурные ценности, стоимость и отзывы гостей и путешественников в своей совокупности оказывают существенное влияние на поведение и восприятие туристов, в то время как отношение к местной кухне выступает медиатором между гастрономическим опытом и намерением выбора тои или иной дестинации. Это лишний раз подтверждает, что гастрономический брендинг не может и не должен сводиться к продвижению отдельного гастрономического продукта.

Если возвращаться к зарубежному опыту, то на его примере можно проследить как преодоление вышеуказанных ограничений достигается при условии, что гастрономический брендинг строится не на отдельном продукте или блюде, а на экосистеме, включающей

производство, переработку, гостеприимство, образование и событийную составляющую. Для России это означает необходимость создание проработанной системы, подразумевающей наличие более тесной координации между региональными властями, бизнесом и местными сообществами, а также актуальность разработки индикаторов, позволяющих оценивать не только экономический, но и социокультурный эффект гастрономического брендинга.

Гастрономический туризм в России и мире проходит стадию перехода от формирования отдельных впечатлений к системному территориальному брендингу. Статистические данные фиксируют рост гастрономической активности туристов, а научные исследования подтверждают, что локальная кухня способна выступать носителем и транслятором региональной идентичности. Вместе с тем для полноценной реализации этого потенциала необходим перевод еды из категории вкусной пищи в статус культурного наследия, туристического бренда, путем регистрации локальных брендов, развития сопутствующей инфраструктуры, а также подготовки квалифицированных кадров и выстраивания долгосрочных коммуникационных стратегий на всех уровнях.

Список литературы

1. Афанасьев, О. Е. Принципы организации гастрономических туристских дестинаций (на примере Мелитопольского муниципального округа) / О. Е. Афанасьев, О. И. Топалова // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – № 2 (111). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-organizatsii-gastronomicheskih-turistskih-destinatsiy-na-primere-melitopolskogo-munitsipalnogo-okruga (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

2. Гастрономический туризм в России ежегодно растет на 15% // Российский Союз Туриндустрии. – URL: https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/rst-gastronomicheskij-turizm-v-rossii-ezhegodno-rastet-na-15/ (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

3. Казакова, А. Ю. Кулинарный брендинг регионов России и туризм / А. Ю. Казакова // ЭСПР. – 2023. – № 4 (56). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kulinarnyy-brending-regionov-rossii-i-turizm (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

4. Кобец, М. В. Гастрономический туризм как инструмент продвижения дестинации / М. В. Кобец // ЕГИ. – 2024. – № 4 (54). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gastronomicheskiy-turizm-kak-instrument-prodvizheniya-destinatsii (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

5. Трабская, Ю. Г. Роль гастрономических брендов в продвижении туристских дестинаций / Ю. Г. Трабская, Е. В. Чернова // Известия СПбГЭУ. – 2015. – № 1 (91). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gastronomicheskih-brendov-v-prodvizhenii-turistskih-destinatsiy (дата обращения: 17.11.2026). – Текст : электронный.

6. Park, E. «We and our stories': constructing food experiences in a UNESCO gastronomy city / E. Park, K. Muangasame, S. Kim // Tourism Geographies. – 2023. – Vol. 25. – P. 572–593. – DOI 10.1080/14616688.2021.1943701.

7. Recuero-Virto, N. Culinary destination enchantment: The strategic interplay of local gastronomy in regional tourism development / N. Recuero-Virto, C. Valilla Arróspide // International Journal of Gastronomy and Food Science. – 2024. – Vol. 36. – DOI 10.1016/j.ijgfs.2024.100931.

Поникаров Владимир Александрович
канд. техн. наук, профессор
Гизетдинова Полина Александровна
магистрант

ФГБОУ ВО «Московский государственный
технический университет им. Н.Э. Баумана»
г. Москва

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: *в статье обоснована необходимость обучения сотрудников организации и оценки результатов этого обучения. Выбраны показатели и критерии оценки результатов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации; установлен порядок определения отклонений показателей от нормативных значений.*

Ключевые слова: *квалификация сотрудников, система обучения, результативность и эффективность обучения, показатели и критерии, отклонения от нормативных значений.*

Развитие персонала, повышение квалификации сотрудников являются важнейшими факторами роста эффективности деятельности любой организации. Квалификация может быть недостаточной по многим причинам, например, в результате длительной приостановки или потери работы, выполнения рутинных и монотонных задач. Кроме того квалификация сотрудника зависит не только от способностей самого человека, от его желания и стремления приобретать новые знания, но и от принятой в организации системы обучения [1; 2].

Обучение персонала необходимо в целях сохранения высокого уровня квалификации сотрудников, поддержания конкурентоспособности организации, подготовки сотрудников к ротациям, внедрению передового опыта и новых технологий. Под обучением понимаются процессы по приобретению персоналом новых знаний, умений и навыков, необходимых ему для повышения производительности труда и качества выполняемой работы. При этом система обучения должна учитывать потребности организации в квалифицированных кадрах, требования к профессиональным компетенциям работников и необходимость адаптации персонала к изменениям условий деятельности [1; 3].

С точки зрения производственно-технического назначения в обучении персонала можно выделить: подготовку новых специалистов, переподготовку и обучение сотрудников вторым или смежным профессиям, повышение квалификации сотрудников организации. Подготовка представляет собой процесс передачи новым сотрудникам определенного спектра профессиональных знаний, практических навыков и умений. Переподготовка кадров – процесс передачи действующим сотрудникам новых навыков и профессиональных знаний. Повышение квалификации сотрудников – обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастерства по имеющимся профессиям.

Обеспечение высокого качества обучения персонала неразрывно связано с необходимостью проведения оценки результативности обучения. Эта оценка не должна ограничиваться определением количества сотрудников, прошедших обучение. Необходимо учитывать приобретение знаний и навыков, их влияние на конечные результаты деятельности организации. В статье С.А. Слободчиковой рассматриваются вопросы организации обучения персонала и оценки его эффективности, включая экономические и социальные результаты [1].

Одной из наиболее популярных моделей оценки эффективности обучения персонала является модель Д. Киркпатрика, предполагающая анализ четырёх уровней результатов обучения: реакции участников, усвоения знаний, изменения поведения на рабочем месте и достигнутых результатов для организации. На каждом этапе проводится оценка, сбор мнений и результатов, измерение уровня знаний. Часть исследователей описывают модифицированную

версию модели Д. Киркпатрика, предлагая пятый уровень оценки в виде отдачи от инвестиций в обучение или введение коэффициентов значимости на каждом этапе [4].

Для комплексной оценки системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала целесообразно выделить четыре группы показателей:

– организационные показатели – характеризуют охват работников обучением и выполнение утверждённого плана;

– качественные показатели – отражают уровень освоения знаний, приобретения навыков и удовлетворённости обучением;

– производственные показатели – позволяют оценить применение приобретённых компетенций и изменение результатов труда;

– экономические показатели – характеризуют затраты на обучение и экономическую отдачу от его проведения.

Для определения результативности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предлагается использовать показатели, приведенные в таблице 1 [2; 5].

Таблица 1

Показатели и критерии оценки результатов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

№	*Показатель*	*Методика расчёта*	*Нормативное значение или база сравнения*
1	Охват персонала обучением, %	Количество работников, прошедших обучение / Среднесписочная численность работников × 100%	Плановый охват, установленный организацией
2	Выполнение плана обучения, %	Количество фактически проведённых мероприятий / Количество запланированных мероприятий × 100%	Не менее 100% утверждённого плана
3	Доля работников, завершивших обучение, %	Количество работников, завершивших обучение / Количество работников, приступивших к обучению × 100%	Целевое значение, установленное организацией
4	Успешность итоговой аттестации, %	Количество работников, успешно прошедших аттестацию / Общее количество аттестованных работников × 100%	Установленный проходной балл и целевой уровень успешности
5	Прирост знаний и навыков, %	(Средний результат тестирования после обучения – Средний результат до обучения) / Средний результат до обучения × 100%	Положительная динамика и достижение установленного уровня компетенций
6	Удовлетворённость участников обучением, %	Количество положительных оценок / Общее количество полученных оценок × 100%	Целевой уровень, определённый по внутренней шкале оценки
7	Применение полученных знаний на рабочем месте, %	Количество работников, применяющих новые знания и навыки / Количество оценённых работников, прошедших обучение × 100%	Целевой уровень, установленный организацией
8	Изменение производительности труда, %	(Производительность труда после обучения – Производительность труда до обучения) / Производительность труда до обучения × 100%	Положительная динамика с учётом иных факторов, влияющих на производительность
9	Снижение количества ошибок и брака, %	(Количество ошибок и случаев брака до обучения – Количество после обучения) / Количество до обучения × 100%	Снижение количества ошибок и брака относительно базового периода
10	Затраты на обучение одного работника, руб.	Совокупные затраты на обучение / Количество работников, прошедших обучение	Утверждённый бюджет и сопоставимые показатели предыдущих периодов
11	Экономическая отдача от обучения, %	(Оценённый экономический эффект от обучения – Затраты на обучение) / Затраты на обучение × 100%	Положительное значение при условии достижения запланированных результатов

Предложенный перечень показателей сформирован с учётом необходимости оценивать как организационные характеристики процесса обучения, так и его качественные и экономические результаты. При этом конкретный набор показателей должен соответствовать целям организации и особенностям реализуемых программ подготовки персонала.

При этом нормативные значения должны устанавливаться с учётом специфики деятельности организации, её кадровой политики и целей обучения. Приведённые значения в таблице 1 не являются универсальными отраслевыми нормативами. В частности, рост производительности нельзя автоматически считать следствием обучения, на него могут влиять изменения оборудования, загрузки, состава персонала и организации труда. Например, выполнение плана обучения на уровне 100% характеризует соблюдение утверждённого плана, но само по себе не свидетельствует о высокой эффективности обучения. Для таких показателей, как прирост знаний, удовлетворённость участников и применение новых компетенций, необходимо определять целевые значения на основе результатов предыдущих периодов, требований к квалификации работников и задач конкретных образовательных программ.

При оценке производительности труда и количества ошибок следует учитывать влияние других факторов, включая изменение оборудования, технологий, загрузки подразделений и организации рабочих процессов. Это необходимо для того, чтобы не приписывать обучению результаты, обусловленные иными причинами.

Для выявления отклонений фактических результатов от нормативных значений предлагается использовать сопоставление плановых и фактических показателей.

Для показателей, выраженных в процентах, абсолютное отклонение определяется по формуле:

$$\Delta P = P_{\text{факт}} - P_{\text{норм}}, \quad (1)$$

где $P_{\text{факт}}$ – фактическое значение показателя;

$P_{\text{норм}}$ – нормативное или плановое значение показателя.

Например, если нормативный охват персонала обучением составляет 80%, а фактический показатель равен 72%, отклонение составит:

$$\Delta P = 72 - 80 = -8\%$$

Таким образом, фактический охват персонала обучением ниже планового значения на 8%.

Для оценки отклонения затрат на обучение используется формула:

$$\Delta З = З_{\text{факт}} - З_{\text{план}}, \quad (2)$$

где $З_{\text{факт}}$ – фактические затраты на обучение;

$З_{\text{план}}$ – плановые затраты на обучение.

Положительное отклонение свидетельствует о превышении запланированных затрат и требует анализа причин возникновения перерасхода. Отрицательное отклонение может указывать на экономию средств, однако необходимо дополнительно проверить, не связано ли оно с невыполнением плана обучения или снижением качества образовательных мероприятий.

При интерпретации результатов важно учитывать направленность показателей. Для охвата персонала, успешности аттестации и применения полученных знаний желательно достижение установленных целевых значений. Для затрат приоритетным является соблюдение бюджета при обеспечении необходимого качества обучения. Для производительности труда и количества ошибок оценивается динамика показателей с учётом условий деятельности организации.

Предложенная система показателей позволяет выявлять недостатки в организации обучения, определять направления совершенствования программ подготовки персонала и формировать обоснованные управленческие решения. Комплексное применение указанных критериев обеспечивает возможность оценивать не только выполнение мероприятий по обучению, но и их вклад в развитие кадрового потенциала и повышение эффективности деятельности организации.

Список литературы

1. Слободчикова, С. А. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации) / С. А. Слободчикова // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2018. – № 2. – С. 149–155.
2. Шилинскайте, И. А. Методика оценки системы профессиональной подготовки персонала организации / И. А. Шилинскайте // Известия Международной академии аграрного образования. – 2020. – № 50. – С. 136–139.
3. Жусупова, Г. М. Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в современных условиях функционирования социально-экономических институтов / Г. М. Жусупова, А. Н. Силенко // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 5. – С. 131–133.
4. Голубь, А. А. Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала / А. А. Голубь // Символ науки. – 2019. – № 5. – С. 93–96.
5. Чекалдин, А. М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации / А. М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 11 (54). – С. 92–99.

Салихов Сергей Владиславович
студент
Научный руководитель
Иовлева Ольга Владимировна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»
г. Екатеринбург, Свердловская область

DOI 10.31483/r-170486

ПРОАКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ

Аннотация: *в статье раскрыта концепция цифрового двойника как инструмента сквозного управления цепями поставок. Рассмотрены принципы интеграции двойников с TMS и WMS, систематизированы сценарии применения (прогнозирование задержек, перераспределение грузов, стресс-тестирование маршрутов) и предложена методика оценки экономического эффекта. Полученные результаты подтверждают переход от реактивного к проактивному управлению и повышение операционной эффективности. Особое внимание уделено барьерам, рискам и методологии внедрения для минимизации издержек и максимизации отдачи от инвестиций.*

Ключевые слова: *цифровой двойник, цепь поставок, логистика, TMS, WMS, имитационное моделирование, проактивное управление, сквозная видимость, оптимизация, Industry 4.0.*

Современная логистика сталкивается с высокой неопределенностью и жесткими требованиями к прозрачности и скорости исполнения обязательств. Традиционные методы, основанные на ретроспективных данных и ручных корректировках, не обеспечивают нужной устойчивости. Цифровые двойники становятся ключевым инструментом цифровой трансформации, позволяя моделировать динамику процессов, прогнозировать отклонения и предлагать управленческие решения в режиме, максимально приближенном к реальному времени.

Цель работы – систематизировать подходы к интеграции цифровых двойников в управление цепями поставок и обосновать их эффективность для оперативного принятия решений. В процессе достижения цели была раскрыта сущность и типология двойников для логистики, описана архитектура их интеграции с корпоративными системами (TMS, WMS, ERP), выделены сценарии использования, разработана методика оценки окупаемости, а также проанализированы барьеры и риски с рекомендациями по их преодолению.

Теоретико-методологическую основу составляют концепция Supply Chain Control Tower, методы имитационного и сценарного моделирования, принципы Industry 4.0 (IoT, большие

данные), а также подходы к оценке TCO и ROI. Были задействованы сравнительный анализ, системный подход и экономико-математическое моделирование на операционных данных.

Актуальность темы обусловлена волатильностью внешней среды, ужесточением требований к SLA и давлением на издержки. Геополитические риски, климатические аномалии и разрывы логистических связей регулярно провоцируют сбои, а клиенты ожидают доставки в срок и полной прозрачности. Компании вынуждены снижать затраты и одновременно повышать управляемость цепей поставок, в связи с чем инструменты со сквозной видимостью и автоматизированной поддержкой решений приобретают стратегическое значение.

Сущность и типология цифровых двойников в логистике

Цифровой двойник цепи поставок представляет собой динамическую виртуальную модель, отражающую в режиме, близком к реальному времени, состояние объектов и процессов (грузы, транспорт, склады, заказы). Она синхронизирована с источниками данных (датчики, TMS, WMS, GPS, RFID) и способна выполнять прогнозные расчёты, сценарный анализ и оптимизацию. В отличие от статичных моделей, двойник поддерживает принятие решений, позволяя проигрывать сценарии «что-если», выявлять узкие места и предлагать альтернативы [1].

В логистике выделяют три типа цифровых двойников. Такой подход обеспечивает согласованность решений на оперативном и стратегическом уровнях. Двойник объекта, к которому относят транспортное средство, контейнер или ячейку, отслеживает состояние (температура, вибрация, местоположение), прогнозирует отказы и планирует техобслуживание. Например, для рефрижераторных контейнеров он фиксирует отклонения температуры и инициирует корректирующие действия. Двойник процесса описывает типовые операции, такие как приёмка, кросс-докинг и доставка, и используется для оптимизации времени, выявления потерь и стандартизации процедур. Наконец, двойник системы представляет собой сквозную модель всей цепи поставок с учётом взаимодействия объектов и процессов, внешних факторов (погода, пробки, таможенные задержки) и бизнес-правил. Он обеспечивает проактивное управление и перераспределение ресурсов, позволяя тестировать сценарии без остановки реальных операций [3, с. 267]. Именно двойник системы, объединяющий данные из TMS, WMS, ERP и внешних источников (прогноз погоды, дорожные события, таможенная статистика), представляет наибольший интерес для интегрированной логистики.

Архитектура интеграции с TMS и WMS.

Эффективная интеграция требует соблюдения ключевых принципов: единой модели данных, потоковой передачи событий через шину данных или брокер сообщений (Kafka, RabbitMQ), стандартизированных API (REST/SOAP), механизмов буферизации и дедупликации, а также контроля качества данных, включающего валидацию, обогащение и сопоставление [5].

Типовая архитектура включает несколько слоев. Слой сбора данных, в который входят IoT-датчики, RFID, GPS, логи TMS/WMS и внешние API, обеспечивает непрерывный поток информации. Слой обработки и хранения, реализуемый с помощью Spark Streaming, Flink, InfluxDB, Neo4j, очищает, агрегирует и приводит данные к единому формату.

Слой моделирования, где применяются AnyLogic, Simio, CPLEX, Gurobi и ML-модели, формирует сценарии «что-если» и рекомендации. Слой приложений, включающий Control Tower, панели KPI, чат-боты и мобильные приложения, предоставляет интерфейс управления. Такой многоуровневый подход обеспечивает масштабируемость и отказоустойчивость [6].

Интеграция с TMS позволяет автоматически предлагать альтернативные маршруты при прогнозируемых задержках, а с WMS – резервировать слоты под ожидаемые поступления. Например, при прогнозе задержки транспорта на два или три часа система может заранее зарезервировать слоты на приемке, перераспределить ресурсы и уведомить клиентов, таким образом снижая риски срыва SLA.

Сценарии применения и операционная ценность.

Практическое применение охватывает прогноз задержек и управление рисками на основе данных о погоде, ремонтах, таможенных очередях, подбор альтернатив при срыве подачи транспорта, стресс-тестирование на «черных лебедей», включая закрытие границы, аварию или всплеск спроса, оптимизацию последней мили и управление запасами с кросс-докингом [4, с. 23].

Операционная ценность выражается в конкретных метриках. Сокращение времени реакции на сбой достигает 35–50% за счёт автоматизации уведомлений и рекомендаций. Снижение незапланированных простоев составляет 25–40% благодаря прогнозированию и перераспределению ресурсов. Рост точности планирования на 18–30% обусловлен применением ML-моделей и сценарного анализа. Повышение прозрачности проявляется в том, что все участники получают единую картину событий, что минимизирует ошибки и конфликты.

Например, при закрытии таможенного пункта двойник автоматически перестраивает маршруты, перераспределяет грузы и уведомляет стороны, что помогает избежать простоя и штрафов. Оптимизация последней мили сокращает пробег на 15–20% и повышает долю доставок в окно до 90–95%.

Методика оценки экономического эффекта.

Для обоснования инвестиций применяют комбинированный подход, включающий TCO, ROI, NPV и срок окупаемости. TCO учитывает лицензии, внедрение, интеграцию, обучение, поддержку. ROI отражает рентабельность вложений как отношение чистой прибыли к инвестициям. NPV позволяет учесть ставку дисконтирования и горизонт планирования. Срок окупаемости показывает, за какой период экономия покроет инвестиции [2, с. 744].

Приведем пример расчета для компании с грузооборотом 500 тыс. тонн и издержками 12% от выручки, демонстрирующий ожидаемое снижение издержек на 8%. При выручке 5 млрд рублей экономия составит 48 млн рублей в год. Инвестиции оцениваются в 30–45 млн рублей, срок окупаемости колеблется в диапазоне от семи до 12 месяцев, а ROI составит 107–160% в первый год.

Дополнительно учитываются такие нематериальные выгоды, как повышение лояльности клиентов за счет соблюдения SLA, снижение штрафов, улучшение репутации и выход на новые рынки. Например, соблюдение SLA на уровне 95–98% может стать конкурентным преимуществом при работе с ритейлерами и маркетплейсами.

Барьеры, риски и рекомендации по внедрению.

Ключевые барьеры включают фрагментированность ИТ-ландшафта, низкое качество данных, сопротивление изменениям и высокую сложность проекта. Разрозненные TMS/WMS/ERP с разными форматами данных и отсутствие единых справочников затрудняют интеграцию. Ошибки в адресах, номенклатуре, статусах, а также дубликаты и пропуски снижают точность моделей. Недоверие персонала к автоматизированным рекомендациям и страх потери контроля усиливают сопротивление. Высокая стоимость и сложность требуют привлечения экспертов и длительных сроков внедрения [7].

Риски подразделяются на технологические, организационные и репутационные. Первые связаны со сбоями интеграции, задержками передачи данных и ошибками моделей.

Организационные обусловлены несогласованностью KPI между подразделениями и отсутствием единого владельца процесса. Репутационные риски возникают из-за ошибочных рекомендаций, способных привести к срыву поставок и потере клиентов.

Рекомендации по минимизации рисков предполагают старт с пилотного проекта на ограниченном сегменте. Важно внедрить MDM и регламенты ввода для обеспечения качества данных, а также вовлекать пользователей с ранних этапов, проводить обучение и демонстрировать ценность на примерах. Целесообразен поэтапный подход, снижающий риски, ускоряющий окупаемость и повышающий степень вовлеченности персонала. На первом этапе внедряют мониторинг и аналитику, на втором подключают прогнозные модели и рекомендации, а на третьем – автоматизацию рутинных операций. Кроме того, необходимо разработать

механизмы контроля и аудита, включая логирование решений, возможность ручного переопределения и отчётность по точности прогнозов.

Практические примеры и результаты пилотных внедрений.

В пилотном проекте для сети распределительных центров цифровой двойник сократил среднее время обработки входящего потока на 22% за счет динамического распределения транспортных средств по слотам и оптимизации маршрутов внутри склада. Система резервировала слоты, перераспределяла ресурсы и уведомляла операторов о потенциальных узких местах.

В другом случае модель прогнозирования задержек на таможне снизила долю просроченных поставок на 31% за счёт заблаговременного переключения на альтернативные маршруты и терминалы. Это позволило избежать штрафов и сохранить уровень сервиса при непредвиденных сбоях.

Результаты подтверждают, что цифровой двойник представляет собой не просто инструмент визуализации, а является реальным механизмом управления, влияющим на ключевые операционные показатели. Он трансформирует логистику из реактивной в проактивную, обеспечивая устойчивость к внешним шокам и повышение эффективности.

Заключение.

Интеграция цифровых двойников смещает фокус с реагирования на сбои на проактивное управление рисками и ресурсами. Сквозная модель, синхронизированная с TMS/WMS и внешними источниками, позволяет прогнозировать задержки, перераспределять мощности и тестировать сценарии без остановки операций. Экономический эффект проявляется в снижении издержек, росте точности планирования и улучшении сервиса. При грамотной организации проекта окупаемость достигается в течение первого года.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку отраслевых шаблонов внедрения, стандартизацию моделей данных и методов оценки точности прогнозов. Перспективно развитие межкорпоративных цифровых двойников для сквозной видимости и координации между участниками цепи поставок, а также интеграция с ИИ и ML для повышения точности и адаптивности моделей.

Список литературы

1. Иванов, Ф. Д. Возможности использования искусственного интеллекта при управлении цепями поставок / Ф. Д. Иванов // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 9. – С. 1121–1129.

2. Ивашкин, М. В. Модель цифрового двойника для логистической цепи поставок Российской Федерации / М. В. Ивашкин // Весенние дни науки: сборник докладов международной конференции студентов и молодых учёных. – Екатеринбург, 2023. – С. 743–746.

3. Мамыр, Ж. Цифровые двойники в логистике / Ж. Мамыр // Логистика – Евразийский мост : материалы XIX Международной научно-практической конференции. – Красноярск, 2024. – С. 265–269.

4. Столяров, А. Д. Цифровая трансформация логистики предприятия с использованием цифровых двойников / А. Д. Столяров, А. М. Файзуллина, В. И. Абрамов // Beneficium. – 2024. – Т. 2, № 51. – С. 23–31.

5. Цифровизация промышленности. Обзор TAdviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Обзор_Цифровизация_промышленности_2024 (дата обращения: 25.10.2026). – Текст : электронный.

6. Market Guide for Technologies Supporting a Digital Twin of an Organization. – URL: https://cosmotech.com/resources/article/market-guide-for-technologies-supporting-a-digital-twin-of-an-organization/ (дата обращения: 25.10.2026). – Текст : электронный.

7. McKinsey & Company. Digital in Supply Chain: Unlocking Value Through Technology. – 2023. – P. 18–22.

Селезнёва Татьяна Олеговна
магистр, старший преподаватель
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан
Мауль Мария Дмитриевна
преподаватель
Костанайский высший колледж «Казпотребсоюза»
г. Костанай, Республика Казахстан

ЛОГИСТИКА ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОСТАВКИ

Аннотация: *в статье рассмотрены современные организационно-экономические проблемы логистики последней мили в условиях развития электронной коммерции. Методологическую основу исследования составили анализ статистических данных, сравнительный анализ способов доставки и систематизация показателей эффективности. Выявлены основные факторы, влияющие на транспортные затраты и качество обслуживания потребителей. Проведено сравнение адресной курьерской доставки, пунктов выдачи заказов и постаматов. На основе проведённого анализа предложены организационные и цифровые решения, направленные на повышение эффективности доставки при сохранении согласованных сроков и качества обслуживания.*

Ключевые слова: *логистика последней мили, электронная коммерция, транспортные затраты, курьерская доставка, постаматы, оптимизация маршрутов, качество обслуживания.*

Развитие электронной коммерции, повышение требований потребителей к качеству обслуживания и необходимость оптимизации транспортных затрат обусловливают возрастающую значимость логистики последней мили. Организация заключительного этапа доставки сопровождается экономическими и организационными трудностями, связанными с территориальной рассредоточенностью получателей, соблюдением согласованных сроков и рациональным использованием транспортных ресурсов. В связи с этим целью исследования является выявление основных проблем логистики последней мили и определение направлений повышения эффективности доставки без снижения качества обслуживания конечных потребителей.

Актуальность исследования подтверждается развитием электронной торговли в Республике Казахстан. По данным Бюро национальной статистики, в 2025 году объём розничной электронной коммерции достиг 3 768,8 млрд тенге, а её доля в общем объёме розничной торговли составила 14,3% против 12,5% в 2022 году [1].

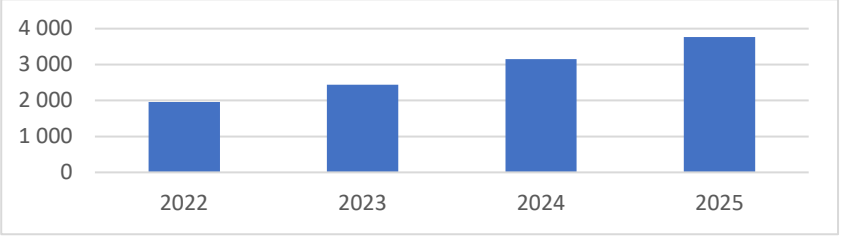

Рис. 1. Динамика объема розничной электронной коммерции в Республике Казахстан за 2022–2025 годы, млрд тенге

Анализ данных рисунка 1 свидетельствует об увеличении объёма розничной электронной коммерции с 1 963,5 млрд тенге в 2022 году до 3 768,8 млрд тенге в 2025 году, то есть

приблизительно в 1,9 раза [1]. Наблюдаемая динамика отражает расширение рынка электронной торговли и усиливает значимость организации заключительного этапа доставки товаров конечным потребителям.

Одной из основных проблем логистики последней мили являются высокие транспортные затраты, обусловленные необходимостью обслуживания множества территориально рассредоточенных получателей. В отличие от магистральных перевозок, данный этап предполагает выполнение отдельных заказов, неравномерную плотность доставок и сложность планирования маршрутов [4]. Дополнительные расходы возникают вследствие увеличения количества остановок транспортных средств, недостаточной загрузки транспорта и нерационального использования его пробега.

Существенное влияние на эффективность доставки оказывают временные ограничения и необходимость соблюдения согласованных с получателями сроков. Изменение времени получения заказа, отсутствие покупателя по указанному адресу или неблагоприятная дорожная обстановка могут приводить к отклонениям от запланированных маршрутов и повторным попыткам доставки. Подобные ситуации увеличивают продолжительность транспортных операций, создают дополнительные затраты и могут отрицательно сказываться на качестве логистического обслуживания.

Для определения наиболее рациональных способов организации доставки последней мили целесообразно провести сравнительный анализ адресной курьерской доставки, пунктов выдачи заказов и постаматов. В качестве основных критериев рассмотрим характер перевозимых товаров, особенности транспортного обслуживания, инфраструктурные затраты и удобство получения заказов конечными потребителями (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика способов организации доставки последней мили

Критерии сравнения	Курьерская доставка	Пункты выдачи заказов	Постаматы
Характер товаров	Крупногабаритные, среднегабаритные, малогабаритные	Преимущественно малогабаритные и среднегабаритные	Ограничены размерами ячеек
Организация перевозки	По отдельным адресам	Консолидация заказов в одной точке	Консолидация заказов в одной точке
Транспортные затраты	Зависят от маршрутов, числа остановок и плотности заказов	Возможно сокращение затрат на отдельные остановки	Возможно сокращение затрат на отдельные остановки
Инфраструктурные затраты	Транспорт, персонал, диспетчеризация	Помещение, персонал, оборудование	Оборудование, аренда места, обслуживание
Удобство для потребителя	Получение по адресу в согласованное время	Самостоятельное получение в часы работы	Самостоятельное получение по режиму доступа
Основные ограничения	Временные интервалы, неуспешные доставки	Необходимость посещения пункта	Ограниченная вместимость и доступность ячеек

Анализ данных таблицы 1 показывает, что адресная курьерская доставка наиболее целесообразна при перевозке крупногабаритных товаров и необходимости передачи заказа непосредственно получателю. Использование пунктов выдачи и постаматов позволяет консолидировать отправления, сокращая количество отдельных остановок транспортных средств. Как отмечает Н. С. Киреева, применение постаматов способствует сокращению логистических издержек и предоставляет потребителям возможность самостоятельного выбора времени и места получения заказа [3].

Вместе с тем экономическая эффективность данных решений зависит от плотности заказов, загрузки объектов выдачи и затрат на содержание инфраструктуры. Следовательно,

выбор способа доставки должен определяться совокупностью экономических и потребительских критериев с учётом характеристик перевозимых товаров.

Оценка эффективности логистики последней мили не должна ограничиваться исключительно стоимостью доставки одного заказа. Для комплексного анализа целесообразно учитывать своевременность выполнения заказов, долю порожнего пробега транспортных средств, процент недоставленных заказов и уровень потребительской лояльности (NPS). Совокупность данных показателей позволяет оценивать не только экономические результаты доставки, но и рациональность использования транспортных ресурсов, результативность логистических операций и качество обслуживания потребителей.

Совершенствование логистики последней мили связано с внедрением организационных и технологических решений, направленных на оптимизацию транспортных процессов. Актуальность исследования данных направлений отражена в работе В. Е. Галяндина и соавторов, посвящённой библиометрическому анализу научных публикаций в области доставки последней мили [2]. На основе выявленных организационно-экономических проблем и проведённого сравнительного анализа предлагаются направления повышения эффективности доставки (табл. 2).

Таблица 2

Направления повышения эффективности логистики последней мили

Выявленная проблема	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
Нерациональное использование транспортных ресурсов	Применение динамической маршрутизации с учетом дорожной обстановки	Сокращение лишнего пробега и транспортных затрат
Неуспешные попытки доставки	Предварительное подтверждение времени получения заказа	Снижение количества повторных доставок
Изменение планов получателей	Возможность переноса временного интервала до формирования маршрута	Сокращение внеплановых изменений маршрута
Территориальная рассредоточенность заказов	Консолидация отправлений через ПВЗ и постаматы	Сокращение количества отдельных остановок
Недостаточная согласованность логистических процессов	Интеграция систем маршрутизации и приложений для покупателей	Повышение своевременности и качества обслуживания

Проведённый анализ позволил установить, что эффективность логистики последней мили зависит от совокупности транспортных, организационных и потребительских факторов. Выявлено, что применение различных способов доставки имеет определённые преимущества и ограничения, что обусловливает необходимость их выбора с учётом характеристик товаров, плотности заказов и доступности логистической инфраструктуры.

Предложенные направления совершенствования доставки предусматривают оптимизацию маршрутов, консолидацию отправлений и развитие цифрового взаимодействия с получателями. Их комплексное применение создаёт предпосылки для сокращения дополнительных транспортных затрат и повышения своевременности выполнения заказов. Таким образом, повышение эффективности последней мили должно основываться на рациональном использовании логистических ресурсов при сохранении качества обслуживания конечных потребителей.

Список литературы

1. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. Об электронной коммерции в Республике Казахстан (2025 г.). – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/publications/346330/ (дата обращения: 31.10.2026). – Текст : электронный.

2. Доставка на «последней миле»: библиометрический анализ / В. Галяндин, Ж. Кегенбеков, А. Жуманов, Б. Казбеков // Вестник КазАТК. – 2024. – Т. 131, № 2. – С. 138–146. – DOI 10.52167/1609–1817–2024–131–2-138–146.

3. Киреева, Н. С. Использование постаматов в логистике последней мили / Н. С. Киреева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 1165–1174. – DOI 10.18334/epp.13.4.117485.

4. Кулжанов, А. Логистика последней мили: инновационные подходы и их реализация в городских условиях / А. Кулжанов // Актуальные исследования. – 2025. – № 17 (252). – С. 43–46. – URL: https://apni.ru/article/11879-logistika-poslednej-mili-innovacionnye-podhody-i-ih-realizaciya-v-gorodskih-usloviyah (дата обращения: 31.10.2026). – Текст : электронный.

Федосов Юрий Александрович
студент
Научный руководитель
Соколова Ирина Александровна
канд. филос. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный
университет путей сообщения»
г. Хабаровск, Хабаровский край

КОРПОРАТИВНАЯ ИПОТЕКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ ПОКОЛЕНИЯ ЗУМЕРОВ

Аннотация: *в статье корпоративная ипотека рассматривается как элемент программы благополучия (well-being) и совокупного вознаграждения персонала, а также как инструмент привлечения и удержания представителей поколения Z. Показано, что ценность социального пакета крупных работодателей – прежде всего льготного ипотечного кредитования, ДМС и компенсируемых льгот – нередко превышает преимущество более высокой заработной платы в компаниях без развитой социальной поддержки. На примере ОАО «РЖД» выполнен расчёт совокупного вознаграждения сотрудника с ипотекой в сравнении с работником небольшой транспортной компании, показана связь жилищной программы с дефицитом конкретных категорий персонала.*

Ключевые слова: *корпоративная ипотека, поколение Z, well-being, социальный пакет, совокупное вознаграждение, удержание персонала, жилищная политика работодателя.*

Поколение Z – работники, родившиеся с середины 1990-х по начало 2010-х годов, – выходит на российский рынок труда в условиях кадрового дефицита и дорогой ипотеки [1]. По данным агентства «КД» и НИУ ВШЭ (407 студентов и молодых специалистов из более чем 70 вузов), зумеры ориентированы на профессиональный рост, но не готовы жертвовать ради карьеры личной жизнью, а оклад и престиж должности мотивируют их слабее, чем предыдущие поколения [5]. Согласно исследованию Ю.Б. Костровой и соавторов, значимость материального вознаграждения снижается вместе с возрастом работника, а в тройку ключевых мотиваторов зумеров входят физическая и психологическая безопасность, которых другие возрастные группы не включают даже в топ-5 [6]. При этом рыночная ставка Сбербанка на вторичное жильё с 15 сентября 2026 года составляет 17,8% годовых [10], и банк уже анонсировал её повышение [9], поэтому купить первую квартиру только на свой доход большинству молодых специалистов трудно.

Поэтому соискатель всё чаще сравнивает работодателей не по окладу, а по совокупному вознаграждению (total rewards) – сумме зарплаты и ценности социального пакета. Особенно это заметно при сравнении крупной корпорации с развитой социальной политикой (например, ОАО «РЖД») и небольшой транспортной компании, предлагающей более высокий оклад без льгот.

Жилищные программы занимают среди льгот особое место, так как решают самую капиталоёмкую задачу молодого специалиста. Социальный пакет крупных корпораций включает базовую часть (отпуск, ДМС, пособия), софинансируемую (жильё, санаторное лечение,

негосударственная пенсия) и «кафетерийную», в которой сотрудник сам распределяет лимит между льготами; «кафетерий льгот» – один из главных трендов рынка труда 2025–2026 гг. [3].

Наиболее показателен опыт ОАО «РЖД»: работникам предоставляются ипотека под 2–4,5% годовых, погашение части кредита при рождении ребёнка, компенсация до 70% (для локомотивных бригад – до 100%) стоимости найма жилья и жилищные субсидии социально незащищённым категориям [7]. В 2024 году с поддержкой компании жилищные условия улучшили 972 работника; субсидии на часть процентной ставки получили 965 человек (248,04 млн руб.), выплаты при рождении детей – 1096 человек (230,2 млн руб.) [7]. По плану закрепления персонала на БАМе руководители среднего звена и линейных подразделений Дальневосточной железной дороги получают на жильё 2,5, 3,5 и 5 млн руб. при стаже 5, 7 и 10 лет соответственно [7]. Такая ступенчатая модель удерживает специалиста в первое десятилетие работы – период наибольшего риска увольнения для поколения Z. Структура совокупного вознаграждения сотрудника крупного работодателя показана на рисунке 1.

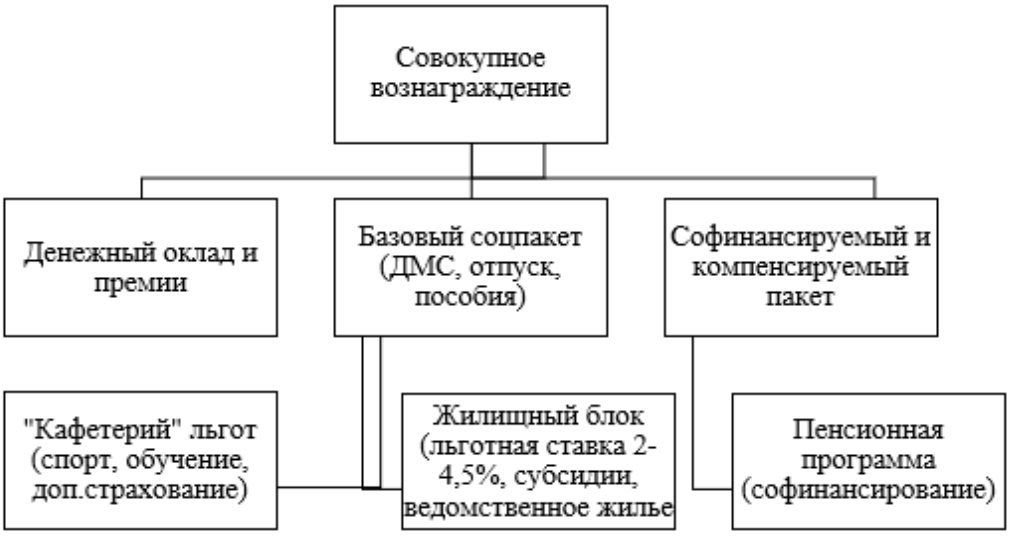

Рис. 1. Структура совокупного вознаграждения сотрудника крупного работодателя

Как видно из рисунка 1, жилищный блок не дублирует, а дополняет денежную часть вознаграждения, давая долгосрочный экономический эффект на весь срок ипотечного кредита.

Чтобы оценить, насколько жилищная льгота компенсирует разницу в номинальных окладах, рассмотрим типовую ситуацию: молодой специалист приобретает жильё в ипотеку на сумму 8 млн руб. Расчёт выполнен по стандартной формуле ипотечного аннуитета (1).

$$A = \frac{P \cdot i}{1-(1+i)^{-n}}, \quad (1)$$

где P – сумма кредита, руб.;
i – месячная процентная ставка;
n – срок кредита, мес.

Ставки взяты из открытых источников по состоянию на конец сентября 2026 года: 2,0% годовых без первоначального взноса – корпоративная ипотека ПАО «Сбербанк» для сотрудников РЖД со статусом «молодой специалист» (присваивается принятым на работу в ОАО «РЖД» в год окончания вуза или ссуза) [2]; 17,8% годовых – минимальная рыночная ставка на вторичное жильё без региональных и корпоративных льгот, действующая с 15 сентября 2026 года [10]. В первом сценарии специалист работает в компании со льготной ставкой при заработной плате 80 тыс. руб. в месяц и берёт кредит на 15 лет, во втором – в небольшой транспортной компании без жилищных программ при заработной плате 105 тыс. руб. в месяц

и обслуживает тот же кредит по рыночной ставке на срок 15 или 20 лет. Результаты расчёта приведены в таблице 1.

Таблица 1

Совокупное вознаграждение сотрудника с ипотекой: сравнение сценариев занятости

Показатель	РЖД	Малая компания, срок 15 лет	Малая компания, срок 20 лет
Заработная плата, руб./мес.	80 000	105 000	105 000
Ставка по ипотеке, % годовых	2,0 (льготная) [2]	17,8 (базовая рыночная) [10]	17,8 (базовая рыночная) [10]
Срок кредита, лет	15	15	20
Аннуитетный платёж, руб./мес.	≈ 51 480	≈ 102 147	≈ 97 788
Показатель долговой нагрузки (платёж / оклад), %	≈ 64,4	≈ 97,3	≈ 93,1
ДМС, льготный проезд, соцпакет (среднерыночный эквивалент), руб./мес.	≈ 11 000	0	0
Скорректированный располагаемый доход, руб./мес.	≈ 39 520	≈ 2 823	≈ 7 212

Составлено автором по данным отчёта ОАО «РЖД» [7], ставкам ПАО «Сбербанк» [2; 10] и авторскому расчёту по формуле (1).

Хотя оклад в малой компании выше на 31%, платёж по кредиту в 8 млн руб. по рыночной ставке превышает его даже при сроке 20 лет: долговая нагрузка – свыше 116% при рекомендуемых банками не более 50%, и без созаёмщика такой кредит не одобрят. У сотрудника с корпоративной ставкой нагрузка составляет 64,4%, а после платежа и с учётом соцпакета у него остаётся около 39,5 тыс. руб. в месяц. Рост рыночных ставок лишь усиливает аргумент в пользу корпоративной ипотеки.

Кадровый дефицит на российских железных дорогах в 2024 году вырос на 30%; острее всего не хватает работников локомотивных бригад (около 3 тыс. человек), составителей поездов, слесарей по ремонту подвижного состава и путевых обходчиков [8]. Эти должности занимают в основном выпускники колледжей – представители поколения Z; треть из 677,3 тыс. работников компании моложе 35 лет, а коэффициент выбытия за 2024 год – около 18,7% [7]. С ноября 2024 года машинистам и их помощникам повысили зарплату на 15–20%, ввели выплату 150 тыс. руб. при трудоустройстве и компенсацию найма жилья до 100% [8]. При этом за кадры с железной дорогой всё активнее конкурируют автологистика и маркетплейсы, и ответом эксперты называют сочетание достойной оплаты, цифровизации и переобучения персонала [4].

Из анализа следуют практические выводы. Во-первых, ипотека удерживает зумеров только в связке с прозрачными карьерными треками и наставничеством, поскольку для них важнее предсказуемость условий и психологическая безопасность [6]. Во-вторых, перспективна интеграция с федеральным проектом «Профессионалитет», позволяющая формировать кадровый резерв ещё в колледже [6]. В-третьих, небольшим компаниям доступны частичные аналоги: субсидирование первоначального взноса, партнёрские программы с банками, жилищные выплаты за стаж. В-четвёртых, распространяется «кафетерийная» модель льгот [3]. Наконец, ипотека создаёт «эффект якоря»: пока сотрудник выплачивает субсидируемый кредит, увольнение для него невыгодно.

Таким образом, корпоративная ипотека – полноценный элемент стратегии благополучия персонала и инструмент конкуренции за кадры поколения Z: она компенсирует разницу в окладах между крупными и малыми работодателями и адресно закрывает дефицитные должности. Дальнейшего изучения требует экономическая эффективность таких программ для самого работодателя.

Список литературы

1. Балюк, В. Н. Поколение Z на российском рынке труда: что следует учитывать работодателю? / В. Н. Балюк // StudArctic Forum. – 2025. – Т. 10, № 1. – С. 77–83. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-na-rossiyskom-rynke-truda-chto-sleduet-uchityvat-rabotodatelyu (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
2. Дальневосточная ипотека 2026: условия, кто может получить и какие города // Банки.ру. – 2026. – URL: https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11023394 (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
3. Дефицит кадров и продавцы в топе: как рынок труда пережил 2025 год // Московские новости. – 2025. – URL: https://www.mn.ru/smart/deficzit-kadrov-i-prodavczy-v-tope-kak-rynok-truda-perezhil-2025-god (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
4. Зарплата и престиж профессии железнодорожника в 2026 году: отрасль вступает в борьбу за людей // СРО Ассоциация «Промжелдортранс». – 2026. – URL: https://associacia-pgdt.ru/news/zarplata-i-prestizh-professii-zhd/ (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
5. Зумеры на рынке труда. Что действительно важно для нового поколения сотрудников / Агентство «КД» (Heads'made), Центр исследований рынка коммуникаций НИУ ВШЭ. – 2025. – URL: https://clck.ru/3WCwsg (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
6. Кострова, Ю. Б. Современные подходы к привлечению и закреплению молодых специалистов на промышленных предприятиях / Ю. Б. Кострова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2026. – № 1 (56). – С. 105–112. – DOI 10.21777/2587-554X-2026-1-105-112.
7. Отчёт об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2024 год. – Москва : РЖД, 2025. – URL: https://sr2024.rzd.ru/ru (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
8. РЖД не хватает около 3 тыс. работников локомотивных бригад // РЖД-Партнёр. – 2024. – URL: https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/news/rzhd-na-khvataet-okolo-3-tys-rabotnikov-lokomotivnykh-brigad/ (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
9. Сбер анонсировал новое повышение рыночных ставок по ипотеке // Циан. – 2026. – URL: https://www.cian.ru/novosti-sber-anonsiroval-novoe-povyshenie-rynochnyh-stavok-po-ipoteke-332481 (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.
10. Сбер обновляет ставки по ипотеке, вкладам и кредитам // Финансы Mail. – 2026. – URL: https://finance.mail.ru/article/sber-obnovlyaet-stavki-po-ipoteke-vkladam-i-kreditam-67863498/ (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

Халина Екатерина Витальевна
магистрант
Научный руководитель
Ивушкина Елена Борисовна
д-р филос. наук, профессор, заведующий кафедрой

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал)
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»
г. Шахты, Ростовская область

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация: *в статье рассматривается, как технологии искусственного интеллекта (ИИ) меняют современные логистические системы. В ней исследованы теоретические основы применения машинного обучения, нейросетей и интеллектуальной обработки данных для управления цепями поставок. Отдельно разобраны ключевые направления внедрения ИИ: прогнозирование спроса, выстраивание оптимальных маршрутов, автоматизация складских процессов и предиктивная аналитика. На примере практических кейсов крупных международных компаний – Amazon, DHL и X5 Retail Group – показаны как экономические результаты, так и ограничения цифровизации логистики. В конце сформулированы рекомендации, которые могут помочь повысить эффективность логистических систем с помощью инструментов искусственного интеллекта.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект, логистика, управление цепями поставок, машинное обучение, прогнозирование спроса, складская автоматизация, цифровая трансформация.*

Сегодня логистика развивается в условиях высокой неопределённости, глобальной конкуренции и всё более строгих требований к скорости и качеству обслуживания. Привычные способы планирования и управления материальными потоками, которые опираются на жёсткие модели и экспертные оценки, всё чаще не успевают за быстро меняющейся реальностью. В такой ситуации технологии искусственного интеллекта становятся важным источником преимущества для логистических систем и позволяют перейти от реагирования на уже произошедшее к прогнозированию и более гибкому управлению. По оценкам аналитиков, «внедрение решений на базе ИИ в управление цепями поставок позволяет сократить операционные затраты на 15–30% и повысить точность прогнозирования спроса до 50%» [2]. В этой статье мы разберем, как ИИ трансформирует архитектуру логистики и с какими барьерами сталкиваются компании.

В прикладных экономических исследованиях ИИ обычно понимают, как набор алгоритмов, которые имитируют человеческое мышление и помогают обрабатывать данные, чтобы поддерживать принятие решений. В работах по логистике справедливо отмечается, что управление цепями поставок невозможно без тесной связи методов исследования операций и современных информационных технологий. Поэтому машинное обучение здесь имеет вполне естественную теоретическую базу [1].

Одна из ключевых особенностей логистических систем – их высокая неопределенность. Классические модели оптимизации часто не справляются там, где приходится учитывать сотни обстоятельств: от погодных условий до мировой политической обстановки. В таких ситуациях особенно востребованы алгоритмы машинного обучения. Их методическая основа включает несколько направлений, и у каждого свои задачи: обучение с квалицированным специалистом применяют для прогноза спроса и сроков доставки, а обучение без специалиста – для группировки клиентов и анализа структуры запасов [8]. Существует и глубокое обучение, которое используют в компьютерном зрении, например в складской робототехнике. При этом важно понимать, что ИИ не заменяет логистический менеджмент. Он меняет саму логику работы, а от специалистов требует новых умений в работе с данными [11].

Вероятно, наиболее одна из популярных областей ИИ в логистических процессах – прогнозирование спроса и управление запасами. Традиционные подходы не способны учесть все факторы, которые на это влияют. А вот алгоритмы машинного обучения, наоборот, позволяют строить сложные многомерные модели с учетом сезонности, рекламных кампаний и даже макроэкономических показателей. На практике «такие решения помогают на 20–30% сократить нехватку товаров на полках и уменьшить объем неликвидных запасов» [10]. «Задача маршрутизации относится к классу NP-трудных задач. Классические подходы дают конкретные решения, но в динамичной среде (пробки, срочные заказы) их недостаточно. Алгоритмы обучения с подкреплением обеспечивают адаптивную маршрутизацию в реальном времени. Интеграция ИИ позволяет системам самостоятельно корректировать маршрут, экономя топливо и время» [6]. Складская логистика переживает большую перестройку в связи с роботизацией. «Интеллектуальные системы используют компьютерное зрение для идентификации грузов и алгоритмы оптимизации для размещения товаров. Внедрение нейросетей в складскую логистику, например, на пищевых производствах, позволяет не только ускорить обработку заказов, но и минимизировать ошибки комплектации, хотя и сталкивается с проблемами высокой первоначальной стоимости и необходимости переобучения персонала» [4]. ИИ становится системообразующим элементом не только на операционном, но и на стратегическом уровне. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений анализируют

данные со всех узлов цепи (склад, парк транспортных средств), выявляя скрытые закономерности и узкие места, которые не видит человеческий глаз [9].

Практика уже показывает, что эта теория действительно работает. В отчете DHL Logistics Trend Radar 7.0 названы «пять ключевых направлений развития ИИ: генеративный ИИ, этика ИИ, аудио-ИИ, компьютерное зрение и расширенная аналитика. Уже сейчас эти технологии перестраивают бизнес-модели и делают цепочки поставок более прозрачными и устойчивыми» [1]. О том же говорят и аналитики McKinsey & Company. По их расчетам, «ИИ способен сократить запасы на 20–30% благодаря более точному прогнозу спроса, который опирается на динамическую сегментацию и машинное обучение, а также улучшить распределение товаров» [2]. В России хороший пример показывает X5 Group. Компания развивает X5 Tech и внедряет в логистику решения на основе искусственного интеллекта и больших данных. В частности, речь идет об оптимизации маршрутов доставки и управлении магазинами. Это напрямую влияет на скорость и качество обслуживания покупателей [3].

Искусственный интеллект – это не просто очередное обновление привычных процессов. Речь идет о гораздо более глубокой перемене. Постепенно логистика движется к когнитивной модели, где алгоритмы забирают на себя рутинные задачи, а человек остается за стратегией и нестандартными решениями.

Что дальше ждет логистику? В первую очередь – массовое внедрение цифровых двойников логистических систем. Они дадут возможность проверять разные сценарии без риска для реального бизнеса. Затем все активнее будет применяться генеративный ИИ для работы с документами и подготовки аналитических отчетов. Но у этой технологии есть и обратная сторона: вопросы кибербезопасности и этичного обращения с данными становятся особенно важными. Если их не решить, такие решения будет трудно масштабировать [5].

Подводя итог, можно с уверенностью сказать: технологии искусственного интеллекта оказывают комплексное и необратимое воздействие на все элементы логистической системы. Ключевые эффекты – рост точности прогнозов, снижение издержек и повышение устойчивости цепей поставок – уже доказаны на практике. Вместе с тем, успешная реализация этого потенциала требует не только финансовых вливаний в IT-инфраструктуру. Необходима глубокая перестройка бизнес-процессов, развитие цифровой культуры и формирование междисциплинарных команд.

Список литературы

1. DHL Group. Logistics Trend Radar 7.0: Insights shaping tomorrow. – 2024. – URL: https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2024/dhl-logistics-trend-radar-unveils-emerging-ai-trends-and-sustainable-solutions.html (дата обращения: 12.09.2026). – Текст : электронный.

2. McKinsey & Company. Harnessing the power of AI in distribution operations. – 2024. – URL: https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/distribution-blog/harnessing-the-power-of-ai-in-distribution-operations (дата обращения: 12.09.2026). – Текст : электронный.

3. TAdviser. ИТ Икс 5 Технологии (X5 Tech): применение искусственного интеллекта в логистике. – 2024. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:ИТ_Икс_5_Технологии_(X5_Tech) (дата обращения: 12.09.2026). – Текст : электронный.

4. Беньямин, О. Д. Анализ преимуществ и проблем внедрения нейросетей в складской логистике / О. Д. Беньямин. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-preimuschestv-i-problem-vnedreniya-neyroset (дата обращения: 12.09.2026). – Текст : электронный.

5. Ивушкина, Е. Б. От информационно-коммуникационных технологий до искусственного интеллекта / Е. Б. Ивушкина, Н. И. Морозова // Современные экономические реалии российского общества. сборник научных трудов. – Шахты, 2026. – С. 67–71.

6. Колокутский, А. Искусственный интеллект в транспортной логистике: оптимизация маршрутов и снижение затрат / А. Колокутский. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-transportnoy-logistike-optimizatsiya-marshrutov-i-snizhenie-zatrat (дата обращения: 12.09.2026). – Текст : электронный.

7. Лысоченко, А. А. Развитие логистической системы управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации / А. А. Лысоченко, Д. Д. Бутенко // Экономика и бизнес: теория и

практика. – 2023. – № 7 (101). – С. 109–111. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-logisticheskoy-sistemy-upravleniya-tsepyami (дата обращения: 25.09.2026). – Текст : электронный.

8. Маликова, Ю. А. Цифровая трансформация транспортно-логистических систем поставок / Ю. А. Маликова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – № 1 (85). – С. 37–44. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-transportno-logisticheskih (дата обращения: 21.09.2026). – Текст : электронный.

9. Петрова, А. В. Искусственный интеллект в управлении логистической деятельностью организации / А. В. Петрова. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-logisticheskoy-deyatelnostyu-organizatsii (дата обращения: 12.09.2026). – Текст : электронный.

10. Хорошилова, Т. Н. Роль искусственного интеллекта в логистике: эффективность, вызовы и решения / Т. Н. Хорошилова. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-iskusstvennogo-intellekta-v-logistike-effektivnos (дата обращения: 12.09.2026). – Текст : электронный.

11. Щербаков, В. В. Управление трансформационными изменениями в обеспечении динамики цифровой зрелости логистики / В. В. Щербаков, Г. Ю. Силкина, С. Ю. Шевченко // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2024. – Т. 17, № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-transformatsionnymi-izmeneniyami-v-obespechenii-dinamiki-tsifrovoy-zrelosti-logis (дата обращения: 23.09.2026). – Текст : электронный.

Ялкуйе Моктар
соискатель, студент
Иовлева Ольга Владимировна
канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»
г. Екатеринбург, Свердловская область

DOI 10.31483/r-170906

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ

Аннотация: *в статье рассматриваются теоретические и практические основы логистического менеджмента как вида управленческой деятельности. Раскрывается содержание понятий «логистика» и «логистический менеджмент», анализируются функции, принципы и задачи управления логистическими процессами на предприятии. Особое внимание уделено построению логистических систем и управлению цепями поставок, а также современным тенденциям развития отрасли цифровизации, внедрению автоматизированных информационных систем и концепции «бережливой» логистики. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка литературы.*

Ключевые слова: *логистический менеджмент, логистическая система, цепь поставок, управление запасами, транспортировка, складская деятельность, интеграция, оптимизация затрат, цифровая логистика.*

В условиях усиления конкуренции и нестабильности рынка эффективность предприятия всё в большей степени определяется не только качеством продукции, но и способностью своевременно и с минимальными издержками доставлять её потребителю [1, с. 12]. Именно поэтому логистика из вспомогательной функции превратилась в самостоятельное направление менеджмента, а управление логистическими процессами – в ключевой источник конкурентных преимуществ компании [8, с. 24].

Цель работы – раскрыть сущность логистического менеджмента, его функции и задачи, рассмотреть принципы построения логистических систем и современные направления развития управления логистикой. Для достижения цели решаются следующие задачи: определить содержание понятия «логистический менеджмент»; охарактеризовать его функциональную структуру; рассмотреть управление основными логистическими потоками; проанализировать тенденции цифровизации отрасли.

1. Понятие и сущность логистического менеджмента.

Логистика – это наука и практическая деятельность по управлению потоковыми процессами: движением материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков от источника возникновения до конечного потребителя [1, с. 18]. Логистический менеджмент представляет собой систему планирования, организации, координации и контроля этих потоков с целью их интеграции и оптимизации в едином хозяйственном процессе [10, с. 45].

Главная идея логистического подхода состоит в том, что отдельные виды деятельности – снабжение, производство, складирование, транспортировка, сбыт – рассматриваются не изолированно, а как взаимосвязанные элементы единой системы [3, с. 31]. Цель такого подхода формулируется как обеспечение получения продукта в нужном месте, в нужное время, в нужном количестве и с минимально возможными затратами [9, с. 15]. Составляющими данной цели являются: создание интегрированных систем регулирования и контроля материальных и информационных потоков; сокращение времени прохождения товара по всей цепи; минимизация совокупных логистических издержек; повышение уровня сервиса и качества обслуживания потребителей [2, с. 40].

Объектом управления в логистическом менеджменте выступают логистические системы – организационно завершённые совокупности взаимосвязанных элементов (склады, транспортные средства, информационные системы, персонал), объединённых единой целью [9, с. 52]. Управление ими осуществляется на разных уровнях: стратегическом (определение долгосрочной логистической политики компании), тактическом (планирование запасов, маршрутов, мощностей) и операционном (исполнение заказов, диспетчеризация, контроль движения товаров) [10, с. 68].

Роль логистического менеджмента в экономике предприятия определяется тем, что логистические издержки в структуре себестоимости ряда отраслей достигают 20–30% [5, с. 89]. Поэтому сокращение затрат на транспортировку, хранение и управление запасами напрямую влияет на рентабельность бизнеса [1, с. 64].

2. Функции, принципы и задачи логистического менеджмента.

Логистический менеджмент выполняет комплекс взаимосвязанных функций, которые принято делить на общие (управленческие) и основные (логистические) [3, с. 74].

Общие функции отражают классическое содержание управленческого цикла: планирование – разработка логистической стратегии, прогнозирование спроса, планирование потребности в материалах; организация – формирование логистической структуры предприятия, распределение ответственности между службами закупок, транспорта, склада; координация – согласование действий подразделений и партнёров по цепи поставок; мотивация – стимулирование персонала и контрагентов на достижение логистических целей; контроль – учёт и анализ логистических издержек, оценка качества сервиса, мониторинг соблюдения сроков [2, с. 85].

К основным функциям относятся: системообразующая – формирование единого процесса движения товаров и информации; интегрирующая – объединение снабжения, производства и сбыта в сквозной поток; регулирующая – управление товародвижением, обеспечивающее синхронизацию поставок с потребностями рынка; результирующая – доставка продукции в точном соответствии с заказом потребителя [9, с. 91].

Реализация функций опирается на базовые принципы логистики [1, с. 79]. Принцип системности означает рассмотрение логистики как целостной системы с взаимодействующими подсистемами. Принцип общих (совокупных) затрат предполагает, что оптимизировать следует издержки не отдельного звена, а всей цепи: например, сокращение транспортных расходов за счёт укрупнения партий может увеличить затраты на хранение, поэтому решения принимаются на основе суммарного эффекта [7, с. 112].

Принцип глобальной оптимизации требует согласования локальных целей подсистем с общими целями системы. Действуют также принципы надёжности доставки, гибкости (способности системы быстро перестраиваться при изменении спроса) и комплексности (единого технологического и информационного подхода ко всем звеньям цепи) [10, с. 104].

Ключевые задачи логистического менеджмента на предприятии включают: выбор поставщиков и организацию закупок; управление запасами как основным средством балансирования спроса и предложения (использование моделей EOQ, систем «точно в срок», ABC- и XYZ-анализа); организацию складского хозяйства, оптимизацию размещения, хранения, комплектации и отгрузки; управление транспортировкой, выбор вида транспорта и перевозчика, маршрутизацию, документальное сопровождение; управление распределением и сбытом, включая организацию каналов распределения и предпродажный сервис; построение информационной логистики, сбор, обработку и передачу данных о потоках [3, с. 118].

3. Логистическая система и управление цепями поставок.

Практическая реализация логистического менеджмента осуществляется через построение и управление цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) [4, с. 19].

Цепь поставок – это совокупность организаций, взаимодействующих в процессе доведения продукции от поставщиков сырья до конечного потребителя [6, с. 34]. Концепция SCM предполагает, что конкуренция происходит не между отдельными фирмами, а между цепями поставок в целом, поэтому эффективность достигается за счёт интеграции и координации всех участников [8, с. 47].

Основными элементами управления цепями поставок являются: закупочная логистика (снабжение), производственная логистика, распределительная (сбытовая) логистика, транспортная логистика, складская логистика (логистика складирования) и информационная логистика, связывающая все звенья в единое целое [4, с. 56].

В рамках SCM применяются современные концепции и технологии: «точно в срок» (Just-in-Time), обеспечивающая поставки мелкими партиями в момент потребности и сводящая запасы к минимуму; DRP (управление распределением продукции); концепция быстрого реагирования (QR); VMI – управление запасами силами поставщика; концепция «бережливого производства» (Lean Production), направленная на устранение всех видов потерь [7, с. 215].

Информационное обеспечение играет при этом решающую роль: современные системы ERP и WMS позволяют в режиме реального времени отслеживать движение товаров, прогнозировать спрос, управлять документооборотом и принимать обоснованные решения [5, с. 310]. Растёт использование технологий автоматической идентификации (штрихкодирование, RFID), электронного документооборота и транспортно-логистических платформ [2, с. 342].

Результатом эффективного логистического менеджмента становятся: сокращение совокупных логистических издержек, ускорение оборачиваемости запасов, повышение надёжности поставок и, как следствие, рост лояльности клиентов и укрепление конкурентных позиций компании [6, с. 188].

4. Современные тенденции развития логистического менеджмента.

Современный этап развития логистики характеризуется рядом значимых тенденций [4, с.390]. Во-первых, это цифровизация отрасли: внедрение технологий больших данных и искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов, роботизация складов, развитие интернета вещей для отслеживания грузов в режиме реального времени [2, с. 415]. Во-вторых, усиление внимания к устойчивой («зелёной») логистике: снижение выбросов, оптимизация маршрутов, переход на экологичные виды транспорта и упаковки [8, с. 276]. В-третьих, рост значения e-commerce логистики,

предъявляющей высокие требования к скорости доставки последней мили и обработке возвратов [5, с. 482]. Наконец, в условиях санкционного давления и перестройки международных логистических маршрутов для российских компаний особую актуальность приобретают вопросы надёжности цепей поставок, диверсификации поставщиков и развития внутренней транспортно-логистической инфраструктуры [4, с. 412].

Таким образом, логистический менеджмент выступает не вспомогательной функцией, а ключевым источником конкурентных преимуществ компании. Его развитие через оптимизацию запасов, транспортировки и складских процессов, а также внедрение цифровых технологий позволяет повысить устойчивость цепей поставок и качество обслуживания клиентов [1, с. 64; 4, с. 412; 8, с. 276].

Список литературы

1. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – 21-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 420 с.

2. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник и практикум для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 558 с.

3. Аникин, Б. А. Логистика : учебное пособие для бакалавров / Б. А. Аникин, Т. А. Родкина. – Москва : Проспект, 2021. – 408 с.

4. Сергеев, В. И. Управление цепями поставок : учебник для вузов / В. И. Сергеев. – Москва : Юрайт, 2022. – 456 с.

5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / под общ. и научн. ред. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 634 с.

6. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс; пер. с англ. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 503 с.

7. Дж, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Олимп-Бизнес, 2019. – 640 с.

8. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей / М. Кристофер ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 336 с.

9. Основы логистики : учебное пособие / под ред. Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 200 с.

10. Логистика. Полный курс MBA : учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова. – Москва : Эксмо, 2021. – 944 с.

Научное электронное издание

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ЭКОНОМИКИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Материалы
VIII Международной научной конференции
(Костанай, 24 ноября 2026 г.)

Главный редактор *О. В. Мишулина*
Научный редактор *А. А. Маланьина*
Компьютерная вёрстка *Е. В. Кузнецова*

Подписано к использованию 27.11.2026 г.
Объем 5,31 Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 25,14.

ООО «Издательский дом «Среда»
428000, Чебоксары, ул. Маркова, д. 6, оф. 306
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
https://phsreda.com