Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Липецкий филиал

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ

материалы VI международного конкурса научных работ

31 марта 2026 г. (г. Липецк)

Липецк • 2026

УДК 338.2(06)
ББК 65.050.11я46
А45

Под общей редакцией:
Герсонская Ирина Валерьевна
доктор экономических наук, доцент

Актуальные проблемы российской экономики на современном этапе развития: материалы VI Международного конкурса (31 марта 2026 г., г. Липецк) / под общ ред. И.В. Герсонской. – Липецк: Липецкий филиал РАНХиГС, 2026. – 662 с. – текст: электронный.

Материалы сборника научных трудов участников международного конкурса на лучшую научную работу среди студентов и учащихся техникумов, колледжей, школ, лицеев, гимназий «Актуальные проблемы Российской экономики на современном этапе развития», состоявшегося 31 марта 2026 г. в Липецке, посвящены рассмотрению проблем, особенностей и тенденций развития различных сфер экономики и общества. В сборнике представлены исследования студентов вузов, ссузов и учащихся общеобразовательных учреждений под руководством профессорско-преподавательского состава, преподавателей, специалистов из Российской Федерации, Республики Беларусь, Республики Казахстан, Республики Узбекистан и Приднестровья.

Сборник предназначен для широкого круга читателей: ученых, специалистов-практиков, аспирантов, студентов.

Опубликованные материалы представлены в авторской редакции.

УДК 338.2(06)
ББК 65.050.11я46

© Коллектив авторов, 2026
© Липецкий филиал РАНХиГС, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Абдукерина А.А., Рехнер А.Г.
Финансовое оздоровление и повышение экономической эффективности организации 8
Алиев Р.М.
Роль государства в рыночной экономике 18
Алтунин К.В.
Взаимосвязь цифрового и экономического неравенства регионов России 29
Гайдук М.А., Аникеева Р.В.
Управленческие дисфункции в условиях цифровой нестабильности: диагностика и векторы трансформации 41
Арбузова Д.Е.
Конкурентоспособность как фактор экономической безопасности предприятий гостиничного бизнеса в кризисных условиях (на примере ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ») 49
Ахрем Д.А.
Важность обучения сотрудников основам цифровой безопасности 59
Даулетхановна Ж.Д., Каражанова М.Х., Аюпова С.Д., Еремин В.А.
Тенденции и перспективы развития внутреннего туризма в регионах Казахстана 68
Бабанина А.Д.
Кадровый дефицит как фактор инфляции издержек в Российской экономике 87
Бекряшова А.В., Семикина В.С.
Влияние санкций на себестоимость продукции: механизмы компенсации 96
Белоусов К.И.
Кредитно-денежная система и ее роль в экономике 104
Богачева К.Б.
Цели и методы государственного регулирования экономики 117
Болотина К.С.
Разработка региональной политики в сфере туризма 126
Болюбыш Д.А.
Деловая активность организации в сфере оптовой торговли 136
Борисюк А.Д.
Управление эффективностью деятельности организации в сфере промышленного производства 146

Бричикова К.А.
Учет и контроль расчетов по оплате труда 156
Быков М.Е.
Ключевые особенности оценки систем внутреннего контроля и управления рисками в АПК в современных условиях 166
Васильева А.В., Хоменкова А.А.
Современные проблемы управления структурой капитала организации и пути их решения 175
Волкова Д.М.
Совершенсвование управления качеством продукции в отрасли животноводства 184
Воробьева А.Н.
Автономия воли сторон в международных отношениях по использованию объектов интелектуальной собственности 194
Григорук А.А
Антикризисное управление 201
Гумбатов П.З.
Проблемы и перспективы развития предпринимательства в России . 211
Гусейнова Н.Х.
Правовые проблемы защиты экономических и политических интересов РФ в области внешнеторговой деятельности 216
Гусейнова Н.Х.
Проблемы правового регулирования земельных сервитутов в Российском праве 219
Дальман А.С.
Трансформация угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях санкционного давления и фрагментации глобальных рынков 223
Дмитриева Д.Д.
Анализ уровня инфляции в России за 2021-2024 года 232
Ибрагимов Х.
Роль молодежи в развитии социальной ответственности и антикоррупционного комплаенса как основы устойчивого бизнеса Узбекистана 242
Камынина А.Ю.
Понятие и сущность национальной безопасности в современном обществе 254
Касым А.Т.
Цифровой маркетинг территорий как инструмент повышения инвестиционной и туристической привлекатльности регионов Казахстана 264

Климентьев И.Р.
Цифровая архитектура выбора: между эффективностью и манипуляцией 283
Ковалева А.А.
Оценка и управление операционными рисками в МСБ 295
Королёва А.А.
Совершенствование управления качеством труда и продукции в отрасли растениеводства 301
Крюкова А.С.
Адаптация малого и среднего бизнеса республики Беларусь к экспансии российских маркетплейсов: риски и точки роста 310
Кухтина М.Е., Эфендиева Е.Е.
Барьеры трудоустройства выпускников высших учебных заведений в условиях требования релевантного опыта работы 320
Лазарева Ю.А
Проблема развития сельских территорий как угроза национальной безопасности 332
Лепская В.Е.
Проблемы обеспечения экономической безопасности России и пути их решения 341
Лозовой И.В.
Влияние цифровизации на эффективность управления предприятиями в современной Российской экономике 351
Малиновская М.В., Мочалова Д.С
Управление прибылью как инструмент повышения конкурентоспособности организации 360
Мамонтова В.А.
Интеграционная способность регионов Сибирского федерального округа как фактор экономической безопасности 372
Мельник Т.Н.
Экономико-правовой механизм внедрения антикоррупционного комплаенса в коммерческой организации: оценка эффективности и снижение рисков 382
Милик К.Н
Актуальные проблемы обеспечения национальной безопасности 393
Митина А.А.
Исследование теоретических и правовых основ построения социального государства в современной Российской Федерации 409
Назарова Е.Н., Цыбуцинина И.Е.
ESG-трансформация как драйвер инвестиционной привлекательности бизнеса: сравнение Российского и зарубежного опыта 422

Носкова Е.Д.
Сельские АРТ-резиденции как инструмент развития креативного туризма: потенциал и перспективы Липецкой области 433
Омаров А.Е.
Влияние факторов на новую парадигму стратегии и тактики риск-менеджмента компаний 445
Оразханова П.С.
Формирование бренда территории как фактор развития внутреннего туризма в Казахстане 456
Панков А.В., Полянский С.А.
Разработка и применение модели оптимизации логистики «последней мили» в условиях умного города с использованием методов цифрового двойника 470
Петрович А.О., Михнюк Д.О.
Компаративный анализ цифровой экономики с традиционной в контексте национального развития республики Беларусь 480
Протасова Е.В.
Формы государственной поддержки инновационной деятельности .. 489
Раковец И.И.
Трансформация факторов потребительского выбора в условиях цифровизации экономики 495
Саакян Г.А., Юсубова Л.И.
Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: цели, проблемы и перспективы реализации 507
Савельева С.В.
Маркетинговые коммуникации в деятельности аграрных предприятий: стратегические задачи развития 515
Салимгараев Д.Р.
Особенности дивидендной политики телекоммуникационных компаний России 522
Сафонова А.И.
Механизм заключения гражданско-правового договора: факультативные и императивные этапы 531
Сейтказинова А.М.
Особенности финансирования бюджетных организаций: проблемы и пути совершенствования 542
Семушкин Н.С.
Трансформация модели управления инновациями в региональных системах в условиях цифровизации 554

Сидоренко А.Е., Соколов И.А.
Институт самозанятости в России: состояние и перспективы развития 566
Стамова К.С.
Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях цифровых платформ и платформенной экономики 577
Ступина П.Е.
Повышение экономической грамотности учащихся 8-х классов через разработку и внедрение настольной игры «финансовый навигатор» в МАОУ СОШ №17 587
Топченюк Р.В.
Адаптационный портфель маркетинговых стратегий в условиях цифровизации 596
Трофимова В.Д.
Финансово-кредитные механизмы регулирования экономики России 605
Усик Н.М.
Повышение эффективности производства продукции животноводства в организации 616
Федянина А.В.
Трансформация системы государственного управления в России: от цифровизации услуг к платформенным решениям 623
Фролов Ю.С., Горев Н.А.
Роль международных организаций в поддержании экономической безопасности страны: сравнительный анализ зарубежных и отечественных практик 632
Хлобыстин М.М.
Трансформация бюджетного финансирования науки и технологий в условиях санкционного давления 643
Янюк И.С.
Комплексный продукт как основа формирования банковской экосистемы (на примере комплексного продукта «династия») 655

Абдукерина А.А., Рехнер А.Г., студенты
направление подготовки «Финансы и кредит»
Научный руководитель: Якубенко Г.А.,
канд. экон. наук, доцент кафедры Бухгалтерского учета и финансов
УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации», г. Гомель, Республика Беларусь

ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В работе разработаны практические рекомендации по финансовому оздоровлению и повышению экономической эффективности, включающие оптимизацию затрат, улучшение управления оборотным капиталом и увеличение рентабельности. Обоснована экономическая целесообразность предложенных мероприятия.

Ключевые слова: чистый дисконтированный доход, период окупаемости вложений, коэффициент дисконтирования, окупаемости инвестиций.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов восстановления финансового равновесия организации в условиях экономической нестабильности. Многие организации сталкиваются с ухудшением платежеспособности, ростом долговой нагрузки и снижением ликвидности, что требует своевременной диагностики и разработки эффективных антикризисных мер. Одновременно с этим перед бизнесом стоит задача не просто восстановления финансового равновесия, но и обеспечения долгосрочного роста экономической эффективности. Исследование ориентировано на поиск практических решений, позволяющих одновременно стабилизировать финансовое положение организации и создать предпосылки для роста его доходности и конкурентоспособности.

Сферой деятельности ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» является производство непрерывнолитых и горячекатаных заготовок; проката фасонного, сортового, арматурного для железобетонных конструкций; заготовки трубной; катанки стальной; металлокорда; проволоки стальной различного назначения; горячедеформированных бесшовных труб, стальной фибры.

В ходе проведенного анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности организации, объем производства продукции и выручка от реализации ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» в отчетном году снизилась. При этом организация смогла обеспечить опережающее снижение себестоимости реализации, что позволило организации получить положительную прибыль и незначительно улучшить финансовые результаты деятельности. Однако было отмечено явное замедление деловой активности организации, что может свидетельствовать об ухудшении ее конкурентных позиций на рынке и несет в себе угрозу ухудшения финансового состояния.

Изучение состава, структуры и динамики активов, капитала и обязательств организации позволяют сделать выводы о неудовлетворительной структуре баланса, который можно признать недостаточно ликвидным. При этом динамика коэффициентов платежеспособности свидетельствует о том, что организация в 2024 году является неплатежеспособной, а ее неплатежеспособность приобретает устойчивый характер.

Вместе с этим изучение коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» за 2024 год показало также наличие негативной динамики (снижается уровень автономии, растет уровень капитализации, снижается значение коэффициента финансовой устойчивости), что позволяет сделать вывод о недостаточной и снижающейся финансовой устойчивости организации.

В целом по результатам проведенного анализа были сделаны выводы о том, что складывающаяся в организации ситуация свидетельствует о явном ухудшении финансового состояния ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» и необходимости оценки вероятности банкротства с последующим поиском резервов и направлений повышения платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

В связи с этим была проведена оценка рисков и вероятности банкротства организации как с использованием отечественных, так и зарубежных методик. Проведенная оценка показала, что угроза банкротства для ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» очень высока, причем по интегральным комплексным показателям прослеживается скорее негативная динамика.

В ходе проведенного анализа выявлено, что перед организацией на сегодняшний день остро стоит вопрос принятия мер по восстановлению платежеспособности, увеличению финансовой

устойчивости и вывода его из фактически состояния банкротства. При этом первоочередным фактором, воздействие на который способно обеспечить улучшение финансового состояния предприятия, является обеспечение роста объемов производства и реализации продукции, оптимизации затрат в организации, а также обеспечение роста прибыли организации, как ключевого источника образования собственного капитала, обеспечивающего как рост уровня обеспеченности собственными оборотными средствами, так и укрепление платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

В связи с этим для ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» предлагается проведение модернизации основных печей № 1 и № 2 в первом электросталеплавильном цеху.

Для модернизации необходимы:

– замена покрытия печи современными материалами;

– монтаж установки предварительного подогрева;

– модернизация системы автоматизированного контроля технологического цикла.

В результате модернизации удельные энергозатраты при использовании печей № 1 и № 2 могут быть снижены на 2,5-3,0 % в сравнении с существующими в цехе.

Экономический эффект будет выражен в снижении потребления электроэнергии в процессе эркерного выпуска стали из печи при одновременном обеспечении роста производительности труда работников, занятых в основном производстве ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК».

Рассмотрим экономическую эффективность проекта модернизации действующих мощностей по производству литой заготовки – проведение модернизации сталеплавильных печей № 1 и № 2 в первом электросталеплавильном цеху с использованием энергосберегающих технологий.

Модернизация печей позволит ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» нарастить мощность выпуска из вырабатываемого печью стального проката и снизить удельные энергозатраты по следующим направлениям производства: производство блюма, производство заготовки непрерывного литья, производство заготовки непрерывного литья круглой.

В таблице 1 рассмотрим основных поставщиков, которые способны обеспечить проведение модернизации в ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК».

Общая стоимость инвестиций в модернизацию для ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» составит 8,05 млн р.

Для оценки эффективности реализации предлагаемой модернизации необходимо сопоставить текущие объемы и затраты на производство на исследуемом производственном участке и возможные объемы выпуска, которые будут обеспечены с учетом модернизации.

Таблица 1

Сравнение стоимости основных видов оборудования различных производителей

Направление вложений	Teplo Techna-Prima, s.r.o. (Чехия)	ООО «Металлургмаш Инжиниринг» (Россия)	Ence Gmbh (Швейцария)
1. Покрытия для печей сталеплавильных, тыс р./м^2	2,85	2,90	3,20
2. Установка предварительного подогрева, тыс р.	776,9	842,2	966,2
3. Система контроля печи сталеплавильной	356,1	344,8	420,0

Примечание. Источник: собственная разработка на основе практических данных ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» и [2], [3], [4].

Для того, чтобы определить эффективность реализации предлагаемой модернизации, далее произведен расчет прироста производственной мощности ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» с учетом предлагаемой модернизации печей № 1 и № 2 в первом сталеплавильном цеху организации. Прирост объема производства продукции в ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» может составить 15,35 тыс. тонн.

В общей сложности снижение энергозатрат в ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» может составить:

Э = 2,01 + 1,76 + 1,86 = 5,63 р. / тонну.

С учетом произведенных расчетов и допущения сохранения текущей стоимости выпускаемой продукции, произведен расчет прогнозного объема реализации, прибыли и рентабельности продаж после модернизации оборудования.

Как показывают произведенные расчеты, прирост прибыли от реализации ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» составит:

$\Delta П_{реал}$ = 68,7 – 62,7 = 6,0 млн р.

С учетом применяемого режима налогообложения и нормы амортизации по оборудованию, составляющей 10 лет, прирост чистого дохода организации составит:

$\Delta Д_{чист} = 6,0 – 6,0 \cdot 0,20 + 8,05 \cdot 0,10 = 5,60$ млн р.,

где 6,0 – прирост прибыли от реализации, млн р.;

$6,0 \cdot 0,20$ – налог на прибыль, млн р.;

$8,05 \cdot 0,10$ – годовая сумма амортизации, млн р.

Учитывая отсутствие у ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» собственных средств для финансирования рассматриваемого проекта, необходимо привлечение кредитных ресурсов. В частности, планируется привлечение кредитных ресурсов в ОАО «Банк БелВЭБ» на 5 лет с отсрочкой платежа до 2028 года под годовую процентную ставку 11,8 % годовых.

В таблице 2 представлен график погашения кредита на период до 2028 года. Реализация проекта с учетом привлечения заемных средств повлечет увеличение его стоимости на 1,90 млн р.

Реализация проекта начата в 2023 году, до конца которого будет произведена запланированная модернизация. Фактический экономический эффект от реализации проекта предприятия начнет получать с 2024 года после запуска модернизированной линии.

Таблица 2

График погашения кредита ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК», млн р.

Наименование показателей	По периодам (годам) реализации проекта					Итого
	2024	2025	2026	2027	2028	
1	2	3	4	5	6	7
1. Сумма получаемого кредита, займа	8,05					8,05
2. Задолженность на начало года	0,00	8,05	6,04	4,03	2,01	0,00
3. Сумма основного долга	8,05	8,05	6,04	4,03	2,01	0,00
4. Начислено процентов	0,00	0,83	0,59	0,36	0,12	1,90
5. Начислено прочих издержек	0,00					0,00
6. Погашение основного долга	0,00	2,01	2,01	2,01	2,01	8,05
7. Погашение процентов	0,00	0,83	0,59	0,36	0,12	1,90
8. Погашение прочих издержек	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Итого погашение задолженности (стр. 6+стр.7+стр. 8)	0,00	2,84	2,61	2,37	2,13	9,95
10. Задолженность на конец года	8,05	6,04	4,03	2,01	0,00	0,00

Примечание. Источник: собственная разработка на основе практических данных ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК».

С учетом стоимости предлагаемой модернизации (инвестиционные затраты), расходов по обслуживанию привлеченных

кредитных ресурсов, увеличивающих стоимость проекта, и величины прогнозируемого годового чистого дохода ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» в таблице 3 произведем расчет основных показателей, характеризующих период окупаемости вложений предприятия в предложенное мероприятие. Как видно из полученных данных, чистая текущая стоимость инвестиций составит 11,53 млн р.

Срок окупаемости вложений составит:

$Т_{ок} = 1 + 2,94 / 3,83 = 1,8$ года.

Одновременно с увеличением промышленных мощностей ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» планирует и совершенствование оборудования сточки зрения экологической безопасности и уменьшения негативного влияния на окружающую природную среду. Инвестиционные проекты ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК», планируемые к реализации в среднесрочной перспективе, предполагают не только ввод новых мощностей, но и внедрение лучших мировых практик в сфере обеспечения экологической безопасности.

Таблица 3

Расчет чистого дисконтированного дохода по проекту вложений в проведение модернизации печей сталеплавильных № 1 и № 2 в первом сталеплавильном цеху ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»

Период	Инвестиции (отток),	Доход по проекту (приток,	Чистый поток, млн р.	ЧПН нарастающим, млн	Коэффициент дисконти	Дисконтированный доход,	ЧДД, млн р.	ЧДД нарастающим, млн
2024	8,05	5,60	-2,45	-2,45	0,913	5,11	-2,94	-2,94
2025	0,83	5,60	4,77	2,32	0,833	4,66	3,83	0,90
2026	0,59	5,60	5,01	7,33	0,761	4,26	3,67	4,57
2027	0,36	5,60	5,24	12,57	0,694	3,89	3,53	8,10
2028	0,12	5,60	5,48	18,05	0,634	3,55	3,43	11,53

Примечание. Источник: собственная разработка на основе практических данных ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»

Так, в рамках инвестиционной программы ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» разработан ряд мероприятий, направленных на улучшение экологической обстановки и снижение негативного воздействия производственной деятельности БМЗ на окружающую среду.

Рассмотрим, в частности, возможность реализации одного из

таких проектов в ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК», направленного на повышение экологической эффективности производственной базы предприятия в части сокращения выбросов в атмосферу. В рамках такого проекта модернизации системы выбросов в ДСП-2 и ДСП-3 предусмотрен следующий комплекс работ:

– внедрение системы автоматизированного контроля с последующей организацией коммерческого учета выбросов загрязняющих веществ в атмосферу от ДСП-3 ЭСПЦ-2 (источник выбросов №14 и №914), нагревательной печей сортопрокатных цехов;

– комплексная реконструкция ПГУ-3 ДСП-3 с установкой зонта для уменьшения неорганизованных выбросов в атмосферу через аэрационные фонари;

– модернизация ПГУ-2 ДСП-2.

Эффективность капиталовложений в реализацию рассматриваемого проекта будет заключаться в получении эффекта от сокращения текущих расходов предприятия на плату за выбросы, что будет обеспечено сокращением объема неорганизованных выбросов в атмосферу и организацией коммерческого учета выбросов.

Будет произведена последовательная остановка ДСП-2 и ДСП-3 с переводом мощностей на другие ДСП и проведена последовательная реконструкция существующей системы улавливания и очистки отходящих газов от дуговых сталеплавильных печей № 2 и № 3 со строительством новых пылегазоулавливающих установок, а также внедрены система автоматизированного контроля за выбросами. Будут установлены новые дополнительные рукавный фильтр и подкрышный зонт, а также система мониторинга выбросов вредных веществ в атмосферу. Всё это в комплексе позволит снизить объёмы выбросов от сталеплавильных печей № 2 и № 3, соответственно, на 438,22 и 460,41 т/год.

Расчет снижения расходов ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» за счет сокращения выбросов произведен с учетом положений Особенной части Налогового Кодекса Республики Беларусь (ст. 240-249, Приложения 7-9) и планируемой величины сокращения выбросов.

Как показывают произведенные расчеты, годовое снижение затрат и, соответственно, увеличения прибыли ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» вследствие реализации рассматриваемого проекта составит 182,3 тыс р.

Далее рассчитаем величину единовременных затрат ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» на реализацию предлагаемого проекта (таблица 4).

Таблица 4

Расчет капиталовложений ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» в реализацию проекта модернизации системы очистки и контроля за выбросами на ДСП-2 и ДСП-3

Мероприятие	Стоимость работ, тыс р.
1. Разработка и согласование проекта	36,3
2. Внедрение системы автоматизированного контроля с последующей организацией коммерческого учета выбросов	98,9
3. Комплексная реконструкция ПГУ-3 ДСП-3 с установкой зонта для уменьшения неорганизованных выбросов	358,9
4. Модернизация ПГУ-2 ДСП-2	344,5
5. Итого	838,6

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных [1].

Совокупные расходы предприятия на реализацию проекта составят 838,6 тыс р. Годовой чистый доход по рассматриваемому проекту, определяемый как сумма чистой прибыли и годовой амортизации, составит:

ЧД = 182,3 · (1 – 0,20) + 838,6 · 0,10 = 229,7 тыс р.,

где 182,3 – прирост прибыли от реализации, тыс р.;

0,20 – коэффициент налогообложения по налогу на прибыль;

838,6 – стоимость увеличения объектов основных средств за счет модернизации, тыс р.;

0,10 – коэффициент амортизации (годовая норма амортизации – 10,0 %).

С учетом стоимости проекта, составляющего 838,6 тыс р., и прогнозируемого годового чистого дохода на сумму 229,7 тыс р., в таблице 5 представлен расчет окупаемости инвестиций в реализацию рассматриваемого проекта модернизации.

Как показывают произведенные в таблице 5 расчеты, динамический период окупаемости вложений по проекту модернизации системы очистки и контроля за выбросами на ДСП-2 и ДСП-3 в ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» составит:

$Т_{ок} = 4 + 103,3 / 145,6 = 4,7$ года.

Таким образом, в целях улучшения финансового состояния для ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» рассмотрен проект модернизации сталеплавильных печей, направленный на обеспечение роста производительности труда в организации.

Как показали расчеты, экономический эффект для предприятия составит в виде прироста прибыли от реализации сумма 6,0 млн р. и чистой прибыли составит – 4,8 млн р. В качестве еще одного

направления улучшения финансового состояния для ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» с учетом реализуемой предприятием экологической политики рассмотрен проект, направленный на повышение экологической эффективности производственной базы предприятия в части сокращения выбросов в атмосферу путем модернизации системы выбросов в ДСП-2 и ДСП-3.

Таблица 5

Расчет чистого дохода по капиталовложениям ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» в реализацию проекта модернизации системы очистки и контроля за выбросами на ДСП-2 и ДСП-3

Период	Инвестиции (отток), тыс р.	Доход по проекту (приток, тыс	Чистый поток, тыс р.	ЧПН нарастающим, тыс р.	Коэффициент дисконтиров	Дисконтированный доход, тыс р.	ЧДД, тыс р.	ЧДД нарастающим, тыс р.
2024	838,6	229,7	-608,9	-608,9	0,913	209,7	-628,9	-628,9
2025		229,7	229,7	-379,2	0,833	191,3	191,3	-437,5
2026		229,7	229,7	-149,5	0,761	174,8	174,8	-262,7
2027		229,7	229,7	80,2	0,694	159,4	159,4	-103,3
2028		229,7	229,7	309,9	0,634	145,6	145,6	42,3

Примечание. Источник: собственная разработка на основе практических данных ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»

Реализация предложенной модернизации в комплексе позволит снизить объёмы выбросов от сталеплавильных печей № 2 и № 3, соответственно, на 438,22 и 460,41 т/год, что в денежном выражении обеспечит для предприятия сокращение платы за выбросы на 0,2 млн р., или 0,1 млн р. – по чистой прибыли, в год. Совокупный эффект от реализации предложенных мероприятий по показателю чистой прибыли составит 4,9 млн р.

Для обеспечения финансовой устойчивости и в целом улучшения финансового состояния организаций необходимо проводить ее диагностику, а также диагностику вероятности банкротства организации. Ранняя диагностика вероятности банкротства является одним из основных направлений финансовой диагностики. Именно на этой стадии принимаются управленческие решения о мероприятиях, обеспечивающих улучшение финансового состояния организации, эффективную финансовую санацию организации.

Результаты проведения исследования могут быть использованы в практической работе ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» при организации анализа финансового состояния, финансовой устойчивости и оценке вероятности банкротства организации, а также в процессе принятия управленческих решений, направленных на улучшение финансовой устойчивости организации.

Экономическая значимость результатов исследования выражается в повышении экономической эффективности управленческих решений, улучшении финансового состояния и финансовой устойчивости организации. Применение содержащихся в научной работе рекомендаций по финансовому оздоровлению ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» позволит организации обеспечить рост прибыли, как источника формирования собственного капитала, что в свою очередь повлечет рост финансовой устойчивости и снижение вероятности банкротства организации.

Рекомендации по конкретному использованию результатов проведенного исследования. Выводы и предложения, полученные в ходе проведения исследования, при использовании в практической деятельности ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК», а также другими организациями, будут способствовать успешному решению проблем, возникающих в процессе принятия управленческих решений. Применение содержащихся в научной работе рекомендаций по финансовому оздоровлению организации будет способствовать укреплению финансовой устойчивости ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК».

Оценка экономической эффективности внедрения на практике результатов исследования. В целях улучшения финансового состояния и укрепления финансовой устойчивости для ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» рассмотрен проект модернизации сталеплавильных печей, направленный на обеспечение роста производительности труда в организации. Как показали расчеты, экономический эффект для предприятия составит в виде прироста прибыли от реализации сумма 6,0 млн р. и чистой прибыли составит – 4,8 млн р. В качестве еще одного направления улучшения финансового состояния для ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» с учетом реализуемой предприятием экологической политики рассмотрен проект, направленный на повышение экологической эффективности производственной базы предприятия в части сокращения выбросов в атмосферу путем модернизации системы выбросов в ДСП-2 и ДСП-3. Реализация предложенной модернизации в комплексе позволит снизить объёмы выбросов от сталеплавильных печей № 2 и № 3,

соответственно, на 438,22 и 460,41 т/год, что в денежном выражении обеспечит для предприятия сокращение платы за выбросы на 0,2 млн р., или 0,1 млн р. – по чистой прибыли, в год. Совокупный эффект от реализации предложенных мероприятий по показателю чистой прибыли составит 4,9 млн р.

Список цитируемой литературы:

1. Годовой отчет ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» [Электронный ресурс] // ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК». – Режим доступа: https://belsteel.com/about/sotsialnyiy-otchet.php. – дата доступа: 15.02.2026.

2. Ence Gmbh: Оборудование для металлургии [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Ence Gmbh». – Режим доступа: https://ence.ch/ru/equipment/equipment_for_metallurgy/. – Дата доступа: 22.02.2026.

3. Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: «Landmark» SIA, 2019. – Vol. 3. – 248 p.

4. TeploTechna-Prima [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «TeploTechna-Prima». – Режим доступа: https://www.teplotechna-prima.com/ru.php. – Дата доступа: 22.02.2026.

Алиев Р.М., студент
Научный руководитель: Полякова О.Е., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и проектного менеджмента
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Смоленский филиал, г. Смоленск, Россия

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация

В работе исследуются практические формы государственного регулирования рыночной экономики.

Проанализированы фискальная, денежно-кредитная и антимонопольная политики. Оценена социальная функция государства и защита уязвимых групп населения. Рассмотрен российский опыт

2022–2025 гг. в условиях санкций. Сделан вывод о необходимости координации государственных инструментов для

обеспечения макроэкономической стабильности и устойчивого развития.

Ключевые слова: государство; рыночная экономика; фискальная политика; денежно-кредитная политика; антимонопольное регулирование; социальная политика; макроэкономическая стабильность

Цель данной научной работы — разработать практические формы государственного регулирования рыночной экономики.

Объектом исследования выступает государство как субъект рыночной экономики. Предметом — механизмы, формы и эффективность государственного регулирования.

Методологическую основу работы составляют общенаучные методы познания: анализ и синтез,

сравнительный анализ, системный подход, а также статистический метод. Эмпирической базой послужили данные официальных источников — Министерства финансов РФ, Центрального банка РФ, Всемирного банка, МВФ и ОЭСР за 2022–2025 гг.

На практике роль государства в рыночной экономике реализуется через конкретные виды политик,

направленные на обеспечение макроэкономической стабильности, поддержание конкуренции и создание условий для устойчивого роста. Ключевыми направлениями являются фискальная, денежно-кредитная и антимонопольная политика. Каждая из них решает свои задачи, но в современных условиях их эффективность во многом зависит от взаимной согласованности.

Фискальная политика представляет собой совокупность мер по управлению государственными доходами (налоги) и расходами [8]. Её основная цель — регулирование совокупного спроса, перераспределение доходов и финансирование общественных благ. Различают два типа фискальной политики [8]:

- стимулирующая (снижение налогов, рост расходов) — применяется в периоды спада;

- сдерживающая (повышение налогов, сокращение расходов) — используется при перегреве экономики и росте инфляции.

Теоретически эти подходы были обоснованы Дж. М. Кейнсом [10], но их практическое применение требует осторожности. Например, в Японии в 1990–2010-х годах длительная стимулирующая политика

привела к государственному долгу в 260% ВВП при слабом росте. Это показывает, что фискальная политика эффективна в краткосрочной перспективе, но требует фискальной устойчивости в долгосрочной.

В условиях глобальных кризисов фискальная политика становится главным инструментом антикризисного реагирования. Так, в 2020 году США направили $2,2 трлн на поддержку населения и бизнеса, а ЕС — €750 млрд через фонд восстановления NextGenerationEU. В России в 2022–2024 гг. фискальная политика носила антикризисно-адаптационный характер: расходы увеличились на нацпроекты, соцподдержку и оборону, но благодаря профициту ФНБ и нефтегазовым доходам удалось избежать роста госдолга. В 2023 году бюджет был исполнен с профицитом 1,2% ВВП — редкий случай в условиях санкций.

Для сравнения фискальных параметров ведущих стран приведём данные за 2024 год (таблица 1).

Таблица 1

Основные параметры фискальной политики в России и мире (2024 г.)

Показатель	Россия	США	Германия	Япония
Дефицит бюджета (% ВВП)	–1,2%	–6,3%	–2,1%	–6,8%
Государственный долг (% ВВП)	18%	122%	66%	260%
Налоговая нагрузка (% ВВП)	30%	27%	39%	32%
Доля социальных расходов (% бюджета)	45%	52%	58%	50%

Согласно таблице 1, Россия в 2024 году демонстрирует исключительную фискальную устойчивость по сравнению с ведущими мировыми экономиками.

Как видно из таблицы 1, Россия демонстрирует высокую фискальную устойчивость: профицит бюджета и один из самых низких уровней госдолга в мире. Однако при этом налоговая нагрузка остаётся сопоставимой с уровнем развитых стран, а доля социальных расходов — ниже, чем в ЕС. Это отражает приоритет стабильности над расширением социальных обязательств.

Денежно-кредитная политика реализуется центральным банком и направлена на регулирование денежной массы, инфляции и стабильности финансовой системы. Основной инструмент — ключевая ставка, влияющая на стоимость кредитов и сбережений. В большинстве стран цель — инфляция 2–4% годовых.

В России в 2022–2023 гг. ЦБ проводил жёсткую монетарную политику, повысив ключевую ставку до 16% для сдерживания инфляции (11,9% в 2022 г. → 7,4% в 2024 г.). Это помогло стабилизировать рубль и

инфляционные ожидания, но одновременно ограничило доступ малого бизнеса к кредитам (ставки 20–25% годовых). Это подчёркивает необходимость координации с фискальной политикой: когда ЦБ сдерживает инфляцию, правительство должно компенсировать это субсидиями и налоговыми льготами.

Сравним монетарные режимы ведущих стран. Как показано в таблице 2, монетарные режимы ведущих стран существенно различаются по параметрам ключевой ставки, целевой инфляции и стратегии валютного курса.

Таблица 2

Сравнение монетарных режимов ведущих стран (2024 г.)

Страна	Цель монетарной политики	Ключевая ставка	Уровень инфляции (годовой)	Режим валютного курса
Россия	Инфляционное таргетирование	16%	7,4%	Плавающий
США	Макс. занятость + инфляция 2%	5,25%	3,2%	Плавающий
ЕС (ЕЦБ)	Инфляция <2%	4,5%	2,6%	Плавающий (евро)

Особенности монетарной политики, отражённые в таблице 2, подчёркивают, что Россия остаётся в режиме жёсткой политики, в то время как большинство развитых стран уже вернулись к нейтральным ставкам. Это говорит о различиях в стадиях экономического цикла и устойчивости финансовых систем.

Антимонопольная политика направлена на поддержание конкуренции, предотвращение монополизации и защиту прав потребителей [6]. В условиях рыночной экономики конкуренция — двигатель инноваций и качества. Однако без контроля естественная склонность к концентрации капитала ведёт к злоупотреблениям.

В России функции антимонопольного регулирования выполняет Федеральная антимонопольная служба (ФАС). В последние годы особое внимание уделяется цифровым рынкам. В 2023 году ФАС впервые применила предварительный контроль за действиями Google и Apple, требуя открыть доступ к российским платёжным системам. Это знаменует переход от ретроспективного (наказание после нарушения) к превентивному регулированию — тренду, характерному и для ЕС (закон DMA), и для США.

Международный опыт показывает, что эффективная антимонопольная политика требует технической экспертизы, независимости регулятора и гибкости подходов. Например, ЕС в 2020-х годах инициировал десятки расследований против крупных

технологических корпораций, что привело к принятию нового правового режима для цифровых гигантов.

Фискальная, денежно-кредитная и антимонопольная политика являются ключевыми инструментами практического вмешательства государства. Фискальная политика стимулирует спрос и перераспределяет ресурсы, монетарная — обеспечивает ценовую стабильность, антимонопольная — сохраняет конкурентную среду. Их эффективность зависит от координации, качества институтов и учёта национальной специфики. Вьусловиях турбулентности особенно важна согласованность действий всех регуляторов для достижения макроэкономической стабильности без ущерба для роста.

Одной из наиболее значимых функций государства в современной рыночной экономике является социальная. Рынок, ориентированный на прибыль и эффективность, не способен автоматически обеспечить социальную справедливость, защиту нетрудоспособных или равенство возможностей. Поэтому государство выступает как социальный гарант, обеспечивающий минимальный уровень благосостояния для всех граждан.

Социальная функция реализуется через систему социальной защиты, включающую:

- социальное страхование (пенсии, пособия по безработице);
- социальную помощь (адресные выплаты, субсидии);
- общественные услуги (бесплатное образование, здравоохранение);
- регулирование труда (минимальная зарплата, охрана труда).

Цель социальной политики — не только смягчение неравенства, но и инвестиции в человеческий капитал. По данным Всемирного банка, страны с развитыми соцсистемами демонстрируют более устойчивый долгосрочный рост. Это объясняется тем, что здоровое, образованное и защищённое население — основа инновационной экономики

К уязвимым группам относятся: пожилые люди, инвалиды, дети из малообеспеченных семей, безработные, мигранты. Для их поддержки в России действуют:

- Федеральный закон «О социальной защите инвалидов»;
- Программа материнского капитала;
- Национальный проект «Демография»;
- Система социального контракта — инструмент «активной» политики, направленный на вовлечение в трудовую деятельность.

Особую роль играет социальный контракт: в 2023 году по этой программе поддержку получили более 1,2 млн семей, из них 68% вышли из бедности в течение года. Вместо пассивной помощи государство

предлагает индивидуальный план — обучение, микрозайм, помощь в трудоустройстве. Это отражает глобальный тренд на активизацию бенефициаров, характерный для Скандинавии и Канады.

Важной тенденцией стал переход от универсальных к адресным мерам. Благодаря ЕМИССО (единой межведомственной системе) более 40% пособий в 2024 году назначаются автоматически, без подачи заявлений. Например, пособие на ребёнка до 17 лет приходит семье автоматически, если доход ниже прожиточного минимума. Это снижает бюрократию и коррупционные риски.

Международный опыт показывает различия в моделях социальной политики:

- скандинавская (Швеция, Дания): высокие налоги → высокие соцрасходы → универсальные гарантии;
- континентальная (Германия, Франция): сильное соцстрахование через работодателей;
- либеральная (США, Великобритания): адресная помощь, минимальное вмешательство;
- постсоциалистическая (Россия): переходный характер, сочетание наследия и рыночных реформ.

Несмотря на относительно низкие объёмы социальных расходов, Россия сохраняет приемлемые социальные показатели, что говорит о высокой целевой эффективности бюджетных вложений. Однако такой подход имеет предел: с учётом старения населения и роста неформальной занятости долгосрочная устойчивость системы социальной защиты потребует как увеличения ресурсов, так и модернизации механизмов их распределения. Особое значение при этом приобретает переход к проактивной, персонализированной социальной политике.

Уровень социальной защищённости, представленный на рисунке 1, подтверждает существенное отставание России (12% ВВП) от развитых стран (29–32%). Это объясняется более низким ВВП на душу населения и приоритетами бюджетной политики (оборона, инфраструктура). Однако даже при меньших затратах Россия демонстрирует устойчивые социальные показатели (ожидаемая продолжительность жизни 73 года, уровень бедности 11,5%), что говорит о высокой эффективности расходования ресурсов.

Современная социальная политика сталкивается с новыми вызовами: старение населения (доля старше 65 лет достигнет 22% к 2036 г.) [12]; рост неформальной занятости (самозанятые, фрилансеры — более 25 млн человек); цифровое неравенство (пожилые хуже владеют цифровыми сервисами).

Это требует гибкости институтов: введение индивидуальных пенсионных коэффициентов для самозанятых, мобильных социальных прав, не привязанных к регистрации.

Социальная функция государства — неотъемлемый элемент современной рыночной экономики [9]. Она

обеспечивает стабильность, защищает уязвимые группы и формирует человеческий капитал. Эффективная социальная политика должна быть адресной, превентивной и адаптивной к вызовам XXI века. В условиях ограниченных ресурсов особенно важно повышать отдачу от расходов через цифровизацию, профилактику и активные меры. Будущее за умной социальной политикой, сочетающей точность, проактивность и уважение к достоинству гражданина.

В последние годы в российской социальной политике набирают силу два принципиально новых института: социальный контракт и социальное казначейство. Оба они отражают переход от пассивной адресной помощи к активной, результатно-ориентированной поддержке граждан, основанной на взаимных обязательствах.

Социальный контракт представляет собой соглашение между гражданином и государством, в рамках которого получатель помощи обязуется выполнять определённые действия (например, пройти обучение, открыть ИП, выйти на работу), а государство — предоставить ресурсы для достижения устойчивого выхода из бедности. Эта модель, заимствованная из практики скандинавских стран и Канады, реализует принцип «помоги себе сам», трансформируя социальные выплаты из благотворительности в инвестицию в человеческий капитал. В России с 2020 года социальный контракт стал ключевым инструментом национального проекта «Демография»: по данным Минтруда, в 2023 году его заключили более 1,2 млн семей, и 68% из них смогли самостоятельно преодолеть черту бедности в течение года.

Параллельно развивается институт социального казначейства — единого оператора, через который проходят все социальные выплаты. Его цель — повысить прозрачность, снизить административные издержки и минимизировать коррупционные риски за счёт централизации платежей. Социальное казначейство позволяет не только автоматизировать расчёт и доставку пособий, но и анализировать их совокупный эффект на уровне отдельного получателя, предотвращая дублирование и недоступность мер. В России в качестве прототипа социального казначейства выступает платформа ЕМИССО (Единая межведомственная информационная система социального обеспечения), которая уже обеспечивает автоматическое назначение 40% выплат на основе «жизненных ситуаций» граждан.

Анализ структуры бюджета показывает, что социальная сфера, включая здравоохранение и образование, получает около 35% всех расходов, что подчёркивает приоритет социальной стабильности в государственной политике даже на фоне повышенных затрат на оборону. Однако именно в рамках социального блока наиболее остро стоит задача повышения эффективности расходования средств — и здесь социальный контракт и социальное казначейство выступают как ключевые инструменты модернизации. Они позволяют не просто «раздавать деньги», а выстраивать персонализированные траектории социальной мобильности, интегрируя получателей помощи в экономическую активность.

Таким образом, социальный контракт формирует новую этику социальной ответственности, а социальное казначейство — инфраструктуру доверия между гражданином и государством. В совокупности эти механизмы способствуют формированию «умной» социальной политики, ориентированной не на формальное соблюдение норм, а на достижение измеримых результатов: снижение бедности, рост занятости и укрепление человеческого капитала.

Структура расходов бюджета отражает приоритеты государства: наибольшая доля направляется на оборону и социальную сферу, что свидетельствует о балансе между обеспечением безопасности и поддержанием социальной стабильности в условиях внешних вызовов.

Анализ роли государства в рыночной экономике, проведённый в ходе данной научной работы, убедительно демонстрирует, что современная экономическая система представляет собой сложный симбиоз рыночных механизмов и государственного регулирования. Историческая эволюция экономических моделей — от

классического либерализма Адама Смита до кейнсианства, неолиберализма и современных гибридных подходов — показывает: ни один из крайних вариантов (абсолютный рынок или тотальный контроль) не обеспечивает устойчивого развития, социальной стабильности и экономической эффективности. Наоборот, успешные экономики XXI века — это те, где государство и рынок выступают не как антагонисты, а как взаимодополняющие институты, каждый из которых выполняет свою уникальную функцию.

В теоретической части работы было обосновано, что государство выполняет фундаментальные функции, без которых рынок теряет предсказуемость и справедливость. Оно создаёт правовую и институциональную основу, обеспечивает защиту прав собственности, формирует условия для честной конкуренции и компенсирует рыночные провалы — такие как производство общественных благ, внешние

эффекты, асимметрия информации и монополизация. Более того, государство выступает как гарант макроэкономической стабильности, что особенно важно в условиях глобальных кризисов, геополитической неопределённости и технологических трансформаций. Теоретические положения Дугласа Норта, Джозефа Стиглица и Джона Ролза подтверждают: эффективный рынок невозможен без сильного, но ненавязчивого государства, которое задаёт правила игры, но не участвует в самой игре.

Практическая часть работы раскрыла механизмы реализации государственной политики. Фискальная политика позволяет гибко управлять совокупным спросом, стимулировать экономику в спад и сдерживать перегрев в бум. Примеры антикризисных пакетов в США (2020), ЕС (2022) и России (2022–2024)

показывают, что именно фискальные инструменты становятся «первой линией обороны» в условиях внешних шоков. Однако их эффективность напрямую зависит от уровня государственного долга и качества бюджетных институтов. Денежно-кредитная политика, проводимая независимым центральным банком,

обеспечивает ценовую стабильность и доверие к национальной валюте. Высокая ключевая ставка в России (16% в 2023 г.) стала болезненным, но необходимым шагом для сдерживания инфляции в условиях санкций. В то же время она подчеркнула уязвимость малого бизнеса и необходимость координации с фискальной политикой. Антимонопольное регулирование сохраняет конкурентную среду, без которой невозможны инновации и эффективное распределение ресурсов. Переход от ретроспективного контроля к превентивнвному регулированию цифровых платформ (как в ЕС, так и в России) знаменует новую эру антимонопольной политики, адаптированной к цифровой экономике.

Особое внимание в работе уделено социальной функции государства — не просто моральному императиву, а стратегической инвестиции в человеческий капитал. Анализ показывает, что страны с развитыми системами социальной защиты (Швеция, Германия, Франция) демонстрируют более высокую устойчивость к кризисам и более динамичный долгосрочный рост. В России, несмотря на более скромные социальные расходы (12% ВВП против 30% в ЕС), наблюдается прогресс в качестве социальной политики: переход к адресным мерам, цифровизация назначения пособий, внедрение социального контракта. Это позволяет добиваться значимых результатов даже при ограниченных ресурсах. Однако перед страной

стоит вызов старения населения и роста неформальной занятости, требующие реформирования пенсионной и страховой систем.

Особое значение сегодня приобретает концепция «умного государства» (smart state), которое не доминирует над экономикой, а создаёт условия для её саморазвития. Такое государство использует данные и технологии для повышения качества регулирования: искусственный интеллект прогнозирует риски безработицы, технология блокчейн обеспечивает прозрачность госзакупок, а открытые программные интерфейсы позволяют бизнесу мгновенно получать лицензии. Примером может служить Сингапур, где цифровая платформа «SingPass» объединяет 1800 госуслуг, а регуляторы тесно взаимодействуют с бизнесом через «песочницы» (regulatory sandboxes). В России аналогичные процессы запущены в рамках национального проекта «Цифровая экономика», но требуют дальнейшего развития кадрового и институционального потенциала.

В то же время, расширение роли государства несёт и риски: бюрократизация, коррупция, «захват регулятора» лоббистами. Поэтому критически важна подотчётность власти — через независимые СМИ, гражданское общество и судебный контроль. Только при наличии этих «тормозов» государственное вмешательство остаётся в рамках общественного блага. Как показывает опыт Венесуэлы или Аргентины, чрезмерное вмешательство без институциональных ограничений ведёт не к справедливости, а к экономической деградации.

Российский опыт последних лет демонстрирует сложную траекторию: с одной стороны, усиление государственного сектора в стратегических отраслях (энергетика, оборона, информационные технологии), с другой — развитие цифровых инструментов повышения качества жизни (Госуслуги, Мир, цифровые профили). Однако сохраняются диспропорции: высокая военная нагрузка на бюджет ограничивает социальные и инфраструктурные инвестиции, а слабая конкурентная среда в некоторых отраслях тормозит инновации. Перспектива устойчивого развития видится в балансе между государством-инвестором и государством-гарантом, где первое берёт на себя долгосрочные риски (наука, экология, инфраструктура), а второе обеспечивает равные правила для всех.

Таким образом, роль государства в XXI веке не сводится ни к пассивному наблюдению, ни к директивному управлению. Она заключается в стратегическом сопровождении экономики: формировании долгосрочных целей («зелёный переход», цифровая трансформация, демографическая устойчивость), создании институтов, способных адаптироваться к неопределённости, и защите уязвимых

слоёв населения от шоков. Государство становится своеобразным «архитектором экосистемы», где рынок, общество и технологии взаимодействуют синергетически.

Это требует от государственных служащих новых компетенций: способности работать с данными, понимать технологии, вести диалог с гражданами. Образование в области государственного управления должно меняться — от изучения административных процедур к освоению методов проектирования политик на основе доказательного подхода. Университеты должны готовить не чиновников, а публичных менеджеров, способных решать сложные, междисциплинарные задачи.

В заключение отметим, что рынок без государства — хаос, государство без рынка — застой. Только их синергия, основанная на доверии, прозрачности и стратегическом видении, способна обеспечить устойчивое развитие в условиях глобальной турбулентности. Будущее за гибридными моделями, где государство — не «ночной сторож» и не «всемогущий планировщик», а партнёр общества и бизнеса в достижении общих целей. Именно такой подход позволит преодолеть вызовы XXI века — от климатических кризисов до цифрового неравенства — и построить экономику, ориентированную не только на рост, но и на качество жизни каждого гражданина. Роль государства в рыночной экономике, таким образом, не уменьшается, а трансформируется — от контролёра к координатору, от директивщика к фасилитатору. И именно от качества этой трансформации будет зависеть экономическое и социальное будущее стран в новой эпохе.

Список цитируемой литературы:

1.Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 01.07.2020 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 31. – Ст. 4398.

2. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (в ред. от 31 июля 2025 г. № 353-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 28. – Ст. 2790.

3. Макроэкономика: учебник для вузов / под общей ред. В. Ф. Максимовой. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 166 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21219-8.

4. Государственное регулирование экономики: учебник / А. В. Бондарь, Т. В. Кузнецова. – Москва: Юрайт, 2024. – 328 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-19876-5.

5. Экономическая теория: учебник / под ред. А. Г. Грязновой, Т. В. Чечельницкой. – 10-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 512 с. – ISBN 978-5-534-20345-5.

6. Антимонопольное регулирование в России: монография / Е. С. Мельникова. – Москва: Юрайт, 2024. – 184 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-534-18890-2.

7. Денежно-кредитное регулирование: учебное пособие / И. Н. Соколова. – Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 256 с. – ISBN 978-5-8114-8021-3.

8. Фискальная политика в условиях кризиса: коллективная монография / отв. ред. М. П. Кузнецов. – Москва: Юрайт, 2025. – 210 с. – ISBN 978-5-534-21034-7.

9. Социальная политика государства: учебник / Л. А. Петрова. – Москва: Юрайт, 2024. – 298 с. – (Бакалавр и специалист). – ISBN 978-5-534-19543-6.

10. Рыночная экономика и роль государства: статья / А. Р. Гусейнов // Вопросы экономики. – 2024. – № 7. – С. 45–62.

Алтунин К.В., студент
Научный руководитель: Воробьев С.В., канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева,
Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, г. Елец

ВЗАИМОСВЯЗЬ ЦИФРОВОГО И ЭКОНОМИЧЕСКОГО НЕРАВЕНСТВА РЕГИОНОВ РОССИИ

Аннотация

Работа посвящена исследованию взаимного влияния цифрового и экономического неравенства между регионами Российской Федерации. На основе анализа официальных статистических данных выявлена последовательная связь между уровнем экономического развития регионов, возможностями по финансированию ИКТ, качеством цифровой инфраструктуры, привлечением инвестиций и, в конечном счете, дальнейшим экономическим ростом. Установлено, что сложившийся разрыв между развитыми и отстающими регионами имеет тенденцию к самовоспроизводству, что требует расширения и уточнения мер государственной поддержки.

Ключевые слова: цифровое неравенство, экономическая дифференциация, цифровая трансформация, информационно-коммуникационные технологии, региональное развитие.

В современном постиндустриальном (информационном) обществе цифровые технологии становятся неотъемлемой частью социальных и экономических процессов. Они изменяют способы организации производства, ведения бизнеса и оказания государственных услуг. Эффективность применения цифровых технологий во многом определяет конкурентоспособность отдельных предприятий, регионов, отраслей экономики и государства в целом.

Указом Президента Российской Федерации цифровая трансформация определена как одно из ключевых направлений развития страны до 2030 и на перспективу до 2036 года [9]. Развитие информационно-коммуникационных технологий рассматривается как фактор роста производительности труда и качества жизни населения. Однако в разных частях страны процессы цифровизации протекают с неодинаковой эффективностью, обусловленной различиями в доступе к цифровым технологиям и инфраструктуре, качестве связи и цифровых компетенциях населения. Данный феномен препятствует развитию отстающих регионов России и создает угрозу для национальной безопасности государства в условиях глобальных вызовов.

Термин «цифровое неравенство» или «цифровой разрыв» (digital divide) вошел в научный оборот в конце XX века для обозначения новой формы социально-экономического неравенства, порожденной стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий. В настоящее время выделяют 3 уровня цифрового разрыва.

Первый уровень связан с физической доступностью инфраструктуры связи. Это наиболее известный и количественно измеримый аспект, который определяется наличием стационарного и мобильного широкополосного интернета, покрытием сетями связи, а также стоимостью подключения и оплаты услуг. Второй уровень определяется различиями в цифровых компетенциях и навыках населения, необходимых для эффективного использования технологий. Третий уровень цифрового разрыва характеризует неравномерное распределение возможностей для получения ощутимых результатов в реальной жизни (трудоустройство, образование и пр.) за счёт использования современных технологий [3].

Финансовой основой цифровой трансформации является состояние региональной экономики. Как правило, цифровое неравенство возникает и углубляется вследствие устойчивой

экономической дифференциации регионов России. Объем средств, который регион способен направить на развитие цифровой инфраструктуры, подключение социальных объектов, поддержку проектов и разработок в области информационных технологий, зависит от общих бюджетных возможностей. Регионы с низкой бюджетной обеспеченностью вынуждены закладывать в расходную часть бюджета только траты, необходимые для поддержания жизнеобеспечения населения и функционирования органов власти.

Приток частных инвестиций в IT-сектор региона зависит от инвестиционной привлекательности данной территории. Предпочтительными для бизнеса являются регионы со стабильно развивающейся экономикой и грамотной инвестиционной политикой местных властей, заключающейся в установлении налоговых льгот и мер поддержки. Коммерческую эффективность развития цифровых технологий определяет платежеспособный спрос на интернет, электронные услуги и онлайн-сервисы. В регионах с низкими доходами населения предприниматели не имеют финансовой заинтересованности в развитии соответствующей инфраструктуры.

Состояние рынка труда определяет кадровый потенциал цифровой трансформации. Из субъектов с низкими доходами и ограниченным числом рабочих мест происходит отток IT-специалистов. В то же время экономически развитые регионы могут привлекать квалифицированные кадры за счет высоких зарплат.

В свою очередь, имеет место и обратное влияние цифровой трансформации на экономическое развитие региона. За счет автоматизации производства, внедрения информационно-аналитических систем в управление повышается производительность труда, что при прочих равных способствует росту доходов населения. Развитие информационных технологий расширяет доступ к онлайн-образованию и удаленной занятости, что открывает людям новые возможности самореализации и профессионального развития. Инвестиционная привлекательность региона во многом зависит от наличия современной связи и IT-инфраструктуры в местах потенциального размещения производств и офисов компаний [1].

Цифровизация государственного управления предполагает переход органов власти на цифровые технологии во всех сферах деятельности. Ее составными элементами становятся внедрение электронного межведомственного взаимодействия, услуг и документооборота, аналитических инструментов и искусственного интеллекта для обработки больших объемов информации. Главная цель цифровизации госуправления – повышение эффективности работы

органов власти, качества государственных услуг и уровня удовлетворённости граждан взаимодействием с государством. На практике это выражается в более рациональном использовании бюджетных средств, снижении административных барьеров для бизнеса и высвобождении времени граждан для трудовой и предпринимательской деятельности.

Можно предположить, что между уровнем цифрового развития регионов России и их экономическим положением существует двусторонняя взаимосвязь, когда каждый из рассмотренных видов неравенства создает условия для углубления другого. В слаборазвитых субъектах федерации формируются объективные ограничения для цифровой трансформации, что в свою очередь делает невозможным интенсивный экономический рост. В результате возникает некий «порочный круг», в котором регион остается в состоянии устойчивого отставания. В экономически развитых регионах наблюдается противоположная ситуация, когда высокие доходы бюджета позволяют инвестировать в цифровые технологии и получать от этого дополнительные конкурентные преимущества.

Чтобы проанализировать указанную взаимосвязь, обратимся к официальным статистическим данным, характеризующим цифровое и экономическое развитие регионов Российской Федерации. В таблице 1 представлены данные о размерах расходов на ИКТ наиболее релевантных для исследования субъектов федерации в 2025 году, рассчитана их доля в общем объеме расходов регионального бюджета.

Таблица 1

Расходы бюджетов субъектов РФ на развитие информационно-коммуникационных технологий в 2025 году [2; 6]

№	Регион	Расходы на ИКТ, млрд. руб.	Совокупные расходы бюджета, млрд. руб.	Удельный вес расходов на ИКТ в общем объеме расходов бюджета, %
1	г. Москва	156,1	5583	2,8
2	г. Санкт-Петербург	45,8	1492	3,1
3	Московская область	19,7	1258	1,6
	…	…	…	…
6	Краснодарский край	5,4	599,4	0,9
	…	…	…	…
13	Республика Татарстан	3,6	472,1	0,8

14	Белгородская область	3,2	149,3	2,1
	…	…	…	…
24	Воронежская область	2,3	191	1,2
	…	…	…	…
29	Тульская область	1,9	145,5	1,3
30	Липецкая область	1,8	120,9	1,5
	…	…	…	…
79	Республика Тыва	0,29	68,7	0,4
80	Республика Алтай	0,26	38,3	0,7
81	Еврейская АО	0,18	23,5	0,8
	…	…	…	…

Представленные в таблице данные демонстрируют колоссальный разрыв в объемах финансирования ИКТ между экономически развитыми и отстающими регионами России.

Безусловными лидерами рейтинга являются Москва, Санкт-Петербург и Московская область. В сумме затраты на цифровизацию трех этих субъектов составляют более 40% расходов по данному направлению в консолидированном региональном бюджете. Огромные финансовые возможности позволяют им поддерживать цифровую инфраструктуру на уровне лучших мировых стандартов, внедрять дорогостоящие передовые технологии в функционирование региона. Краснодарский край и Республика Татарстан имеют низкую долю расходов на ИКТ, уступающую не только лидерам, но и многим регионам из нижней части рейтинга. Однако крупный размер бюджета позволяет обеспечить высокий абсолютный уровень финансирования цифровизации.

Среди регионов Центрального федерального округа выделяется Белгородская область с самой высокой долей расходов на ИКТ. При относительно скромном объеме бюджета область целенаправленно инвестирует в цифровое развитие, что подтверждается ее лидирующими позициями в профильных рейтингах. Липецкая область направила на финансирование ИКТ 1,8 млрд. руб., что составляет 1,5% от всех расходов. По этому показателю регион уступает Белгородской области, но превосходит средние уровни по стране и ЦФО. Стабильный рост вложений в ИКТ позволил региону стать одним из лидеров в сфере цифровой трансформации в последние годы. Регион последовательно внедряет ИИ-решения в общественной безопасности, госуслугах, социальной сфере, здравоохранении и управлении территорией, реализовав более 30 практических проектов

Наиболее показательными примерами аутсайдеров рейтинга являются Республика Тыва, Республика Алтай и Еврейская автономная область. Крайне слабое экономическое развитие этих регионов, вызванное географической изоляцией, неразвитостью городских центров и оттоком населения, лишает их возможности вкладывать средства в развитие цифровых технологий. Так, совокупные расходы трех субъектов на ИКТ в 2025 году составили менее 1 млрд. руб. При таких объемах финансирования не идет речи о цифровой трансформации, ограниченного бюджета хватает лишь на поддержание текущего состояния и минимально необходимое обновление инфраструктуры.

Основополагающим фактором цифровой трансформации является доступность инфраструктуры связи. Исследование НИУ ВШЭ выявило дифференциацию регионов России по критериям доступности мобильного и высокоскоростного стационарного интернета, а также соотношения стоимости этих услуг со среднедушевыми доходами населения (табл. 2).

Таблица 2

Группировка субъектов Российской Федерации по показателям доступности услуг связи [5]

	Число абонентов на 100 чел. населения по видам широкополосного доступа к интернету		Соотношение (%) абонентской платы со среднедушевыми денежными доходами населения	
	мобильный	стационарный	услуги мобильной связи	стационарный доступ к интернету
Группа 1	123	18	1,1	1
Группа 2	113	18	1,4	1,3
Группа 3	109	9	1,1	1,3
Группа 4	72	5	2,1	2,6

Первая группа объединяет 15 регионов с максимальным уровнем доступности услуг связи. Помимо Москвы, Санкт-Петербурга, Московской и Ленинградской областей сюда входит ряд субъектов, административными центрами которых являются города-миллионники, и ряд регионов (в том числе расположенных в западной части Арктической зоны РФ), отличительной особенностью которых выступают высокие значения среднедушевых денежных доходов населения. В этих регионах фиксируются не только самые высокие

показатели проникновения интернета, но и наиболее низкая стоимость услуг относительно доходов населения. Развитая экономика и платежеспособный спрос создает заинтересованность операторов в наращивании инвестиций в инфраструктуру.

Вторая группа характеризуется высоким уровнем доступности услуг связи. Самая многочисленная группа включает 42 субъекта РФ с различными социально-экономическими, географическими, демографическими и иными характеристиками. Представители группы незначительно уступают регионам-лидерам по всем рассматриваемым показателям. Ряд регионов ЦФО, и, в частности Липецкая область, опережают большинство соседей по группе как по развитию инфраструктуры связи, так и по экономическому развитию.

В третьей группе регионов доступность услуг связи оценивается как средняя. Подобная ситуация наблюдается в 22 субъектах РФ, большинство из которых являются приграничными или отличаются низкой плотностью населения. Средние значения анализируемых показателей по этим регионам незначительно расходятся с параметрами второй группы за исключением двукратного отставания по числу абонентов фиксированного высокоскоростного интернета. Низкая экономическая активность в этих регионах делает прокладку оптоволоконных кабелей менее рентабельной для бизнеса. Население чаще пользуется более доступным мобильным интернетом. Однако отсутствие качественного фиксированного доступа ограничивает возможности для развития предпринимательства и внедрения цифровых технологий в другие сферы общественной жизни.

Четвертая группа представлена шестью регионами с низкой доступностью услуг связи. Это территории с традиционно слабо развитой экономикой, низкими доходами населения и дотационными бюджетами. Регионы этой группы значительно уступают остальным по всем анализируемым показателям. Доступность мобильного и стационарного широкополосного доступа к интернету здесь в 2 и 4 раза ниже, чем в группе лидеров. При этом стоимость услуг для населения в относительном выражении в 3-4 раза выше средних показателей по стране. Низкие доходы населения делают услуги связи малодоступными по цене, а слабое развитие экономики не дает операторам стимулов для развития сетей.

Таким образом, наиболее благоприятные условия для деятельности операторов связи, в частности развертывания телекоммуникационной инфраструктуры, создает сочетание таких факторов, как высокий уровень социально-экономического развития территорий и концентрация населения в городах. В то же время

доступность современной связи и цифровых сервисов является не только результатом, но и самостоятельным фактором экономического развития, в частности привлечения инвестиций. Принимая решения о размещении высокотехнологичных производств, логистических центров или офисов, инвесторы оценивают качество телекоммуникационной инфраструктуры и перспективы ее дальнейшего развития. В таблице 3 представлена рассчитанная Национальным Рейтинговым Агентством оценка инвестиционной привлекательности регионов России и ее результаты.

Таблица 3

Показатели инвестиционной активности в регионах Российской Федерации в 2025 году [4; 7]

Регион	Уровень инвестиционной привлекательности	Количество созданных предприятий	Количество высокопроизводительных рабочих мест на тысячу занятых
г. Москва	IC1	77 650	502
г. Санкт-Петербург	IC1	11 666	521
Республика Татарстан	IC2	5 456	364
Московская область	IC2	13 213	324
Краснодарский край	IC2	5 814	379
Белгородская область	IC3	1 152	352
Липецкая область	IC3	834	337
Воронежская область	IC3	1 829	317
Тульская область	IC3	1 008	351
Еврейская АО	IC7	118	319
Карачаево-Черкесская Республика	IC7	294	122
Республика Дагестан	IC8	1 832	85
Республика Тыва	IC9	193	252
Республика Ингушетия	IC9	374	88

В течение многих лет лидирующие позиции в рейтинге инвестиционной привлекательности занимают Москва и Санкт-Петербург. Для этих городов характерно высокое качество цифровой инфраструктуры, а также активное внедрение технологий искусственного интеллекта, развитие IT-кластеров и технопарков. В

2025 году максимально близко к группе лидеров приблизился Татарстан, развивающий особую экономическую зону «Иннополис», где сосредоточены как крупнейшие компании в сфере высоких технологий, так и перспективные стартапы. Наличие подобных площадок говорит о готовности региона к взаимодействию с инвесторами на современном технологическом уровне.

Регионы Центрального федерального округа имеют относительно небольшие площади территории и низкую численность населения в сравнении с лидерами рейтинга. Тем не менее в последние годы ЦФО стал эффективной моделью по привлечению инвестиций. Основной вклад в развитие округа вносят сложные и высокопроизводительные отрасли: машиностроение, IT и телекоммуникации, транспортно-логистический комплекс. Такая динамика развития связана с конкурентными преимуществами округа и умением властей ими правильно распорядиться, а также с применением федеральных мер поддержки.

Республики Северного Кавказа исторически развивались как индустриально отсталые, что в перспективе привело к огромной безработице и другим проблемам. Цифровое развитие, являющееся основой экономического роста современного типа, здесь никогда не рассматривалось в качестве приоритета. В настоящее время низкое качество цифровой инфраструктуры остается дополнительным фактором, отпугивающим потенциальных инвесторов. Дальний Восток обладает богатым ресурсным потенциалом, однако сложности с проведением оптоволоконной сети интернета и строительством предприятий на отдаленных территориях делают любые инициативы частных инвесторов экономически невыгодными.

Показатель высокопроизводительных рабочих мест используется для оценки качества занятости населения и отражает эффективность трудового процесса. Высокопроизводительное рабочее место – это позиция, на которой уровень заработной платы работника равен или превышает установленный критерий (пороговое значение). В регионах с высокими показателями ВПРМ инвестиции направляются на развитие инновационной экономики и повышение производительности труда. В отстающих регионах создаваемые предприятия относятся преимущественно к низкотехнологичным отраслям с низкой производительностью труда.

Проведенный анализ позволяет проследить логическую цепочку, связывающую экономическое и цифровое неравенство российских регионов. На этапе, который можно обозначить как стартовый или начальный, уровень экономического развития определяет бюджетные

возможности региона по финансированию информационно-коммуникационных технологий. Так, богатейшие субъекты федерации, в первую очередь Москва, Московская область и Санкт-Петербург, инвестируют в цифровое развитие десятки и сотни миллиардов рублей, тогда как экономически слабые регионы могут выделить на порядок меньше. Даже довольно развитые регионы Центральной России серьезно ограничены размерами своих экономик и не способны составить полноценную конкуренцию лидерам.

Объем финансирования, в свою очередь, напрямую влияет на состояние цифровой инфраструктуры. Регионы, активно вкладывающиеся в развитие ИКТ, формируют современную телекоммуникационную среду, соответствующую мировым стандартам (а в случае лидеров – во многом превосходящую их). В то же время в регионах с низкими бюджетными возможностями цифровая инфраструктура остается устаревшей или вовсе отсутствует.

В современной экономике развитая инфраструктура связи становится важнейшим фактором привлечения капиталов. Инвесторы отдают предпочтение регионам, где есть качественная связь, возможности по развитию цифровых проектов и платежеспособный спрос на них. Инвестиционная привлекательность региона количественно выражается в открытии новых предприятий, а качественно – в создании высокопроизводительных рабочих мест. Формируются условия для дальнейшего роста доходов населения и регионального бюджета, что позволяет наращивать инвестиции в цифровое развитие.

Отсутствие современной цифровой инфраструктуры делает регионы-аутсайдеры непривлекательными для инвесторов, бизнес не развивается, квалифицированные специалисты стремятся переехать в более благополучные субъекты, что в совокупности консервирует экономическую отсталость.

Поскольку неравенство между субъектами федерации имеет тенденцию к закреплению и самовоспроизводству, преодолеть подобный разрыв невозможно без внешней поддержки федеральной власти. Основным финансовым инструментом устранения цифрового неравенства между регионами России выступают субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации. По общей практике субсидии предоставляются регионам с уровнем бюджетной обеспеченности менее 1, число которых в настоящее время составляет порядка 70%. Средства направляются на развитие IT-инфраструктуры, создание сетей Wi-Fi, оснащение учебных заведений современным оборудованием.

С 2025 года в России реализуется национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» с общим бюджетом более 2 триллионов рублей [8]. Приоритетными задачами проекта являются:

- устранение цифрового неравенства;
- достижение «цифровой зрелости» в государственном и муниципальном управлении, ключевых отраслях экономики и социальной сфере;
- обеспечение темпов роста инвестиций в отечественные решения в сфере информационных технологий, вдвое превышающих темпы роста ВВП;
- обеспечение сетевого суверенитета и информационной безопасности в сети «Интернет»;
- увеличение доли домохозяйств, обеспеченных качественным широкополосным доступом к сети «Интернет» до 97% в 2030 году.

В рамках нацпроекта «Экономика данных» реализуется федеральный проект «Устранение цифрового неравенства» (УЦН), целью которого является обеспечение услугами голосовой связи и высокоскоростным доступом в интернет жителей сел и деревень. Это должно снизить разрыв в доступе к цифровым ресурсам и способствовать более равному развитию различных населенных пунктов.

Несмотря на принимаемые меры, сохраняется ряд проблем и трудностей. Основой цифровой трансформации действительно является создание базовой инфраструктуры, подключение населенных пунктов к интернету, прокладка сетей. Однако пока не сформировано в полной мере понимание того, что для эффективного использования этой инфраструктуры необходимо развитие цифровой грамотности населения и навыков работы с информационными технологиями. Только в этом случае инфраструктурный фундамент действительно приведет к необходимому экономическому результату. Система финансовой поддержки региональных бюджетов является стандартизированной и ориентируется на показатели бюджетной обеспеченности, но не предусматривает оценку реальных потребностей и существующего потенциала к последующему росту. Увеличение объемов финансирования не приведет к качественному изменению ситуации до тех пор, пока на федеральном уровне не будут разработаны адресные меры поддержки для каждого субъекта, а при необходимости – для административных единиц меньшего масштаба. Важно также вовлекать граждан в использование информационных технологий в ходе трудовой деятельности и в быту, стимулировать спрос на цифровые услуги,

оказывать поддержку предпринимателям, развивающим цифровую среду региона.

Список цитируемой литературы:

1. Алексеева, А. А. Проблемы цифрового неравенства регионов России и пути их решения / А. А. Алексеева // Научные достижения 2022: гуманитарные и социальные науки : Сборник материалов XI международной научно-практической конференции, Москва, 05 декабря 2022 года. Том 2. – Москва: Научно-издательский центр "Империя", 2022. – С. 5-8.

2. Бюджеты субъектов РФ в цифрах в 2025 году // Бюджет. – URL: https://bujet.ru/article/499678.php (дата обращения: 21.03.2026).

3. Гулина, С. Т. Цифровое неравенство как препятствие для развития регионов и отраслей / С. Т. Гулина, Д. Р. Мусина // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 5.

4. Ежегодная оценка инвестиционной привлекательности регионов России: аналитический обзор // Национальное Рейтинговое Агентство, 2025. — 15 с.

5. Доступность услуг связи в регионах России // ИСИЭЗ НИУ «ВШЭ». – Москва, 2025. – 4 с.

6. ИКТ-расходы российских регионов: аналитический обзор // CNews. – 2025. – URL: https://gov.cnews.ru/articles/2025-04-11_ikt-rashody_rossijskih_regionov (дата обращения: 21.03.2026).

7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 19.03.2026).

8. Расходы на нацпроекты и их ключевые показатели до 2030 года // Ведомости. – 23.03.2025. – URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/03/23/1098033–rashodi–na–natsproekti (дата обращения: 19.03.2026).

9. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986 (дата обращения: 18.03.2026).

Гайдук М.А., канд. пед. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления
Аникеева Р.В., студентка
Смоленский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Смоленск, Россия

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСФУНКЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ДИАГНОСТИКА И ВЕКТОРЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация

В условиях нарастающей турбулентности внешней среды и ускорения технологических сдвигов классические модели менеджмента демонстрируют свою несостоятельность. Данная статья посвящена исследованию кризиса традиционных управленческих парадигм и поиску путей их трансформации. Автором проводится анализ природы управленческих дисфункций, систематизируются ключевые вызовы, стоящие перед современными организациями: структурная инерция, цифровой разрыв, кризис вовлеченности персонала и ограниченность устаревших оценочных систем. Особое внимание уделяется концепции организационной амбидекстрии как необходимого условия выживания и развития компаний, а также противоречиям, возникающим при попытке совмещать эксплуатацию текущих активов и исследование новых возможностей. В статье обосновывается необходимость смены управленческой модели с «контроль-исполнение» на «доверие-координация». В качестве векторов трансформации предлагаются переход к сетевым и экосистемным структурам, внедрение принципов доказательного управления (data-driven management) на основе анализа больших данных, а также интеграция социальной ответственности и принципов человекоцентричности в корпоративную культуру. Делается вывод о том, что главным источником устойчивости в современном мире становится не масштаб ресурсов, а способность менеджмента к адаптивности, развитию сотрудников и демократизации управления.

Ключевые слова: управленческие вызовы; управленческие дисфункции; структура организации; цифровая экономика; адаптивный менеджмент; критерии эффективности; кадровый потенциал; устойчивое развитие; организационная амбидекстрия.

Современная теория и практика менеджмента сталкиваются с беспрецедентным уровнем сложности. Если ранее управление

организацией сводилось к оптимизации внутренних процессов для достижения максимальной прибыли, то сегодня это понятие включает в себя способность предвидеть изменения, управлять знаниями и создавать ценность в условиях, которые невозможно точно спрогнозировать. Как отмечает один из ведущих теоретиков менеджмента Г. Хэмел, традиционные управленческие модели исчерпали свой потенциал, и на смену им должны прийти подходы, основанные на адаптивности и человекоцентричности [13]. Согласно исследованиям, за последние пять лет скорость изменения рыночных условий значительно возросла: индекс волатильности и частота смены технологических укладов увеличились настолько, что большинство долгосрочных стратегических планов рискуют устареть еще на этапе их утверждения.

Проблематика управления выходит за рамки экономической науки, вторгаясь в области психологии больших групп, социологии технологий и философии лидерства. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки новых подходов, позволяющих организациям не просто выживать, но и развиваться в турбулентной среде. Данная работа ставит целью идентифицировать ключевые «узкие места» (дисфункции) современного менеджмента и обозначить контуры их преодоления с учетом тенденций, актуальных на 2025–2026 годы. Особое внимание уделяется концепции организационной амбидекстрии, то есть способности компаний одновременно эффективно использовать существующие возможности (эксплуатация) и искать новые пути развития (исследование) [7, 8].

Под управленческими дисфункциями в современной науке понимаются устойчивые сбои в реализации функций менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля), приводящие к снижению эффективности системы в целом. Исторически управленческая мысль развивалась от жесткого механицизма к органичности. Административная школа подарила миру принципы единоначалия и иерархии, которые до сих пор являются основой многих компаний. Однако именно эти принципы сегодня порождают фундаментальное противоречие, ведущее к дисфункции: иерархия обеспечивает порядок, но убивает инициативу и замедляет реакцию на внешние изменения.

С развитием поведенческих наук в фокус внимания попали неформальные отношения и мотивация. Однако современные исследователи отмечают, что сегодняшние проблемы лежат не в плоскости «человек или машина», а в плоскости их эффективного синтеза. Мы наблюдаем переход от управления как воздействия к

управлению как со-настройке, где лидер выступает не директором, а «садовником», создающим условия для роста. Новейшие исследования в области лидерства подтверждают, что для управления в условиях неопределенности руководителям необходимы так называемые «компетенции двойственности»: адаптивность, гибкость мышления, способность к четкой коммуникации и аутентичность. Отсутствие этих компетенций становится источником кадровых дисфункций [7].

Для понимания масштаба проблемы целесообразно разделить их на несколько категорий. К «стратегическим» относятся ошибки в определении вектора развития и неспособность вовремя заметить смену рыночных трендов. «Организационно-структурные» проблемы связаны с негибкостью внутреннего устройства компании, размыванием зон ответственности и избыточными согласованиями. «Социально-психологические» включают высокий уровень стресса, конфликты поколений и выгорание. «Технологические» проблемы касаются разрыва между наличием цифровых инструментов и способностью персонала их эффективно использовать. Все эти аспекты взаимосвязаны: попытка решить один без учета других приводит к усугублению ситуации. Исследования показывают, что фрагментированность коммуникации между отделами остается главным вызовом для 47% компаний, что напрямую влияет на уровень вовлеченности сотрудников и создает информационные барьеры в управлении [1].

Большинство крупных компаний построены по иерархическому принципу, который сопротивляется изменениям. Это явление получило название «структурной инерции». Организации продолжают работать по накатанной схеме даже тогда, когда рынок требует смены курса. Попытки внедрить плоские структуры или самоуправляемые команды часто наталкиваются на сопротивление среднего менеджмента, который видит в этом угрозу своему статусу.

Классическое исследование К. Кристенсена о «дилемме инноватора» наглядно демонстрирует, почему успешные компании часто терпят крах в моменты технологических сдвигов: их структура и культура настроены на эксплуатацию существующего, а не на исследование нового [11]. Проблема усугубляется необходимостью совмещать две противоположные стратегии: эксплуатацию текущих активов (делать то, что умеешь, максимально эффективно) и исследование новых возможностей (экспериментировать и рисковать). Большинство управленческих систем не предназначены для такой двойной нагрузки, что приводит либо к стагнации, либо к неоправданным рискам. Создание отдельных внутренних

подразделений для исследования (инновационных лабораторий) часто порождает новые противоречия: такие «исследовательские» единицы должны быть одновременно и обособлены (чтобы сохранять креативность), и интегрированы в основную компанию (для трансфера результатов). Менеджеры таких подразделений вынуждены постоянно балансировать между этими противоположными требованиями, используя различные практики координации [3].

Инвестиции в цифровизацию растут ежегодно, однако производительность труда в развитых экономиках увеличивается незначительно. Этот парадокс объясняется тем, что технологии часто внедряются в устаревшие бизнес-процессы, просто автоматизируя хаос. Эффект от внедрения искусственного интеллекта оказывается ниже ожидаемого из-за неготовности управленческого звена доверять алгоритмам и перестраивать под них логику принятия решений.

В 2025 году акцент сместился с погони за самым мощным ИИ на поиск баланса в тандеме «человек-машина». Основная проблема здесь — управленческая: как перераспределить функции, чтобы ИИ выполнял рутинный анализ и прогнозирование, оставляя человеку право на окончательное решение в нестандартных ситуациях, требующих этической оценки и эмпатии. Согласно опросам, 71% руководителей считают цифровую трансформацию критически важной, однако ключевыми барьерами на этом пути являются не технологии, а разрывы в лидерских компетенциях и организационная культура [5]. Успех трансформации зависит не от объема инвестиций в софт, а от готовности компании перепроектировать рабочие процессы и переучивать сотрудников [9, 2].

Экономика знаний сделала человеческий капитал главным ресурсом, но управление этим ресурсом остается наиболее слабым звеном. Международные исследования рынка труда фиксируют рекордный рост уровня стресса и межличностных конфликтов на рабочих местах. Токсичная атмосфера становится фактором, напрямую снижающим капитализацию компаний [10]. По мнению Т. Ю. Базарова, современное управление персоналом требует перехода от субъект-объектных отношений к субъект-субъектным, где сотрудник выступает не объектом манипуляций, а полноценным партнером [10].

Особенно сложная ситуация складывается с менеджерами среднего звена. Они находятся под давлением сверху (стратегические цели) и снизу (ожидания команд). Исследования подтверждают, что именно этот слой является проводником изменений, но он же и первый кандидат на выгорание. Решением может стать разделение ролей: одни менеджеры фокусируются на задачах и сроках (исполнители), другие —

на развитии людей и поддержании климата (лидеры-наставники). В гибридной среде особую значимость приобретают такие факторы, как культура обучаемости, терпимость к ошибкам и психологическая безопасность, которые напрямую влияют на инновационный потенциал компаний [4, 7].

Традиционная система оценки эффективности управления, опирающаяся на финансовые показатели, искажает реальность. Она показывает, что было вчера, но не говорит о том, насколько компания готова к завтрашнему дню. Качество управленческих решений, уровень доверия в командах, скорость распространения знаний — эти параметры не отражаются в балансовых отчетах, но именно они определяют долгосрочную устойчивость.

Попытки внедрить сбалансированные системы показателей часто наталкиваются на субъективизм. Как измерить «качество управления» или «инновационный потенциал»? Отсутствие общепринятых метрик для этих категорий остается серьезной методологической проблемой. Исследования в странах с переходной экономикой показывают, что прямая связь между инновационной ориентацией топ-менеджмента и финансовыми результатами компании не всегда очевидна, что требует более тонкой настройки систем оценки, включающих качественные показатели [6].

Таблица 1

Основные результаты диагностики управленческих дисфункций (по материалам опроса руководителей смоленских организаций, N=50, март 2026 г.)

Диагностируемый параметр	Ключевой результат
Скорость принятия решений (быстрая)	38%
Проблема структурной инерции	46%
Средний уровень цифровизации (1–10)	7,4
Достаточные цифровые компетенции сотрудников	32%
Проблема выгорания сотрудников	74%
Регулярная оценка вовлеченности	32%
Не удовлетворены системой оценки	42%
Готовность к модели «доверие–координация»	62%
Главный барьер трансформации	консерватизм руководства

Результаты проведенного опроса (см. таблицу 1) подтверждают наличие структурных, цифровых и кадровых дисфункций в организациях Смоленской области.

Преодоление структурных проблем возможно через переход к сетевому принципу организации. Вместо жестких вертикалей создаются временные проектные команды, которые собираются под

задачу и распускаются после ее выполнения. Это требует от руководителей нового навыка — умения управлять в условиях временных, а не постоянных связей.

Ф. Лалу в своей концепции «бирюзовых организаций» показывает, что отказ от иерархии в пользу самоуправляемых команд не только возможен, но и ведет к росту эффективности и вовлеченности сотрудников [12]. Компании будущего — это платформы, объединяющие внутренние и внешние ресурсы. Задача менеджмента здесь — обеспечить бесшовность коммуникаций и общность целей, несмотря на размытость границ организации. Ключевым фактором успеха становится не структура сама по себе, а культура, поощряющая сотрудничество и обмен знаниями на всех уровнях [2].

В условиях информационного шума решения на основе интуиции становятся слишком рискованными. Все больше компаний переходят к модели, где любые изменения в стратегии или мотивации обосновываются данными. Создаются внутренние аналитические центры, которые тестируют гипотезы на малых выборках перед масштабированием. Это снижает издержки от ошибок и повышает обоснованность управленческих действий. Важно подчеркнуть, что data-driven подход касается не только маркетинга, но и управления персоналом: аналитика вовлеченности, текучести и эффективности команд становится основой для кадровых решений.

Внедрение ESG-принципов перестало быть маркетинговым ходом. Инвесторы и потребители все чаще выбирают компании, которые демонстрируют заботу об экологии и обществе. Внутренняя политика, направленная на уважение к личности, инклюзивность и психологическую безопасность, становится конкурентным преимуществом в борьбе за таланты. Управление, игнорирующее человеческое измерение, неизбежно проигрывает в долгосрочной перспективе. Переход от чисто управленческого (манипулятивного) подхода к более гуманистическому набору ценностей через инвестиции в развитие сотрудников становится важным трендом для компаний, стремящихся к устойчивому росту [8].

Подводя итог, можно констатировать смену самой парадигмы управления. На смену модели «контроль-исполнение» приходит модель «доверие-координация». Основные проблемы, с которыми сталкиваются организации, проистекают не столько из внешних обстоятельств, сколько из внутреннего несоответствия устаревших управленческих практик новым реалиям. Как справедливо отмечает Г. Хэмел, будущее менеджмента — за демократизацией управления, где каждый сотрудник становится носителем лидерского потенциала [13].

Выводы исследования:

1. Жесткие иерархические структуры не способны адаптироваться к высокой скорости изменений; будущее за сетевыми и проектными формами организации, способными к амбидекстрии [11, 12].

2. Цифровые технологии, включая ИИ, являются лишь инструментом; их эффективность зависит от готовности менеджмента перестроить под них процессы, перераспределить ответственность и преодолеть культурное сопротивление [5, 9].

3. Человеческий фактор остается главным источником как рисков, так и возможностей. Инвестиции в психологический климат, развитие среднего звена и формирование культуры доверия дают наибольший возврат [4, 7, 10].

4. Система оценки эффективности требует пересмотра в сторону включения нефинансовых, качественных показателей, характеризующих адаптивный потенциал компании [6].

Эмпирическая верификация теоретических положений проведена на основе опроса руководителей смоленских организаций (N=50, март 2026 г.). Результаты (см. таблицу 1) подтвердили наличие структурных, цифровых и кадровых дисфункций, а также зафиксировали готовность 62% менеджмента к переходу к модели «доверие-координация», что создает основу для реализации предложенных векторов трансформации.

Список цитируемой литературы:

1.Cortez M. Reinventing the Digital Workplace // Dedale Intelligence. — 2025. — URL: https://www.dedale.com/reports/reinventing-the-digital-workplace (дата обращения: 04.03.2026).

2.From legacy to leading edge: How enterprises are reinventing themselves for the digital era // Kestria. — 2025. — URL: https://kestria.com/insights/technology/from-legacy-to-leading-edge-how-enterprises-are-re/ (дата обращения: 04.03.2026).

3.Gibert C., BenMahmoud-Jouini S. ‘I’d Give My Right Arm to Be Ambidextrous’: Exploration Unit Managers Facing Competing Demands for Differentiation and Integration // M@n@gement. — 2025. — Vol. 28, № 2. — P. 49-71.

4.Han Yu, Wang Xiaohui, Bai Yuqi. Leveraging digital transformation in hybrid workplaces: current landscape, underlying challenges, and future prospects // Frontiers in Human Dynamics. — 2025. — Vol. 7. — URL: https://www.frontiersin.org/journals/human-

dynamics/articles/10.3389/fhumd.2025.1622625 (дата обращения: 04.03.2026).

5.Leadership gaps can stymie digital transformation // ThinkBusiness. — 2025. — URL: https://www.thinkbusiness.ie/articles/business-transformation-ai-survey-tekenable/ (дата обращения: 04.03.2026).

6.Martin A., Pilav-Velić A. The Impact of Top Management Team's Innovation Orientation on Organizational Ambidexterity in Transitional Economies: Evidence from Bosnia and Herzegovina. — Fraunhofer-Publica, 2025. — URL: https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/fe2e4e55-c474-4883-811a-7e442b7b26cc (дата обращения: 04.03.2026).

7.Öz G. S. Ambidextrous leadership as catalyst for innovation, ambidexterity in established organisations: a sequential explanatory mixed-method study: Doctoral thesis. — Kingston University, 2021. — URL: https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.877942 (дата обращения: 04.03.2026).

8.Pereira V., Del Giudice M., Malik A., Tarba S., Temouri Y., Budhwar P., Patnaik S. A longitudinal investigation into multilevel agile & ambidextrous strategic dualities in an information technology high performing EMNE // Università Telematica Pegaso. — 2021. — URL: https://www.unipegaso.iris.cineca.it/handle/20.500.12607/21781 (дата обращения: 04.03.2026).

9.Seyrek U. A., Demiryürek K., Romanovich O. G., Rakhmanalieva A. A. Organizational Challenges in Digital Transformation: A Review Through the Lens of Organizational Innovation // Artificial Intelligence and Digital Transformation / Lecture Notes in Information Systems and Organization. — Springer, 2025. — P. 331-351.

10. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: теория и практика. — М.: Юрайт, 2024. — 385 с.

11. Кристенсен К. Дилемма инноватора. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 290 с.

12. Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.

13. Хэмел Г. Будущее менеджмента. — СПб.: BestBusinessBooks, 2013. — 276 с.

Арбузова Д.Е., студент, направление подготовки
«Экономическая безопасность»
Научный руководитель: Карпунина Е.В к.э.н., доцент, доцент кафедры
«Экономическая безопасность, анализ и учет»,
ФГБОУ ВО «Рязанский государственный радиотехнический
университет имени В.Ф. Уткина» г. Рязань, Российская Федерация

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ»)

Аннотация

В работе рассмотрены методические подходы к анализу конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Проведен сравнительный анализ существующих методик оценки, выявлены их преимущества и ограничения. На основе методики Свердлиной Е.Б. выполнена оценка конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса. Проанализированы показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования, выявлены тенденции изменения конкурентных позиций. Обоснованы направления повышения конкурентоспособности и укрепления экономической безопасности исследуемого хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: конкурентоспособность; экономическая безопасность; операционная эффективность; стратегическое позиционирование; гостиничный бизнес; анализ деятельности.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и применения эффективных инструментов анализа, позволяющих своевременно выявлять сильные и слабые стороны предприятия, а также формировать устойчивые конкурентные преимущества в условиях нестабильной внешней среды. Особенно остро эта проблема стоит в сфере гостиничного бизнеса, где удержание конкурентных позиций и обеспечение экономической безопасности сопряжены с рядом специфических трудностей. Высокая чувствительность к сезонным колебаниям спроса, зависимость от макроэкономических факторов и туристической привлекательности региона, а также необходимость постоянных инвестиций в инфраструктуру и сервис делают гостиничный бизнес крайне уязвимым. В таких условиях системный анализ конкурентоспособности

становится не просто инструментом оценки, а необходимым условием для выживания и стратегического развития отеля.

Цель исследования заключается в оценке конкурентоспособности предприятия на основе анализа методических подходов. В рамках работы решаются задачи изучения существующих методик, их сравнения и практического применения.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить отдельные авторские методические подходы к анализу конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, выполнить сравнительный анализ рассмотренных методических подходов;

2. Выполнить анализ конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта;

3. Разработать рекомендации по её повышению.

Объектом исследования является деятельность ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» - компании, осуществляющей деятельность в сфере гостиничного бизнеса.

В целях более обоснованной оценки конкурентной позиции исследуемого предприятия целесообразно рассмотреть текущее состояние гостиничной отрасли и сферы коллективных средств размещения (КСР) по Российской Федерации. Отразим динамику в таблицах 1–2.

Таблица 1

Динамика отдельных показателей деятельности организаций туриндустрии

Показатель	Единица измерения	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 в % к 2022 году
Число организаций	единица	108648	110345	110818	102,0
Число прибыльных организаций	единица	82383	85925	86050	104,45
Число убыточных организаций	единица	26265	24420	24768	94,30
Ввод в действие объектов туризма					
гостиницы	мест	21700	25153	29091	134,06
санатории	коек	1523	843	2009	131,91
дома отдыха	мест	1300	1197	1113	85,62
туристские базы	мест	1204	1011	2041	169,52
мотели	мест	149	358	62	41,61
кемпинги	мест	22	35	22	100

Источник: составлено по данным Росстата [1]

Основываясь на данных нашего исследования, отметим, что отрасль демонстрирует положительную динамику растёт число

организаций и доля прибыльных предприятий, а также активно развивается туристическая инфраструктура, в частности увеличивается ввод гостиниц.

Одновременно существенно выросли показатели использования КСР — численность размещённых лиц и доходы увеличились более чем на 30% и 80% соответственно, что свидетельствует о восстановлении и укреплении отрасли.

Таблица 2

Динамика показателей деятельности коллективных средств размещения в РФ

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. в % к 2022 г.
Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения, чел.	64564940	77109889	85529967	132,47
Численность граждан Российской Федерации, размещенных в коллективных средствах размещения, чел.	68505256	74029095	81372303	118,78
Численность иностранных граждан, размещенных в коллективных средствах размещения, чел.	2879372	3080794	4157664	144,39
Число ночевок в коллективных средствах размещения, ед.	305889988	309118630	338458310	110,65
Доходы коллективных средств размещения от предоставляемых услуг без НДС, акцизов и аналогичных платежей, тыс.руб.	677310045	821643284,5	1042236286,1	183,41
Численность размещенных лиц в санаторно-курортных организациях, чел.	6189559	6541344	6980334	112,78
Число ночевок в санаторно-курортных организациях, чел.	75032637	78136055	79952477	106,56
Доходы санаторно-курортных организаций от предоставляемых услуг без НДС, акцизов и аналогичных платежей, тыс.руб	195144613,2	186368985,3	220083744,9	112,78

Источник: составлено по данным Росстата [1]

Основываясь на данных нашего исследования, отметим, что отрасль демонстрирует положительную динамику растёт число организаций и доля прибыльных предприятий, а также активно развивается туристическая инфраструктура, в частности увеличивается ввод гостиниц.

Одновременно существенно выросли показатели использования КСР — численность размещённых лиц и доходы увеличились более чем на 30% и 80% соответственно, что свидетельствует о восстановлении и укреплении отрасли.

На региональном уровне гостиничный рынок Рязанской области представлен 163 коллективными средствами размещения, из которых:

1. 104 — гостиницы и аналогичные средства размещения;
2. 28 — специализированные средства размещения (санатории, базы отдыха);
3. 1 — иные средства размещения (гостевые дома, хостелы).

В условиях сформировавшейся конкурентной среды ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» занимает 3 место среди гостиничных предприятий Рязанской области, что свидетельствует о достаточно высокой конкурентной позиции и значимой роли предприятия на региональном рынке.

Таким образом, анализ отраслевых и региональных показателей позволяет сделать вывод о положительной динамике развития гостиничного бизнеса, а также о наличии благоприятных условий для укрепления конкурентных позиций исследуемого предприятия.

В экономической литературе конкурентоспособность рассматривается как интеграционный показатель, отражающий уровень эффективности использования ресурсов, способности адаптироваться к изменениям внешней среды и предлагать продукцию или услуги, удовлетворяющие потребности потребителей. Высокий уровень конкурентоспособности позволяет компании увеличивать свою долю на рынке, обеспечивать устойчивость бизнеса и получать прибыль в долгосрочной перспективе. Проведение анализа конкурентоспособности позволяет выявить проблемы на предприятии и найти пути их решения, что укрепляет финансовую и экономическую безопасность. Рассмотрим отдельные методические подходы к оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. (табл. 3).

Отметим, что в современной экономической практике существует большое количество методических подходов к анализу конкурентоспособности организаций. Выбор метода зависит от цели исследования, специфики предприятия и его отрасли, а также от показателей, используемых для оценки конкурентоспособности.

Для проведения анализа конкурентоспособности в рамках данной работы был выбран методический подход Свердлиной Е.Б., так как она позволяет гибко и точно отслеживать изменения в деятельности организации и принимать обоснованные решения, опираясь на ключевые показатели и динамику их изменений.

Таблица 3

Сравнительная характеристика отдельных методических подходов к анализу конкурентоспособности хозяйствующего субъекта

Параметр	Описание
Методический подход Бахмаревой Н.В [2]	
Цель	Оценка эффективности операционной деятельности с целью выявления резервов для повышения конкурентоспособности за счет улучшения производственных процессов.
Задачи	1.Исследование текущих технологических процессов, уровня автоматизации и производительности труда. 2.Измерение ключевых показателей эффективности (затраты, выработка, время выполнения операций) 3.Сравнение внутренних показателей с рыночными стандартами и конкурентами.
Этапы анализа	1. Определение перечня показателей и операций, которые являются значимыми для поддержания конкурентоспособности. 2.Сопоставление показателей с показателями предприятий-конкурентов. 3.Математическая обработка полученных коэффициентов
Отличительные особенности	Учет весьма разносторонних аспектов (операций) деятельности предприятия, что создает максимальные предпосылки для наиболее точной оценки его конкурентоспособности
Методический подход Свердлина Е.Б.[6]	
Цель	Оценка изменений уровня конкурентоспособности организации во времени для выявления тенденций, прогнозирования будущих позиций на рынке и принятия стратегических решений.
Задачи	1. Сбор и систематизация данных о ключевых показателях конкурентоспособности за выбранный период (объем продаж, рыночная доля, прибыль, уровень качества продукции). 2. Расчет и анализ темпов роста, относительных изменений рыночных долей, производительности, инновационной активности 3. Выявление устойчивых тенденций, сезонных колебаний и аномалий в изменении конкурентных характеристик.
Этапы анализа	1. Расчет операционной эффективности исследуемого предприятия и предприятия-конкурента. 2.Изучение динамики выручки исследуемого предприятия и предприятия-конкурента. 3. Расчет коэффициента стратегического позиционирования

	4. Определение коэффициента конкурентоспособности и оценка конкурентного статуса организации.
Отличительные особенности	Оценка конкурентоспособности не только в статистике, но и в динамике, что предоставляет больше возможностей для анализа данных.
Методический подход Негашева Е.В и Шеремета А.Д [10]	
Цель	Проведение рейтинговой оценки конкурентоспособности организации на основе сравнения её финансово-экономических показателей с предприятиями-конкурентами с использованием метода расстояний для определения конкурентной позиции и выявления резервов повышения конкурентоспособности
Задачи	1.Определение показателей, влияющих на конкурентоспособность (качество, цена). 2. Сравнение продукции организации с товарами конкурентов по основным параметрам. 3.Определение степени удовлетворения потребностей потребителей. 4. Определение аспектов, в которых продукция превосходит или уступает аналогам на рынке.
Этапы анализа	1.Создание цели рейтинговой оценки и предприятий – конкурентов; 2.Аргументирование системы финансово – экономических показателей; предприятий – конкурентов, участвующих в рейтинговой оценке. 3.Определение исходных данных с использованием финансовой отчетности предприятий – конкурентов; 4.Структурирование показателей с помощью построения исходной двумерной матрицы; 5. Обработка исходной информации и расчет итогового показателя рейтинговой оценки; 6. Распределение предприятий – конкурентов по значению рассчитанного показателя рейтинговой оценки.
Отличительные особенности	Подход позволяет выявить резервы повышения конкурентоспособности и нацелить управленческие решения на улучшение параметров, по которым конкуренты имеют преимущества

Отметим, что в современной экономической практике существует большое количество методических подходов к анализу конкурентоспособности организаций. Выбор метода зависит от цели исследования, специфики предприятия и его отрасли, а также от показателей, используемых для оценки конкурентоспособности.

Для проведения анализа конкурентоспособности в рамках данной работы был выбран методический подход Свердлиной Е.Б., так как она позволяет гибко и точно отслеживать изменения в деятельности организации и принимать обоснованные решения, опираясь на

ключевые показатели и динамику их изменений.

Анализ конкурентоспособности ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» проведем в сопоставлении ООО «ПИК ОТЕЛЬ», как наиболее яркого конкурента исследуемого хозяйствующего субъекта.

Определим операционную эффективность предприятий ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» и ООО «ПИК ОТЕЛЬ», ($К_r$):

$$\text{Операционная эффективность} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Затраты}} \quad (1)$$

Если показатель операционной эффективности > 1, то деятельность предприятия прибыльна, если показатель операционной эффективности < 1, то деятельность убыточна.

Расчет операционной эффективности ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» и ООО «ПИК ОТЕЛЬ» в динамике представлен в таблице 2.

Таблица 4

Расчет операционной эффективности ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» и ООО «ПИК ОТЕЛЬ»

Показатели	ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ»			ООО «ПИК ОТЕЛЬ»		
	Период исследования					
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка, тыс. руб.	194 715	242 841	294 226	19 468	23 100	25 933
Затраты, тыс. руб.	173 202	205 100	245 878	566	18 773	30 797
Чистая прибыль, тыс. руб.	20 212	29 522	42 232	18 912	7 371	2 397
Операционная эффективность	1,12	1,18	1,20	34,40	1,23	0,84

Для оценки операционной эффективности ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» сопоставим величину рассматриваемого показателя по соответствующим показателем предприятия-конкурента:

$$К_{r\ 2022} = \frac{1,12}{34,4} = 0,03$$

$$К_{r\ 2023} = \frac{1,18}{1,23} = 0,96$$

$$К_{r\ 2024} = \frac{1,20}{0,84} = 1,42$$

Далее рассчитаем коэффициент стратегического позиционирования ($К_t$) по формуле:

$$K_t = \sqrt{\frac{I}{I^S}} \quad (2)$$

где I – индекс изменения объемов выручки.

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (3)$$

где В – выручка от реализации.

Рассчитаем индекс изменения объемов выручки ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» и ООО «ПИК ОТЕЛЬ» (таблица 3).

Таблица 5

Расчет индекса изменения объемов выручки ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» и ООО «ПИК ОТЕЛЬ»

Год	ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ»		ООО «ПИК ОТЕЛЬ»	
	Выручка, тыс. руб.	Индекс изменения объемов выручки	Выручка, тыс. руб.	Индекс изменения объемов выручки
2022	194 715	1,13	19 468	0,51
2023	242 841	1,25	23 100	1,19
2024	294 226	1,21	25 933	1,12

$$K_{t\,2022} = \sqrt{\frac{1,13}{0,51}} = 2,21$$

$$K_{t\,2023} = \sqrt{\frac{1,25}{1,19}} = 1,05$$

$$K_{t\,2024} = \sqrt{\frac{1,21}{1,12}} = 1,08$$

Рассчитаем коэффициент конкурентоспособности ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» перемножив коэффициент операционной эффективности и коэффициент стратегического позиционирования:

$K_{2022} = 0,03 \times 2,21 = 0,07$

$K_{2023} = 0,96 \times 1,05 = 1,01$

$K_{2024} = 1,42 \times 1,08 = 1,53$

В случае если $0 < K < 1$, конкурентоспособность предприятия является низкой.

При $K = 1$ конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности предприятия-конкурента.

При $K > 1$ конкурентоспособность предприятия выше, чем у предприятия-конкурента.

Чем выше коэффициент конкурентоспособности, тем более конкурентоспособным по отношению к конкурентам является сама организация.

Результаты расчёта коэффициента операционной эффективности показали, что в рассматриваемом периоде деятельность предприятия нельзя охарактеризовать как стабильную. Несмотря на положительные значения показателя, свидетельствующие о прибыльности деятельности, наблюдаются значительные колебания его уровня. Особенно выделяется 2022 год, в котором зафиксировано резкое снижение относительной эффективности, обусловленное аномально высокими значениями показателей конкурента. Это указывает на зависимость итоговых результатов от внешних факторов и особенностей конкурентной среды.

Анализ стратегического позиционирования показал более устойчивую динамику. ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» демонстрирует

стабильный рост выручки, что свидетельствует о наличии устойчивого спроса на услуги предприятия и эффективности реализуемой стратегии. В отличие от конкурента, для которого характерны резкие колебания показателей, исследуемое предприятие демонстрирует более сбалансированное развитие.

Интегральная оценка конкурентоспособности, рассчитанная на основе совокупности показателей операционной эффективности и стратегического позиционирования, позволила установить, что предприятие в целом занимает устойчивую позицию на рынке. В 2023–2024 гг. коэффициент конкурентоспособности превышает единицу, что свидетельствует о наличии конкурентных преимуществ. Однако выявленное снижение показателя в 2022 году указывает на уязвимость предприятия к внешним воздействиям и недостаточную устойчивость конкурентной позиции.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» обладает потенциалом для укрепления своих позиций на рынке, однако текущий уровень конкурентоспособности нельзя признать полностью стабильным. Для обеспечения устойчивого развития необходимо совершенствование системы управления, направленное на повышение эффективности использования ресурсов, снижение зависимости от внешних факторов и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ.

На основе проведенного анализа представляется возможным предложить следующие направления повышения конкурентоспособности предприятия (рисунок 1)

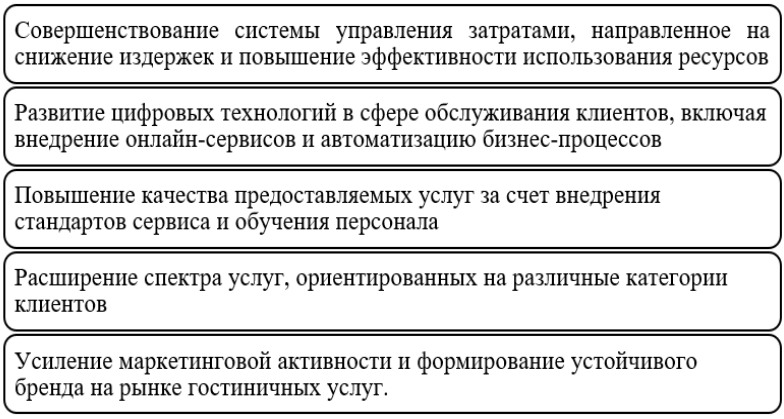


Рис. 1. Направления повышения конкурентоспособности

В заключении отметим, что в условиях кризиса конкурентоспособность становится ключевым фактором обеспечения экономической безопасности предприятия. Применение динамического подхода к оценке позволило выявить как сильные стороны, так и уязвимости ООО «КОНГРЕСС-ОТЕЛЬ» по сравнению с конкурентом. Несмотря на рост интегрального показателя конкурентоспособности, предприятие остаётся чувствительным к внешним шокам и колебаниям рынка. Для укрепления экономической безопасности рекомендуется совершенствовать систему управления ресурсами и внедрять меры по снижению зависимости от нестабильных факторов. В целом, результаты исследования подтверждают, что только комплексный подход к управлению конкурентоспособностью способен обеспечить устойчивое развитие и защиту интересов компании в долгосрочной перспективе.

Список цитируемой литературы:

1. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://www.rosstat.gov.ru/

2. Бахмарева, Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.В. Бахмарева. — Красноярск : СибГУ им. академика М.Ф. Решетнёва, 2021. — 100 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/195092 — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Вялая, Д. В. Особенности конкуренции современного рынка гостиничных услуг / Д. В. Вялая // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2024. – № 1. – С. 478-483.

4. Гришаева, С.А. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / С.А. Гришаева. — Москва: МАИ, 2024. — ISBN 978-5-4316-1111-7. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/455174 — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Савостьянов, А. И. Инновационность и социальность виртуального туризма / А. И. Савостьянов, О. Г. Панченко // Вестник Академии детско-юношеского туризма и краеведения. – 2025. – № 1. – С. 28-34.

6. Свердлина, Е.Б. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: практикум: учебное пособие / Е.Б. Свердлина, Н.Б. Сайбитинова.— Омск : ОмГУ, 2022. — 166 с. — ISBN 978-5-7779-2587-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/264797 — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7. Соклакова, И. В. Использование стратегий конкурентоспособности для гостиничного бизнеса / И. В. Соклакова, И. М. Кобзарь // Восточно-Европейский научный вестник. – 2025. – Т. 21, № 2. – С. 40-43.

8. Татаринов, К. А. Конкурентоспособность и устойчивость туризма / К. А. Татаринов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 9. – С. 169-171.

9. Тесалов, С. Е. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности услуг гостеприимства / С. Е. Тесалов, Н. К. Сердюкова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 250-254.

10. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Мсква : ИНФРА-М, 2025. — 208 с. - ISBN 978-5-16-003068-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2198915 – Режим доступа: по подписке.

Ахрем Д.А., студент экономического факультета,
Научный руководитель: Зазерская В.В., декан экономического факультета, канд. экон. наук, доцент,
Брестский государственный технический университет, г. Брест, Республика Беларусь

ВАЖНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОСНОВАМ ЦИФРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация

Обучение сотрудников цифровой безопасности является стратегическим инструментом защиты корпоративных данных и ИТ-инфраструктуры. Оно снижает риски, связанные с человеческим фактором, формирует культуру ответственного обращения с информацией и обеспечивает соответствие международным и национальным нормативным требованиям. Регулярные программы обучения повышают устойчивость бизнеса к современным киберугрозам.

Ключевые слова: кибербезопасность; сотрудники; ИТ, данные; корпоративная культура; цифровая безопасность; обучение персонала.

Обучение по повышению осведомленности в вопросах безопасности является важным инструментом для компаний и организаций, которые хотят эффективно защитить свои данные, сократить количество инцидентов, связанных с человеческим фактором, сократить расходы на реагирование и обеспечить понимание сотрудниками того, как ответственно обращаться с клиентскими данными и безопасно работать в сети. Согласно отчету «Лаборатории Касперского» за 2024 год, если сотрудники осведомлены и понимают, что им нужно делать в случае инцидента безопасности, тем меньше вероятность того, что злоумышленник проникнет в инфраструктуру компании. Эти программы, разработанные и реализуемые экспертами в области ИТ и безопасности, имеют общую цель – попытаться помочь в борьбе с человеческими ошибками, которые приводят к утечкам данных и краже информации и, в итоге, могут привести к финансовым потерям и репутационному ущербу для компании [1].

Обучение по повышению осведомленности в вопросах безопасности – это образовательная программа, которая может принимать различные формы. Однако все программы имеют одну конечную цель: снабдить сотрудников компании знаниями и навыками, необходимыми для защиты данных и конфиденциальной информации организации от взлома, фишинга и других нарушений, что, в свою очередь, защитит ИТ-инфраструктуру компании. Обучение кибербезопасности включает в себя множество различных аспектов, и хорошая программа должна охватывать многие из них, чтобы дать сотрудникам комплексный набор навыков для безопасного управления данными и онлайн-активностью [1].

Цифровая безопасность – это комплекс мер, направленных на защиту информации, систем и сетей от несанкционированного доступа, атак и утечек данных. В отличие от более широкого понятия «информационная безопасность», цифровая безопасность акцентируется на защите электронных данных и инфраструктуры, включая персональные устройства, корпоративные сети и облачные сервисы.

Современные угрозы цифровой безопасности можно условно разделить на несколько категорий:

1) Фишинг– рассылка поддельных писем или сообщений с целью получения конфиденциальных данных.

2) Социальная инженерия – манипуляции с сотрудниками для получения доступа к системам.

3) Слабые пароли и отсутствие многофакторной аутентификации это одна из самых распространённых причин взломов.

4) Инсайдерские угрозы – действия сотрудников или подрядчиков, имеющих доступ к данным.

5) Вредоносное ПО – программы, внедряемые в систему для кражи информации или нанесения ущерба.

По данным отчёта IBM за 2024 год, около 74% всех инцидентов кибербезопасности связаны с человеческим фактором, включая ошибки сотрудников и недостаточную осведомлённость о рисках. Это подтверждает, что даже самые современные технические средства защиты не могут быть эффективными без участия человека [2].

Таким образом, цифровая безопасность – это не только технологии, но и культура поведения в сети. Именно поэтому обучение сотрудников основам кибергигиены становится ключевым элементом защиты корпоративных данных и инфраструктуры.

Обучение сотрудников основам цифровой безопасности играет ключевую роль в снижении рисков для компании. Даже самые современные технические средства защиты не способны полностью предотвратить инциденты, если персонал не понимает, как правильно действовать в случае угрозы.

Согласно отчёту «Лаборатории Касперского» за 2024 год, компании, внедрившие регулярные программы повышения осведомлённости, фиксируют на 30–40% меньше инцидентов, связанных с человеческим фактором. Аналогичные данные приводит Cisco: организации, где обучение проводится не реже одного раза в год, демонстрируют более высокий уровень устойчивости к фишинговым атакам.

Практика показывает, что обучение сотрудников позволяет:

1. снизить вероятность утечек данных;
2. сократить расходы на реагирование на инциденты;
3. укрепить доверие клиентов и партнёров;
4. сформировать культуру ответственного обращения с информацией.

На основании проведённого анализа можно утверждать, что обучение сотрудников цифровой безопасности является не просто дополнительным элементом корпоративной политики, а стратегическим фактором устойчивости бизнеса. Оно обеспечивает снижение числа инцидентов, связанных с человеческим фактором, способствует формированию культуры ответственного обращения с данными и укрепляет доверие клиентов и партнёров.

Компании, которые системно внедряют программы обучения, получают не только прямую выгоду в виде сокращения финансовых потерь от утечек информации, но и долгосрочные преимущества –

повышение конкурентоспособности, соответствие международным стандартам и нормативным требованиям, а также укрепление репутации на рынке.

Таким образом, инвестиции в обучение персонала цифровой безопасности следует рассматривать как стратегическую необходимость, обеспечивающую устойчивое развитие организации в условиях постоянно растущих киберугроз.

Цифровая безопасность сегодня регулируется не только внутренними корпоративными стандартами, но и международными и национальными правовыми нормами. Эти документы задают рамки, в которых компании обязаны действовать, чтобы обеспечить защиту данных и снизить риски утечек. Важным элементом выполнения требований является обучение сотрудников – именно оно позволяет превратить формальные правила в реальную практику.

GDPR, вступивший в силу в 2018 году, стал ключевым документом в области защиты персональных данных в Европе [3]. Он требует от компаний внедрения технических и организационных мер, включая регулярное обучение сотрудников. Нарушение регламента может привести к штрафам до 20 млн евро или 4% годового оборота компании. Таким образом, обучение персонала рассматривается как часть принципа подотчётности (accountability).

HIPAA регулирует защиту медицинской информации [4]. Согласно разделу Security Rule, организации обязаны проводить обучение всех сотрудников, включая менеджмент, по вопросам защиты данных. Невыполнение требований ведёт к штрафам до 1,5 млн долларов в год. Обучение здесь не просто рекомендация, а обязательное условие работы с медицинскими данными.

ISO/IEC 27001 – это глобальный стандарт управления информационной безопасностью [5]. Он требует от компаний внедрения системы управления рисками и регулярного обучения персонала. Сертификация по этому стандарту невозможна без доказательства того, что сотрудники осведомлены о рисках и умеют действовать в случае инцидента.

Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных» обязывает операторов данных принимать меры по их защите [6]. Хотя прямого указания на обучение сотрудников нет, практика показывает, что без него невозможно обеспечить выполнение требований. Поэтому многие компании включают обучение в систему внутреннего контроля.

В Беларуси действует Закон «О защите персональных данных» (2021 г.), который во многом повторяет европейскую модель GDPR. Он требует от операторов данных внедрения организационных мер защиты,

включая обучение сотрудников [7]. Национальный центр защиты персональных данных подчёркивает, что без регулярного повышения квалификации персонала невозможно обеспечить реальную безопасность информации. Нарушение закона может привести к административной ответственности и штрафам. Для наглядности ниже приведён сравнительный анализ основных правовых и нормативных актов, регулирующих вопросы цифровой безопасности и обучения сотрудников (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная таблица правовых и нормативных актов в области цифровой безопасности.

Нормативный акт	Основная цель	Требования к обучению	Санкции за нарушение
GDPR (ЕС)	Защита персональных данных	Обучение как часть принципа подотчётности	До 20 млн € или 4% оборота
HIPAA (США)	Защита медицинской информации	Обязательное обучение всех сотрудников	Штрафы до $1,5 млн в год
ISO/IEC 27001 (международный)	Управление информационной безопасностью	Регулярные тренинги и проверки знаний	Потеря сертификации, репутационный ущерб
152-ФЗ (Россия)	Защита персональных данных	Рекомендуемое обучение для операторов	Административные штрафы
Закон РБ «О защите персональных данных» (Беларусь)	Защита персональных данных	Обязательные организационные меры, включая обучение	Административная ответственность, штрафы

Сравнительный анализ правовых и нормативных актов показывает, что обучение сотрудников цифровой безопасности является универсальным требованием, закреплённым как в международных стандартах, так и в национальных законах. Несмотря на различия в формулировках и санкциях, все акты сходятся в одном: без регулярного повышения осведомлённости персонала невозможно обеспечить реальную защиту данных.

В Европейском союзе (GDPR) и США (HIPAA) обучение закреплено как обязательная мера, нарушение которой ведёт к значительным финансовым штрафам. Международный стандарт ISO/IEC 27001 делает обучение ключевым элементом сертификации, а в России и Беларуси оно рассматривается как необходимая

организационная мера для выполнения требований законодательства о персональных данных.

Обучение сотрудников цифровой безопасности выступает не только как инструмент снижения рисков, но и как юридическая обязанность, напрямую влияющая на устойчивость бизнеса и его соответствие нормативным требованиям.

Для компаний с небольшим штатом до 15–20 человек может быть достаточно индивидуального инструктажа или личной встречи, посвященной кибербезопасности. Для средних и крупных предприятий, особенно тех, которые имеют филиалы по всей стране, важно использовать эффективные инструменты обучения персонала. Например: «используйте примеры реальные ситуации из прошлого или из текущего опыта организации. Это поможет сотрудникам лучше понять, какие ошибки могут привести к утечке данных или другим проблемам, и как их избежать, оповещайте сотрудников об угрозах безопасности данных в форме информационных бюллетеней, электронных рассылок или встреч с экспертами в области безопасности данных, организуйте практические упражнения в обучающие программы (симуляцию фишинговых атак, проверку сложности паролей и прочие сценарии), чтобы сотрудники могли непосредственно применить свои знания и навыки» [8].

Эффективность программ обучения сотрудников в области цифровой безопасности во многом зависит от того, насколько они адаптированы к масштабу и специфике организации.

Малые предприятия чаще всего используют простые формы обучения: индивидуальные инструктажи, памятки, рассылки и короткие встречи. Эти методы позволяют при минимальных затратах донести до сотрудников базовые правила кибергигиены.

Средние компании внедряют более системные подходы: регулярные тренинги, онлайн-курсы, использование корпоративных платформ для обучения (LMS). Здесь важно сочетание теории и практики – например, проведение симуляций фишинговых атак или проверка сложности паролей.

Крупные корпорации рассматривают обучение как часть корпоративной культуры. Оно становится обязательным элементом внутреннего контроля и аудита. В таких организациях применяются комплексные программы: от онлайн-модулей до очных семинаров и практических кейсов.

Практика показывает, что системное обучение снижает количество инцидентов, связанных с человеческим фактором. По данным европейских исследований ENISA и аналитических отчётов

Лаборатории Касперского, компании, внедрившие регулярные тренинги, фиксируют заметное сокращение числа успешных атак.

Ключевым условием успешной реализации является восприятие обучения не как формальной обязанности, а как элемента корпоративной культуры. Только в этом случае оно становится действенным инструментом защиты данных и устойчивого развития бизнеса.

Помимо внедрения технологических мер защиты информации, организациям необходимо создавать условия для формирования и развития культуры информационной и цифровой безопасности. Такая культура должна быть не только частью корпоративной политики, но и личной установкой каждого сотрудника. Личная культура цифровой безопасности способствует адаптации индивидуальных привычек и установок в общую корпоративную среду, формируя единый подход к защите данных [10].

Для достижения этого важно выстраивать доверительные отношения между руководством и персоналом, минимизировать предубеждения сотрудников относительно конфиденциальности данных и обеспечить их необходимыми знаниями для противодействия современным угрозам информационной безопасности. Обучение должно быть не формальной обязанностью, а процессом, который помогает сотрудникам осознать ценность безопасного поведения в сети.

Эффективной мотивацией к обучению служат примеры из реальной жизни, понятные каждому. Практически каждый сталкивался с риском потери доступа к социальным сетям, например к профилю в Instagram, или опасался утечки личных документов из электронной почты, либо мошеннических действий с банковским счётом. Эти ситуации демонстрируют, что угрозы цифровой безопасности касаются не только корпоративных систем, но и личной жизни сотрудников.

Чтобы предотвратить подобные инциденты, достаточно освоить базовые правила: использование надёжных паролей, применение двухфакторной аутентификации, внимательное отношение к подозрительным сообщениям и ссылкам. Если сотрудник привыкнет следить за собственной цифровой безопасностью и осознает важность простейших правил, он будет более готов воспринимать корпоративные меры защиты и не станет препятствовать их внедрению.

Развитие личной культуры цифровой безопасности является фундаментом для формирования корпоративной культуры защиты информации. Только при сочетании технологических решений и осознанного поведения сотрудников можно достичь высокого уровня устойчивости организации к современным киберугрозам.

По статистике, наиболее распространенной причиной кибератак является человеческая ошибка. Вот почему обучение сотрудников кибергигиене является основой всех основ информационной безопасности компании. Независимо от того, насколько продвинутые антивирусы установлены, независимо от того, насколько профессионален отдел информационной безопасности, одна небольшая ошибка обычного менеджера и база данных компании оказывается в руках злоумышленников или вредоносная программа проникает в сеть компании.

Регулярные занятия по кибербезопасности не только предотвращают подобные инциденты, но также могут помочь повысить осведомленность об угрозах и укрепить культуру безопасности организации

Проведённое исследование показало, что обучение сотрудников цифровой безопасности является неотъемлемым элементом устойчивого развития организаций в условиях роста киберугроз. Оно обеспечивает снижение числа инцидентов, связанных с человеческим фактором, способствует формированию культуры ответственного обращения с данными и укрепляет доверие клиентов и партнёров.

Анализ международных и национальных нормативных актов (GDPR, HIPAA, ISO/IEC 27001, ФЗ-152, Закон РБ «О защите персональных данных») подтвердил, что обучение персонала рассматривается не только как организационная мера, но и как юридическая обязанность. Таким образом, компании, игнорирующие этот аспект, рискуют не только потерять данные и репутацию, но и столкнуться с серьёзными финансовыми санкциями.

Практическая часть исследования показала, что эффективность программ обучения зависит от масштаба организации. Для малых предприятий достаточно инструктажей и памяток, тогда как крупные корпорации внедряют комплексные программы, включающие онлайн-курсы, симуляции атак и регулярные проверки знаний. В обоих случаях ключевым фактором успеха является восприятие обучения как части корпоративной культуры.

Научная новизна работы заключается в систематизации подходов к обучению цифровой безопасности и выявлении универсальных элементов, применимых в разных странах и отраслях. Практическая значимость состоит в том, что предложенные методы могут быть использованы компаниями для разработки собственных программ обучения.

Перспективы развития в данной области связаны с использованием технологий искусственного интеллекта, виртуальной и

дополненной реальности, которые позволяют создавать более реалистичные сценарии обучения и повышать вовлечённость сотрудников.

Таким образом, обучение цифровой безопасности следует рассматривать как стратегическую инвестицию, обеспечивающую конкурентоспособность и долгосрочную устойчивость бизнеса.

Список цитируемой литературы:

1. Отчёт «Лаборатории Касперского» за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-security-awareness-training. (дата обращения: 07.03.2026).
2. Отчёт Proofpoint «Voice of the CISO 2024», цитируемфй IBM Security [Электронный ресурс]. URL: https://www.ibm.com/think/insights/cisos-list-human-error-top cybersecurity-risk?utm_source. (дата обращения: 07.03.2026).
3. Официальный текст регламента, вступивший в силу 25 мая 2018 года ЕС [Электронный ресурс]. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?utm_sourceю. (дата обращения: 07.03.2026).
4. Security Rule §164.308, требующий обучения сотрудников [Электронный ресурс]. URL: https://www.iso.org/standard/27001?utm_source. (дата обращения: 07.03.2026).
5. Международный стандарт управления информационной безопасностью, включающий обязательные меры по обучению персонала [Электронный ресурс]. URL: https://www.iso.org/standard/27001?utm_source. (дата обращения: 07.03.2026).
6. Федеральный закон Российской Федерации №152-ФЗ «О персональных данных» [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/kibrary/experts/ocenka-riska-utechki-konfidencialnykh-dannykh-cherez-intellektualnyj-analiz. (дата обращения: 07.03.2026).
7. Закон Республики Беларусь №99-З «О защите персональных данных» (2021) [Электронный ресурс]. URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12100099. (дата обращения: 07.03.2026).
8. Примеры обучения сотрудников кибербезопасности [Электронный ресурс]. URL: https://rt-solar.ru/products/solar_dozor/blog/3817/. (дата обращения: 07.03.2026).

9. [Электронный ресурс]. URL: https://potok.io/blog/hr-howto/cybersecurity-education/. (дата обращения: 07.03.2026).

Даулетхановна Ж.Д., доктор по профилю «Финансы», Университет Туран-Астана, г. Астана, Республика Казахстан
Каражанова М.Х., магистр туризма, старший преподаватель, PhD докторант ЕНУ имени Л.Н. Гумилева**,** Университет Туран-Астана, г. Астана, Республика Казахстан
Аюпова С.Д., Еремин В.А., студенты 2 курса ОП «Туризм» Университет «Туран-Астана», г. Астана, Республика Казахстан

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В РЕГИОНАХ КАЗАХСТАНА

Аннотация

В статье рассматриваются современные тенденции развития внутреннего туризма в регионах Республики Казахстан. Целью исследования является анализ текущего состояния туристской отрасли, выявление основных факторов, влияющих на развитие внутреннего туризма, и определение перспективных направлений для его дальнейшего развития. В исследовании используются аналитические, статистические и сравнительные методы исследования, чтобы дать комплексную оценку динамики туристических потоков и инвестиционной активности в индустрии туризма на 2024-2025 годы.

В ходе исследования были проанализированы статистические показатели развития туризма, определены основные туристические регионы страны и рассмотрены ключевые факторы, способствующие росту внутреннего туризма. Особое внимание было уделено развитию туристической инфраструктуры, инвестиционной активности и государственной поддержке туристической отрасли. В статье представлены результаты SWOT-анализа и TOWS-анализа, которые помогли определить стратегические направления развития внутреннего туризма в Казахстане.

Результаты исследования показали, что внутренний туризм в Казахстане демонстрирует устойчивую положительную динамику, что обусловлено увеличением инвестиций, развитием туристической инфраструктуры и растущим интересом населения к путешествиям внутри страны. В то же время в ходе исследования были выявлены проблемы, связанные с недостаточной транспортной доступностью

отдельных регионов, ограниченным количеством туристических объектов и необходимостью повышения качества туристических услуг.

На основании анализа полученных данных можно сделать вывод, что для дальнейшего развития внутреннего туризма необходимо комплексное решение выявленных проблем. В частности, требуется улучшить транспортную инфраструктуру, расширить туристическое предложение и активно привлекать частный сектор к развитию отрасли. Особое внимание следует уделить созданию новых туристических маршрутов и повышению уровня сервиса.

Кроме того, важным направлением является внедрение цифровых технологий, поскольку это повысит доступность информации о туристических достопримечательностях и упростит процесс планирования поездки для туристов. Это будет способствовать созданию более комфортной и современной туристической среды.

Сделан вывод о том, что эффективное развитие внутреннего туризма требует комплексного подхода, включающего модернизацию туристической инфраструктуры, внедрение цифровых технологий в туристический сектор и активное продвижение туристических направлений Казахстана. Реализация этих рекомендаций повысит конкурентоспособность туристической отрасли и увеличит ее вклад в социально-экономическое развитие регионов страны.

Ключевые слова: внутренний туризм, туристическая индустрия, туристические регионы, туристическая инфраструктура, инвестиции, Казахстан, развитие туризма.

Туризм является одним из наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики. Он оказывает значительное влияние на развитие регионов, способствует созданию новых рабочих мест, развитию инфраструктуры и повышению качества жизни населения.

Туризм относится к высокорентабельной отрасли, инвестиции в которую могут приносить доход за короткий промежуток времени и способствовать развитию ряда смежных отраслей. Поэтому для Казахстана важно продвигать внутренний туризм в регионах, где для этого есть потенциальные возможности.

Для Казахстана развитие внутреннего туризма имеет стратегическое значение. Страна обладает значительным природным и рекреационным потенциалом, включающим уникальные природные ландшафты, национальные парки, культурно-исторические памятники и разнообразные климатические условия.

Развитие внутреннего туризма в Казахстане также способствует диверсификации экономики и снижению зависимости от сырьевого

сектора. Активное развитие туристического потенциала в регионах позволяет стимулировать малый и средний бизнес, создавать новые рабочие места и повышать уровень занятости. Кроме того, внутренний туризм способствует более сбалансированному социально-экономическому развитию регионов.

В последние годы правительство уделяет особое внимание поддержке туристической отрасли, реализации программ развития, направленных на модернизацию инфраструктуры, улучшение транспортной доступности и повышение качества туристических услуг. Внедрение цифровых технологий сыграло значительную роль в упрощении доступа к информации и повышении удобства для туристов.

Несмотря на позитивные тенденции, отрасль сталкивается с рядом проблем, в том числе со слаборазвитой инфраструктурой в некоторых регионах.

В последние годы туристическая отрасль Казахстана демонстрирует устойчивый положительный рост. В 2024 году число туристов, воспользовавшихся средствами размещения, превысило 9,1 млн, а объем туристических услуг достиг примерно 300 млрд тенге.

В то же время количество казахстанцев, путешествующих внутри страны, продолжает увеличиваться. Только за период с января по сентябрь 2024 года около 6 миллионов человек совершили поездки в пределах своей страны, что является значительным увеличением по сравнению с предыдущим годом.

Рост туристического потока сопровождается увеличением инвестиций и развитием инфраструктуры.

Внутренний туризм представляет собой поездки граждан в пределах своей страны с целью отдыха, лечения, деловых поездок или проведения культурных и образовательных мероприятий.

Основные функции внутреннего туризма:

- экономические (создание рабочих мест);
- социальные (организация общественного досуга);
- культурные (сохранение культурного наследия);
- инфраструктурные (развитие транспортной и туристической инфраструктуры).

Развитие внутреннего туризма позволяет:

- диверсифицировать региональную экономику;
- увеличить налоговые поступления;
- повысить инвестиционную привлекательность территорий.

В таблице 1 отражена динамика развития внутреннего туризма в Казахстане и объем инвестиций в туристическую отрасль за период 2023-2025 годов. Представленные данные позволяют нам выявить

ключевые тенденции развития туристического рынка и оценить влияние инвестиционной активности на рост туристических потоков.

Таблица 1

Динамика показателей туризма в Казахстане

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год
Внутренние туристы	9,6 млн	10 млн	10.5 млн
Иностранные туристы	9,2 млн	11.5 млн	12 млн
Объем туристских услуг	230 млрд.тенге	300 млрд.тенге	330 млрд.тенге
Инвестиции в туризм	600 млрд.тенге	777 млрд.тенге	1.25 трлн.тенге
Примечание: составлено на основе источника [1]			

Согласно представленным данным, количество внутренних туристов в Казахстане в 2023 году составило 9,6 млн человек. В 2024 году этот показатель увеличился до 10,5 млн человек, что свидетельствует о росте туристического потока на 0,9 млн человек, или примерно на 9,4%.

Рост внутреннего туризма можно объяснить несколькими факторами. Во-первых, политика правительства в области развития туризма направлена на стимулирование спроса на внутренний туризм. Во-вторых, среди населения растет интерес к путешествиям внутри страны, что обусловлено развитием туристической инфраструктуры и расширением сферы туристических услуг.

Ожидается, что в 2025 году число внутренних туристов увеличится до 11 миллионов. Это означает, что общий рост на 1,4 миллиона туристов по сравнению с 2023 годом, что соответствует увеличению примерно на 14-15%.

Анализ инвестиционных показателей также демонстрирует положительную динамику. В 2023 году инвестиции в туристическую отрасль составили 600 млрд тенге. В 2024 году инвестиции увеличились до 777 млрд тенге, что представляет собой рост на 177 млрд тенге или почти на 29,5%.

Наиболее значительный рост ожидается в 2025 году, когда инвестиции, по прогнозам, достигнут 1,25 трлн тенге. По сравнению с 2024 годом объем инвестиций увеличился на 473 млрд тенге, что соответствует росту более чем на 60%.

Такой рост инвестиционной активности связан с реализацией государственных программ развития туризма, строительством новых туристических объектов, модернизацией гостиничной инфраструктуры и развитием транспортной доступности в туристических регионах.

Следует отметить, что существует прямая зависимость между инвестициями и ростом туристического потока. Увеличение инвестиций способствует развитию инфраструктуры, улучшению туристических услуг и созданию новых туристических маршрутов, что, в свою очередь, стимулирует рост числа туристов.

Кроме того, развитие индустрии туризма оказывает мультипликативный эффект на региональную экономику. Туризм стимулирует развитие смежных отраслей, таких как транспорт, общественное питание, гостиничный бизнес и сфера услуг [2, с.117].

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- Внутренний туризм в Казахстане демонстрирует устойчивую положительную динамику роста.
- Ожидается, что в период 2023-2025 годов количество внутренних туристов увеличится примерно на 14-15%.
- Инвестиции в туристическую отрасль растут быстрее, чем туристический поток, что свидетельствует о высоком уровне государственной и частной инвестиционной активности.
- Развитие инфраструктуры и увеличение инвестиций оказывают непосредственное влияние на рост туристических потоков.
- Внутренний туризм становится перспективным направлением экономического развития регионов Казахстана.

Следует отметить, что дальнейшее развитие внутреннего туризма требует системного и комплексного подхода, направленного на устранение существующих барьеров и закрепление позитивных тенденций. В первую очередь, необходимо продолжить модернизацию транспортной инфраструктуры, включая развитие автомобильных и железных дорог, а также внутренних авиаперевозок, что повысит доступность отдаленных туристических направлений.

Повышение качества туристических услуг является важным фактором роста. Это предполагает внедрение международных стандартов обслуживания, развитие системы подготовки и переподготовки кадров, а также формирование культуры обслуживания, ориентированной на клиента. Повышение уровня сервиса будет способствовать повышению удовлетворенности туристов и увеличению числа повторных визитов в страну.

Особое внимание следует уделить разработке туристических продуктов и диверсификации предложений. Казахстан обладает потенциалом для развития различных видов туризма, включая экологический, этнографический, культурный, образовательный, оздоровительный и событийный туризм. Создание новых маршрутов,

развитие туристических кластеров и формирование уникальных туристических предложений позволят расширить географию путешествий и увеличить продолжительность пребывания туристов.

Цифровизация туристической отрасли также играет решающую роль в ее развитии. Использование онлайн-платформ, мобильных приложений, систем бронирования и цифровых путеводителей значительно упрощает процесс планирования путешествия и повышает доступность туристических услуг. Кроме того, цифровые технологии позволяют более эффективно продвигать туристические направления на внутреннем и международном рынках.

Таким образом, дальнейшее развитие туристической инфраструктуры, повышение качества туристических услуг и активное продвижение региональных туристических направлений будут способствовать увеличению туристических потоков и усилению роли туризма в экономике страны [2].

В 2023 году количество внутренних туристов достигло 9,6 млн человек. В 2024 году этот показатель увеличился до 10,5 млн человек, что свидетельствует о росте туристического потока примерно на 9,4%. Этот рост обусловлен повышением интереса общественности к внутренним путешествиям, развитием туристической инфраструктуры и государственной поддержкой индустрии туризма.

Прогнозные данные на 2025 год показывают дальнейший рост внутреннего туризма до 11 млн человек. Таким образом, по сравнению с 2023 годом общее увеличение туристического потока может составить около 1,4 млн человек, что соответствует увеличению примерно на 14-15%.

Рост внутреннего туризма обусловлен несколькими факторами. Во-первых, в последние годы активно развиваются туристические регионы Казахстана, такие как Алматинская, Акмолинская, Туркестанская и Мангистауская области. Во-вторых, наблюдается увеличение инвестиций в туристическую инфраструктуру, включая строительство отелей, развитие транспортных сетей и создание новых туристических маршрутов.

Кроме того, рост внутреннего туризма связан с развитием цифровых туристических услуг, платформ онлайн-бронирования и продвижением туристических направлений Казахстана.

Таким образом, анализ графика позволяет сделать вывод о том, что внутренний туризм в Казахстане демонстрирует устойчивую положительную динамику и имеет значительный потенциал для дальнейшего развития. Сохранение данной тенденции возможно при условии дальнейшего развития туристской инфраструктуры,

повышения качества туристских услуг и активного продвижения региональных туристских маршрутов.

SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны развития внутреннего туризма, а также выявить возможности и потенциальные угрозы, влияющие на дальнейшее развитие туристской отрасли в Казахстане (таблица 2).

Таблица 2

SWOT- анализ внутреннего туристского рынка

Сильные стороны	Слабые стороны
–Удобное географическое расположение страны в центре Евразии –Разнообразный и порой очень благоприятный климат – Богатый и живописный природный потенциал – Богатое и интересное культурное наследие	–Неразвитость туристической инфраструктуры и транспорта –Низкий уровень сервиса и качества объектов размещения туристов –Высокие цены на авиабилеты и поезда, несоответствие цены и качества туристических услуг –Нехватка квалифицированного персонала, гидов, руководителей экскурсий и других специалистов –Удаленность и труднодоступность некоторых туристических объектов
Возможности	Угрозы
–Создание комфортной туристической инфраструктуры –Доступность трудоспособного безработного населения для туристического бизнеса (440 000 безработных) –Решимость правительства развивать туристическую индустрию –Перспективы сотрудничества в сфере туризма с соседними странами (Китаем, Россией, Кыргызстаном и Узбекистаном)	–Угроза разрушения и потери культурно-исторических объектов в результате непринятия защитных мер –Ограниченность средств в бюджете страны на развитие отрасли –Потеря интереса к развитию туризма со стороны частного бизнеса из-за появления более выгодных направлений для вложения капитала
Примечание: составлено авторами	

Развитие внутреннего туризма оказывает значительный мультипликативный эффект на экономику страны. Туристическая деятельность стимулирует развитие таких секторов, как транспорт, гостиничный бизнес, общественное питание, торговля, строительство и сфера услуг. Кроме того, увеличение туристического потока способствует созданию новых рабочих мест, увеличению налоговых поступлений в региональные бюджеты и расширению возможностей трудоустройства.

Казахстан обладает значительным природным, рекреационным и культурно-историческим потенциалом, который может послужить основой для развития внутреннего туризма. Страна является родиной уникальных природных объектов, национальных парков, исторических памятников и культурных центров, которые привлекают туристов из других регионов Казахстана и из-за рубежа [3].

Особое значение имеет развитие туристических кластеров в регионах с благоприятными природными условиями и развитой инфраструктурой. К таким регионам относятся Алматинская область, Акмолинская область, Туркестанская область, Восточно-Казахстанская область и Мангистауская область. Развитие туристической инфраструктуры в этих регионах значительно увеличит туристические потоки и повысит их инвестиционную привлекательность.

Алматинская область является одним из ключевых туристических центров Казахстана благодаря уникальному сочетанию природных ресурсов и развитой инфраструктуры. Здесь расположены популярные туристические направления, такие как горные курорты, национальные парки, озера и каньоны. Развитие горнолыжного туризма, экотуризма и активного отдыха делает регион привлекательным для круглогодичного посещения. Внимание, уделяемое регионом улучшению транспортной доступности и модернизации туристических объектов, имеет решающее значение для привлечения как местных, так и международных туристов.

Акмолинская область, в частности курортная зона Бурабай, обладает высоким потенциалом для развития оздоровительного и рекреационного туризма. Наличие озер, лесов и благоприятного климата способствует формированию стабильного спроса на внутренний туризм. Развитие курортной инфраструктуры, строительство современных гостиничных комплексов и повышение качества обслуживания будут способствовать увеличению притока туристов. В последние годы государственная политика Казахстана была направлена на поддержку индустрии туризма и создание благоприятных условий для ее развития. Реализуются государственные программы по развитию туристической инфраструктуры, модернизации транспортной сети, строительству новых гостиничных комплексов и созданию современных туристических маршрутов.

Туркестанский регион играет важную роль в развитии культурного, образовательного и паломнического туризма. Регион богат историческими и культурными памятниками, что делает его важной туристической достопримечательностью. Развитие туристической инфраструктуры, создание комфортных условий для посетителей и

активное продвижение региона на туристическом рынке позволят значительно увеличить количество туристов и укрепить его позиции как духовного центра страны.

Восточно-Казахстанская область обладает значительным потенциалом для развития экологического и приключенческого туризма. Уникальные природные ландшафты, горные хребты, реки и озера создают благоприятные условия для активного отдыха. Разработка туристических маршрутов, создание инфраструктуры для экотуризма и сохранение природных ресурсов являются ключевыми направлениями развития региона.

Мангистауская область характеризуется своими уникальными природными особенностями, включая пустынные ландшафты, каньоны и побережье Каспийского моря. Регион обладает потенциалом для развития пляжного, экологического и экстремального туризма. Развитие транспортной и гостиничной инфраструктуры, а также создание новых туристических продуктов повысят привлекательность региона и увеличат приток туристов.

Формирование туристических кластеров в этих регионах предполагает не только развитие инфраструктуры, но и создание комплексных туристических продуктов, включающих услуги по размещению, питанию, транспорту и развлечениям. Такой подход обеспечивает более эффективное использование ресурсов и способствует повышению качества туристических услуг.

Цифровизация туристических услуг играет важную роль в развитии внутреннего туризма. Использование современных информационных технологий, платформ онлайн-бронирования, цифровых карт и туристических приложений.

Не менее важно обеспечить устойчивое развитие туризма. Рациональное использование природных ресурсов, сохранение экологического баланса и охрана культурного наследия должны быть приоритетными при реализации туристических проектов. Это поможет сохранить уникальность туристических объектов и обеспечит их долгосрочную привлекательность.

Развитие внутреннего туризма оказывает существенное влияние на социально-экономическую ситуацию в регионах. Увеличение турпотока способствует росту малого и среднего бизнеса, созданию рабочих мест в сфере услуг, розничной торговли, транспорта и пищевой промышленности. В результате повышается уровень доходов местного населения и улучшается качество жизни в регионах.

Также необходимо усилить маркетинговую и информационную поддержку внутреннего туризма. Продвижение туристических

направлений через социальные сети, рекламные кампании и участие в выставках помогает создать положительный имидж регионов.

Развитие туристических кластеров способствует формированию положительного имиджа регионов и повышает их конкурентоспособность. Комплексное развитие инфраструктуры, повышение качества обслуживания и активное продвижение туристических направлений создают условия для устойчивого роста индустрии туризма [4, с. 3403].

Таким образом, развитие внутреннего туризма в Казахстане является одним из перспективных направлений социально-экономического развития страны. Эффективное использование туристического потенциала регионов, развитие инфраструктуры и активное продвижение туристических направлений будут способствовать увеличению туристических потоков, укреплению региональной экономики и повышению международной привлекательности Казахстана как туристического направления.

Проведенный SWOT-анализ показывает, что Казахстан обладает значительным потенциалом для развития внутреннего туризма благодаря своим богатым природным ресурсам, разнообразным туристическим маршрутам и государственной поддержке отрасли. Наличие уникальных природных объектов, национальных парков и памятников истории и культуры создает благоприятные условия для разработки конкурентоспособного туристического продукта.

Однако развитию внутреннего туризма препятствует ряд факторов. К основным проблемам относятся недостаточный уровень развития туристической инфраструктуры в регионах, ограниченное количество современных гостиничных комплексов и нехватка квалифицированных специалистов в сфере туризма. Кроме того, уровень сервиса в некоторых регионах не соответствует международным стандартам.

В то же время развитие внутреннего туризма открывает значительные возможности для экономического роста в регионах. В частности, развитие экотуризма является перспективным направлением, поскольку позволяет эффективно использовать природные ресурсы страны и привлекает туристов для посещения национальных парков и заповедников. Цифровизация индустрии туризма также играет важную роль, включая развитие платформ онлайн-бронирования и продвижение туристических маршрутов с помощью цифровых сервисов.

Потенциальные угрозы включают усиление конкуренции со стороны иностранных туристических направлений, экономическую нестабильность и потенциальное воздействие на окружающую среду

природных территорий. Чтобы минимизировать эти риски, необходимо развивать практику устойчивого туризма и внедрять современные методы управления туристическими ресурсами [6].

На основе SWOT-анализа можно сделать следующие выводы:

Казахстан обладает значительным потенциалом для развития внутреннего туризма благодаря своим природным и культурным ресурсам. Основными факторами, сдерживающими развитие туризма, являются отсутствие инфраструктуры и ограниченное продвижение туристических направлений.

Развитие экотуризма, цифровизация туристических услуг и рост инвестиций создают благоприятные условия для дальнейшего развития индустрии туризма. Для повышения конкурентоспособности внутреннего туризма необходимо модернизировать туристическую инфраструктуру, повышать качество предоставляемых услуг, а также активно продвигать туристические регионы Казахстана.

Таким образом, эффективная реализация государственной политики в области туризма, а также активное участие бизнеса и региональных властей будут способствовать устойчивому развитию внутреннего туризма и увеличению его вклада в экономику страны.

Далее мы рассмотрим матрицу стратегий развития внутреннего туризма в регионах Казахстана TOWS на основе ранее проведенного SWOT-анализа. Этот анализ обычно используется в научных статьях для определения стратегических направлений развития отрасли. Матрица TOWS - это инструмент стратегического анализа, который помогает определить направления развития отрасли путем сравнения сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами во внешней среде (таблица 3) [5].

Таблица 3

TOWS-матрица для развития внутреннего туризма

Стратегии	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	SO-стратегии	ST-стратегии
Богатый природный потенциал, государственная поддержка и разнообразие туристических ресурсов.	Использование природных ресурсов для развития экологического и сельского туризма; создание новых туристических маршрутов и туристических кластеров; активное продвижение туристических направлений Казахстана.	Использование государственной поддержки для повышения конкурентоспособности внутреннего туризма и снижения влияния международной конкуренции.
Слабые стороны	WO-стратегии	WT-стратегии

Недостаточная инфраструктура, нехватка персонала и плохое обслуживание.	Привлечение инвестиций для развития туристической инфраструктуры, подготовка квалифицированных кадров в сфере туризма и внедрение цифровых туристических услуг.	Разработка программ устойчивого туризма, улучшение транспортной доступности в туристических регионах и повышение качества туристических услуг.
Примечание: составлено авторами		

Анализ стратегий TOWS показал следующее:

SO- стратегии (использование сильных сторон и возможностей). Основной целью этих стратегий является использование природного потенциала Казахстана и государственной поддержки для активного развития внутреннего туризма. Перспективным направлением является развитие экологического, культурного и событийного туризма. Создание новых туристических маршрутов и кластеров повысит привлекательность регионов и увеличит приток туристов.

ST-стратегии (использование сильных сторон для нейтрализации угроз). Эти стратегии направлены на повышение конкурентоспособности казахстанской индустрии туризма. Используя свои уникальные природные ресурсы и развивая инфраструктуру, Казахстан может снизить влияние конкуренции со стороны иностранных туристических направлений и привлечь больше местных туристов.

WO-стратегии (преодоление недостатков с помощью возможностей). Эти стратегии предполагают решение существующих проблем в отрасли. Основное внимание уделяется привлечению инвестиций для модернизации туристической инфраструктуры, улучшению транспортной доступности туристических регионов и повышению качества туристических услуг. Кроме того, подготовка квалифицированных специалистов в сфере туризма имеет решающее значение.

WT-стратегии (минимизация слабых мест и угроз). Основной целью этих стратегий является снижение рисков, связанных с недостаточным развитием инфраструктуры и возможными экономическими угрозами. Для достижения этой цели необходимо внедрять принципы устойчивого туризма, совершенствовать систему управления туристическими ресурсами и обеспечивать экологическую безопасность туристических зон.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

Казахстан обладает значительным потенциалом для развития внутреннего туризма благодаря своим природным ресурсам и государственной поддержке отрасли. Основными стратегическими направлениями развития туризма являются развитие туристических кластеров, экотуризм и цифровые туристические услуги. Для повышения конкурентоспособности туристической отрасли необходимо модернизировать туристическую инфраструктуру и повысить качество туристических услуг. Реализация этих стратегий позволит увеличить туристический поток, повысить инвестиционную привлекательность регионов и усилить вклад туризма в экономику Казахстана.

Основными стратегическими направлениями развития внутреннего туризма в стране являются формирование туристических кластеров, развитие экотуризма и внедрение цифровых туристических услуг. Эти направления способствуют более эффективному использованию ресурсов, повышению доступности туристических объектов и созданию комфортных условий для путешественников. Цифровизация играет решающую роль в упрощении планирования путешествий и повышении качества услуг.

Для повышения конкурентоспособности туристической отрасли необходимо модернизировать инфраструктуру, включая транспорт, объекты размещения и обслуживания, а также повысить качество предоставляемых услуг. Развитие профессиональных навыков работников отрасли и внедрение современных стандартов обслуживания также являются важными аспектами. Это поможет создать положительный имидж страны как туристического направления.

Реализация этих стратегий обеспечит увеличение туристического потока, повысит инвестиционную привлекательность регионов и увеличит вклад туризма в экономику Казахстана. В долгосрочной перспективе это будет способствовать устойчивому социально-экономическому развитию, созданию новых рабочих мест и укреплению позиций страны на международном туристическом рынке [7].

Таким образом, использование стратегического подхода к развитию внутреннего туризма позволит эффективно использовать туристический потенциал регионов Казахстана и обеспечит устойчивый рост туристической отрасли.

Проведенное исследование позволило выявить основные тенденции и перспективы развития внутреннего туризма в регионах Республики Казахстан. Анализ статистических данных за 2024-2025

годы показал, что туристическая отрасль демонстрирует устойчивую положительную динамику развития. Количество внутренних туристов растет с каждым годом, что свидетельствует о росте интереса населения к путешествиям внутри страны и повышении привлекательности национальных туристических направлений.

Исследование показало, что Казахстан обладает значительным природным, рекреационным, культурным и историческим потенциалом, который может послужить основой для дальнейшего развития внутреннего туризма. Наличие уникальных природных ландшафтов, национальных парков, исторических памятников и культурных центров создает благоприятные условия для формирования конкурентоспособного туристического продукта.

В то же время, анализ выявил ключевые факторы, влияющие на развитие внутреннего туризма в Казахстане. К таким факторам относятся уровень развития транспортной и туристической инфраструктуры, доступность туристических объектов, качество предоставляемых услуг и уровень цифровизации в отрасли. Улучшение этих показателей способствует созданию более благоприятной среды для внутренних поездок и повышению удовлетворенности туристов.

Исследование также было посвящено роли государственной политики в развитии индустрии туризма. Установлено, что реализация государственных программ, направленных на поддержку туризма, оказывает положительное влияние на рост инвестиционной активности и развитие туристической инфраструктуры. Правительство активно содействует развитию приоритетных туристических направлений, создает благоприятный инвестиционный климат и поддерживает инициативы частного сектора.

Анализ статистических показателей показал, что внутренний туризм в Казахстане имеет устойчивую тенденцию роста. Увеличение туристических потоков связано с развитием туристической инфраструктуры, увеличением инвестиций в отрасль и реализацией государственных программ по поддержке туризма.

Важным направлением развития внутреннего туризма является формирование туристических кластеров, которые позволяют интегрировать различные элементы туристической отрасли в единый комплекс. Кластерный подход способствует более эффективному использованию ресурсов, развитию инфраструктуры и повышению качества туристических услуг. В рамках кластеров создаются условия для комплексного обслуживания туристов, что повышает конкурентоспособность регионов.

Кроме того, исследование показало, что цифровизация играет все более значимую роль в развитии туризма. Использование цифровых технологий, таких как онлайн-бронирование, мобильные приложения, электронные путеводители и интерактивные карты, значительно упрощает процесс планирования путешествия и повышает доступность туристических услуг. Это особенно важно для молодого поколения туристов, которые активно пользуются цифровыми сервисами.

Несмотря на позитивные тенденции, внутренний туризм в Казахстане сталкивается с рядом проблем. К ним относятся недостаточное развитие инфраструктуры в некоторых регионах, ограниченное количество туристических объектов, сезонные колебания туристического спроса и относительно низкий уровень сервиса. Кроме того, существуют проблемы, связанные с доступностью отдаленных туристических направлений, которые препятствуют развитию туризма в этих регионах.

Для решения этих проблем крайне важно продолжать модернизацию туристической инфраструктуры, включая строительство и реконструкцию отелей, дорог и мест отдыха. Кроме того, развитие транспортной логистики имеет важное значение для обеспечения удобства и эффективности туристических поездок между регионами. Следует также обратить внимание на развитие региональных аэропортов и внутренних авиаперевозок.

Повышение качества туристических услуг играет значительную роль в развитии внутреннего туризма. Для этого необходимо внедрение современных стандартов обслуживания, развитие профессионального образования в сфере туризма и повышение квалификации работников отрасли. Достижение высокого уровня сервиса имеет важное значение для повышения конкурентоспособности туристических направлений.

Кроме того, развитие различных видов туризма имеет решающее значение. Казахстан обладает потенциалом для продвижения экологического, культурного, образовательного, этнографического, оздоровительного и событийного туризма. Диверсификация туристических продуктов позволит привлечь более широкую аудиторию туристов и увеличить продолжительность их пребывания в регионах.

Обеспечение устойчивого развития туризма является важным аспектом. Рациональное использование природных ресурсов, сохранение экологического баланса и охрана культурного наследия должны быть приоритетными при реализации туристических проектов. Это поможет сохранить уникальность туристических объектов и обеспечит их долгосрочную привлекательность.

Развитие внутреннего туризма оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие регионов. Рост туристического потока способствует созданию новых рабочих мест, развитию малого и среднего бизнеса, увеличению налоговых поступлений и повышению уровня жизни. Туризм становится важным инструментом регионального развития и помогает уменьшить экономическое неравенство между территориями.

Кроме того, развитие внутреннего туризма способствует укреплению национальной идентичности и популяризации культурного наследия страны. Путешествия внутри страны позволяют гражданам лучше понять историю, традиции и уникальные особенности различных регионов Казахстана, воспитывая чувство гордости за свою нацию.

В то же время SWOT-анализ показал, что развитию внутреннего туризма препятствует целый ряд факторов. К основным проблемам относятся недостаточное развитие туристической инфраструктуры в некоторых регионах, ограниченное количество современных туристических объектов, нехватка квалифицированного персонала и недостаточное продвижение туристических направлений на внутреннем рынке.

Результаты анализа TOWS позволили нам определить стратегические направления развития внутреннего туризма в Казахстане. Наиболее перспективными направлениями являются развитие экологического и событийного туризма, формирование туристических кластеров, цифровизация туристических услуг, модернизация транспортной и гостиничной инфраструктуры, а также повышение качества туристических услуг.

Таким образом, дальнейшее развитие внутреннего туризма в Казахстане требует комплексного подхода, включающего активное привлечение инвестиций, развитие туристической инфраструктуры, внедрение современных цифровых технологий и эффективное продвижение туристических регионов. Координация усилий правительства, бизнеса и местных сообществ имеет решающее значение для обеспечения сбалансированного развития отрасли. Также важно учитывать региональные особенности и создавать уникальные туристические продукты, которые удовлетворяют разнообразные потребности туристов.

Другим важным направлением является повышение качества туристических услуг и развитие человеческих ресурсов. Внедрение международных стандартов обслуживания, развитие системы профессионального образования и повышение квалификации специалистов будут способствовать высокому уровню сервиса. Кроме

того, крайне важно сосредоточиться на устойчивом туризме, который сохраняет природное и культурное наследие, обеспечивая долгосрочную привлекательность туристических направлений.

Реализация этих мер позволит не только повысить конкурентоспособность туристической отрасли, но и значительно увеличить туристические потоки, расширить географию внутренних путешествий, а также повысить инвестиционную привлекательность регионов. В конечном счете, это увеличит вклад туризма в социально-экономическое развитие Казахстана, создаст новые рабочие места, увеличит доходы домохозяйств и укрепит позиции страны на туристическом рынке.

Еще одним важным направлением является развитие транспортной доступности в туристических регионах. Улучшение качества автомобильных дорог, расширение железнодорожной сети и развитие внутренних авиаперевозок сократят время в пути и сделают путешествия более комфортными и доступными для более широкого круга людей. Это особенно важно для отдаленных и слаборазвитых территорий с высоким туристическим потенциалом.

Также важно активно внедрять инновации и цифровые решения в туристическую индустрию. Создание единой цифровой экосистемы, включающей онлайн-бронирование, информационные порталы, мобильные приложения и виртуальные туры, повысит прозрачность рынка туристических услуг и улучшит коммуникацию между всеми участниками отрасли.

Кроме того, развитие внутреннего туризма требует усиления маркетинговой политики и продвижения туристических направлений. Использование современных рекламных инструментов, социальных сетей, а также сотрудничество с блогерами и туристическими платформами помогает создать положительный имидж регионов и привлечь новых туристов. Важно поддерживать высокий интерес к внутренним путешествиям среди различных возрастных и социальных групп.

В долгосрочной перспективе развитие внутреннего туризма будет способствовать не только экономическому росту, но и социальному развитию общества. Повышение мобильности, расширение культурных горизонтов и укрепление национальной идентичности являются важными результатами развития туризма. Это делает индустрию туризма одним из ключевых факторов устойчивого развития Казахстана. Кроме того, следует отметить, что развитие внутреннего туризма способствует укреплению межрегиональных связей и формированию единого туристического пространства в стране. Это

создает условия для более равномерного распределения туристических потоков и снижает нагрузку на наиболее популярные направления. В долгосрочной перспективе это поможет раскрыть потенциал менее известных регионов, повысить их узнаваемость и обеспечить устойчивое развитие туризма по всему Казахстану.

Важным аспектом дальнейшего развития внутреннего туризма является совершенствование нормативно-правовой базы. Обновление законодательства, упрощение процедур ведения туристического бизнеса и создание благоприятных условий для инвесторов будут стимулировать развитие отрасли. Четкие и понятные правила ведения бизнеса способствуют привлечению как отечественных, так и иностранных инвестиций.

Кроме того, необходимо уделять внимание развитию малого и среднего предпринимательства в сфере туризма. Поддержка местных инициатив, развитие семейного бизнеса, гостевых домов, ремесленных мастерских, агротуризма способствует созданию уникального туристического продукта и увеличению занятости в регионах. Это также помогает сохранить культурные традиции и самобытность регионов. Дополнительным фактором успешного развития внутреннего туризма является повышение осведомленности общественности о туристических возможностях страны. Создание доступных информационных ресурсов, развитие туристических порталов и активное распространение контента о достопримечательностях Казахстана способствуют повышению интереса к внутренним путешествиям и увеличению числа туристов.

Следует также обратить внимание на развитие партнерских отношений между различными участниками туристической отрасли. Сотрудничество между государственными учреждениями, туристическими компаниями, гостиничным бизнесом и транспортными организациями позволяет создавать комплексные туристические предложения и повышать качество обслуживания. Такой подход обеспечивает синергетический эффект и способствует устойчивому развитию отрасли.

Особое значение имеет развитие событийного туризма, который включает в себя фестивали, выставки, спортивные и культурные мероприятия. Эти мероприятия привлекают туристов, повышают эффективность использования туристической инфраструктуры и способствуют продвижению регионов как внутри страны, так и на международном уровне. Регулярно проводимые мероприятия помогают создать устойчивый поток туристов независимо от времени года. Кроме того, повышение экологической ответственности в туристической

деятельности имеет решающее значение. Внедрение принципов зеленого туризма, содействие экологическому просвещению и воспитание бережного отношения к природе среди туристов и предприятий могут помочь сохранить природные ресурсы для будущих поколений. Это обеспечит устойчивость туристической отрасли и повысит ее привлекательность в долгосрочной перспективе.

Список цитируемой литературы:

1. Отраслевая статистика. Статистика туризма. Веб-сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан на 2023-2025 годы

2. Tokbergenova U.A., Abdimanapov B.S., Tokpanov E.A. Geographical Prerequisites for the Development of Tourism in Kazakhstan. Khabarshi. Series "Geography", Al-Farabi Kazakh National University. No. 1 (68) 2023, pp. 117-124. .

3. Abuev A. Tourism in Kazakhstan: industry research, problems and prospects. Freedom Finance worldwide. - [Electron.resource]-URL: https://fbroker.kz/research/9-turizm-v-kazakhstane%20issledovanie-otrasli-problematika-i-perspektivy. Туризм в Казахстане: отраслевые исследования, проблемы и перспективы.

4. Вечкинзова Е.А., Дарибекова А.С. Проблемы и перспективы развития индустрии туризма в Казахстане // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 8. – С. 3403-3420. – DOI: 10.18334/ ce.15.8.113256.

5. Государственная программа развития индустрии туризма в Республике Казахстан на 2019-2025 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2019 года № 360. - [Электрон. ресурс] - URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000360

6. Понимание и использование возможностей внутреннего туризма. Информационная записка ЮНВТО - Туризм и Covid-19, выпуск 3. – 2020. [Электрон. ресурс] – URL https://www.e-unwto.org/doi/%20pdf/10.18111/9789284422111

7. Makenova G., Tuleubayeva M., Isaeva A., and Daurenbekova A. (2020). Analysis of the Development of International Tourism and Its Impact on the Tourism Market: The Case of Kazakhstan. Journal of Environmental Management and Tourism, (Volume XI, Winter), 8(48): 2053 – 2067. DOI:10.14505/ jemt.v11.8(48).17

Бабанина А.Д., студентка 2 курса
Научный руководитель: преподаватель Юшков М. А.
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, Липецк, Россия

КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ КАК ФАКТОР ИНФЛЯЦИИ ИЗДЕРЖЕК В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация

Статья анализирует влияние кадрового дефицита на инфляцию издержек в России в 2023–2026 гг. На основе данных Банка России, Росстата и результатов опросов предприятий рассматриваются механизмы трансляции нехватки рабочей силы в рост цен. Выявлены отраслевые особенности дефицита, оценена роль денежно-кредитной политики. Сделан вывод о структурном характере проблемы, требующем институциональных мер наряду с монетарными. Ограничением исследования является отсутствие эконометрического моделирования, что открывает перспективы для дальнейших количественных оценок.

Ключевые слова: кадровый дефицит; инфляция издержек; рынок труда; денежно-кредитная политика; производительность труда; заработная плата.

Современная российская экономика сталкивается с рядом ограничений, которые сдерживают её рост и повышают издержки производства. Одним из ключевых таких ограничений является дефицит квалифицированных кадров, который становится фактором инфляции издержек, влияя на эффективность бизнеса, производительность труда и долгосрочную конкурентоспособность страны.

Инфляция издержек (cost-push inflation) отражает рост общего уровня цен вследствие увеличения производственных затрат, включая оплату труда, сырьё, энергоресурсы и логистику. В условиях кадрового дефицита именно рост заработных плат становится доминирующим источником этих издержек.

В 2023–2025 гг. российская экономика столкнулась с феноменом, нехарактерным для постсоветского периода: рекордно низкая безработица (2,1–2,5%) сочеталась с устойчивым инфляционным давлением, которое не удавалось сдерживать исключительно монетарными методами. В октябре 2024 г. Банк России повысил ключевую ставку до 21% годовых на фоне ускорения инфляции и

перегрева спроса. В ноябре 2025 г., по мере замедления кредитования и снижения инфляционных ожиданий, регулятор снизил ставку до 16,5% годовых, подчеркнув, что политика остаётся жёсткой. По состоянию на март 2026 г. ключевая ставка сохранялась на уровне 16,5%.

В этих условиях особую актуальность приобретает анализ немонетарных факторов инфляции, среди которых кадровый дефицит занимает центральное место. Представители Банка России неоднократно указывали, что «рост издержек и дефицит кадров» являются главными факторами беспокойства бизнеса, напрямую связанными с инфляцией и перегревом экономики [1].

Инфляция издержек возникает тогда, когда повышаются затраты производителей вне зависимости от изменения спроса. Одним из важнейших элементов в структуре затрат является труд. Следовательно, дефицит квалифицированной рабочей силы ведёт к росту зарплат выше производительности труда, что создаёт дополнительное инфляционное давление.

Проблема взаимосвязи рынка труда и инфляции традиционно находится в центре внимания экономической теории. В рамках кейнсианского подхода A. Phillips (1958) установил обратную зависимость между уровнем безработицы и темпами роста номинальной заработной платы (кривая Филлипса) [8]. В последующих работах M. Friedman [10] и E. Phelps (1968) [9] показали, что в долгосрочном периоде эта зависимость исчезает, а инфляционные ожидания становятся ключевым фактором.

В современных исследованиях акцент смещается на анализ структурных факторов рынка труда. J. Stock и M. Watson (2020) демонстрируют, что в условиях низкой безработицы чувствительность инфляции к показателям напряженности рынка труда возрастает [3]. Российские исследователи Р.И. Капелюшников и В.Е. Гимпельсон (2023) отмечают, что российский рынок труда демонстрирует высокую гибкость, но структурные дисбалансы становятся все более значимым фактором инфляционного давления [4].

Механизм влияния кадрового дефицита на инфляцию можно описать следующим образом:

Сокращение предложения труда → труд становится «дорогим» ресурсом. Работодатели конкурируют за сотрудников, повышая заработную плату. Рост зарплат превышает рост производительности, вследствие чего растут издержки производства. Компании перекладывают часть этих издержек на цену конечной продукции. Формируется волна инфляции издержек.

Кадровый дефицит влияет на инфляцию через три основных канала:

Первый канал — заработных плат. В условиях нехватки рабочей силы работодатели вынуждены повышать заработную плату для привлечения и удержания персонала. Рост издержек на оплату труда при отсутствии адекватного роста производительности транслируется в рост цен на товары и услуги. По данным Банка России, в 2024–2025 гг. рост номинальных зарплат значительно опережал рост производительности труда.

Второй канал — загрузки мощностей. Кадровый дефицит ограничивает возможности наращивания производства даже при наличии спроса. Возникает «перегрев» экономики, когда спрос превышает предложение, что толкает цены вверх. Как отмечалось в докладе ЦБ, кадровый дефицит «отчасти вызван перегревом спроса в экономике и ростом спроса на труд».

Третий канал — инфляционные ожидания. Устойчивый кадровый дефицит формирует ожидания дальнейшего роста цен как у бизнеса (который закладывает будущие издержки в текущие цены), так и у населения (которое требует повышения заработной платы).

Эмпирическая база исследования включает:

данные Росстата о динамике заработной платы, производительности труда, безработицы и численности населения (2023–2025 гг.);

результаты опросов предприятий Банка России «Мониторинг предприятий» (2023–2025 гг.);

данные кадрового портала HeadHunter (HH-индекс);

официальные документы и заявления Банка России, Министерства экономического развития РФ;

Ограничения исследования: работа носит аналитический характер и не содержит эконометрического моделирования, что оставляет возможность для дальнейших исследований в этой области.

Согласно данным Росстата, уровень безработицы в России в 2024–2025 гг. снизился до исторического минимума — 2,1–2,5%. Однако это снижение обусловлено не ростом производительности и занятости, а сокращением числа экономически активного населения, миграцией и демографическими изменениями [5].

В 2023–2024 гг. российский рынок труда находился в состоянии острейшего дефицита. Глава Банка России Эльвира Набиуллина в ноябре 2023 г. заявила, что экономика России «почти полностью задействовала имеющиеся трудовые ресурсы и осталась без свободных рук». По данным опросов Банка России, в 2024 г. до 70% предприятий

сообщали о нехватке работников, причём наиболее остро дефицит ощущался в обрабатывающей промышленности и строительстве. К IV кварталу 2025 г., согласно «Мониторингу предприятий», доля компаний, сталкивающихся с нехваткой персонала, снизилась до 30–33%, а индекс обеспеченности кадрами в промышленности повысился с -25,1 пункта в III квартале до -23,2 пункта в IV квартале. Это снижение связано как с адаптацией бизнеса, так и с охлаждением спроса вследствие жёсткой денежно-кредитной политики [1].

Кадровый дефицит в России носит выраженный структурный характер:

Отрасли с острым дефицитом кадров:

-рабочие профессии (строители, сварщики, электрики, механики);

-медицина и фармацевтика;

-общественный транспорт;

-обрабатывающая промышленность;

-IT и инженерия;

-сельское хозяйство.

Отрасли с избытком соискателей:

-консалтинг, PR, медиа, журналистика;

-административная деятельность;

-творческая сфера.

По данным HeadHunter, в декабре 2025 г. hh.индекс (отношение числа активных резюме к числу вакансий) достиг 8,6, что означает наличие почти девяти соискателей на одну вакансию[11]. Это свидетельствует о переходе к «рынку работодателя» в сегменте офисных профессий. При этом в сегменте рабочих профессий сохраняется обратная ситуация: на одну вакансию приходится менее одного активного резюме, что фиксирует устойчивый дефицит.

Причинами кадрового дефицита являются:

Демографическая яма 1990-х годов. По данным Росстата, численность населения в возрасте 20–34 лет (наиболее мобильная и активная группа) сократилась с 28,2 млн человек в 2015 г. до 23,1 млн человек в 2024 г. (снижение на 18%).

Высокая смертность трудоспособного населения в предшествующие периоды.

Миграционный отток квалифицированных специалистов в 2022–2024 гг.

Несоответствие системы подготовки кадров требованиям рынка. По данным опросов Банка России, 65% компаний испытывают нехватку узкопрофильных специалистов, 43% — рабочих профессий.

Слабая географическая мобильность рабочей силы вследствие неразвитости рынка арендного жилья и высоких трансакционных издержек переезда.

Приоритизация оборонно-промышленного комплекса, создающая локальные «перегревы» на рынке труда.

В условиях ограниченного предложения труда работодатели вынуждены повышать зарплаты, чтобы привлечь и удержать сотрудников. Это приводит к росту фонда оплаты труда, который напрямую отражается на себестоимости продукции.

В 2024 г. рост заработной платы в России достигал двузначных значений. В октябре 2025 г. среднемесячная начисленная заработная плата достигла 99,7 тыс. рублей, номинальный годовой прирост составил 14,3%. Однако с поправкой на инфляцию реальный рост оказался существенно скромнее: в октябре 2025 г. — 6,1% в годовом выражении, а за десять месяцев — 4,7%, что примерно вдвое меньше, чем в 2024 г.

Критически важным является то, что рост заработной платы не всегда сопровождается соответствующим ростом производительности. Например, в обрабатывающей промышленности в 2023–2024 годах производительность выросла на 1–1,5%, тогда как зарплаты — на 10–12%. Возникает «разрыв эффективности», когда предприятия компенсируют дополнительные расходы за счёт повышения цен на товары.

Таким образом, инфляция издержек, вызванная ростом зарплат, подкрепляется также структурными ограничениями: низкой автоматизацией, технологическим отставанием, слабым инвестиционным климатом.

Влияние кадрового дефицита на издержки и цены распределяется неравномерно по отраслям. В Воронежской области, где годовая инфляция в январе 2025 г. достигла 11,1%, региональное отделение Банка России зафиксировало рост цен на продовольственные товары и услуги, причем в ряде случаев причиной назывался рост издержек на оплату труда. Данный пример носит иллюстративный характер и отражает общую тенденцию, наблюдаемую в различных регионах.

Кадровый дефицит встраивается в долгосрочную модель «высокой инфляции при низкой производительности» и порождает следующие макроэкономические последствия:

Рост производственных издержек. Предприятия теряют ценовую конкурентоспособность как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Сокращение темпов экономического роста. Кадровый дефицит ограничивает возможности расширения выпуска продукции даже при наличии спроса.

Инфляционное давление. Рост цен из-за увеличения расходов на труд закрепляет инфляционные ожидания.

Фискальные последствия. Рост бюджета на оплату работников государственного сектора (образование, здравоохранение) увеличивает нагрузку на бюджетную систему.

Социальная поляризация. Квалифицированные работники получают высокие доходы, в то время как неквалифицированный труд остаётся низкооплачиваемым, что усиливает социальное неравенство.

Согласно данным PMI (Purchasing Managers' Index), российская обрабатывающая промышленность в 2025 г. демонстрировала признаки стагнации. В июне 2025 г. PMI упал до 47,5 пункта — минимального значения с марта 2022 г. В январе 2026 г. показатель составил 49,4 пункта, оставаясь ниже порогового значения 50,0, что указывает на продолжающееся сжатие.

Многие развитые страны также сталкиваются с кадровым дефицитом, особенно после пандемии COVID-19. Однако в отличие от России, в этих странах активно применяются меры для его смягчения:

Таблица 1

Меры смягчения кадрового дефицита в других странах. (Составлено самостоятельно)

Страна	**Основные меры**
Япония, Германия	Стимулирование автоматизации и цифровизации, внедрение роботизации
Канада, Австралия	Активное привлечение мигрантов, развитые программы адаптации и интеграции
Финляндия, Южная Корея	Реформирование профессионального образования, дуальное обучение
США	Гибкая система переквалификации, развитие онлайн-образования
Китай	Повышение производительности труда, Государственные программы поддержки занятости.

В России же цифровизация и миграционная политика пока лишь частично решают проблему, а система среднего профессионального образования остаётся недостаточно гибкой и отстаёт от требований рынка.

Банк России рассматривает снижение кадрового дефицита и связанного с ним роста издержек как одну из ключевых задач денежно-кредитной политики. Заместитель начальника Волго-Вятского ГУ ЦБ РФ Е. Богопольская подчеркнула: «Проблема с нехваткой кадров

остаётся актуальной: до сих пор примерно треть опрошенных нами предприятий отмечают кадровый дефицит, несмотря на то, что сейчас острота этой проблемы немного смягчилась» [7].

Механизм воздействия денежно-кредитной политики на ситуацию включает:

Снижение перегрева спроса. Жесткая денежно-кредитная политика охлаждает совокупный спрос, что снижает спрос на труд и ослабляет давление на зарплаты.

Нормализация инфляционных ожиданий. Снижение инфляции и ее ожиданий уменьшает требования работников к повышению заработной платы.

Структурная адаптация. Высокие ставки стимулируют бизнес к повышению производительности труда, а не к экстенсивному найму.

В ноябре 2025 г. Банк России снизил ключевую ставку до 16,5% годовых, однако регулятор подчеркивает, что политика остается жесткой, а высокие ставки должны сохраняться длительное время для возвращения инфляции к цели 4%.

Для преодоления кадрового дефицита и снижения инфляционного давления необходимо реализовать комплекс мер, который можно структурировать по следующим направлениям:

-Модернизация системы среднего профессионального образования (СПО) с учетом потребностей региональных рынков труда.

-Внедрение программ дуального образования (обучение на рабочем месте).

-Активное участие бизнеса в подготовке кадров через целевые программы и корпоративные кафедры.

-Расширение федерального проекта «Профессионалитет» на новые отрасли.

-Развитие инфраструктуры арендного жилья для работников, переезжающих в регионы с кадровым дефицитом.

-Создание стимулирующих программ (подъемные, компенсация переезда, налоговые льготы).

-Развитие транспортной доступности между регионами.

-Стимулирование инвестиций в автоматизацию и роботизацию производств.

-Развитие искусственного интеллекта для снижения зависимости от человеческого труда в рутинных операциях.

-Налоговые льготы для предприятий, внедряющих технологии повышения производительности.

-Цифровизация процессов и внедрение систем управления.

-Повышение квалификации работников через корпоративные университеты и программы переобучения.

-Внедрение KPI и программ бережливого производства в рамках национального проекта «Производительность труда».

Если кадровый дефицит сохранится на текущем уровне, инфляционное давление в России будет оставаться значительным. По прогнозам Банка России и Минэкономразвития, инфляция заработных плат в 2025–2026 гг. может составить 9–10%, что превысит темпы роста производительности в несколько раз.

Однако существуют и позитивные сигналы. Согласно заявлению Э. Набиуллиной в марте 2026 г., «острота дефицита кадров постепенно снижается, а планы компаний по найму и индексации оплаты труда становятся более умеренными». Это позволяет ожидать постепенного замедления роста издержек в среднесрочной перспективе[2].

Только сочетание технологической модернизации, реформы трудового рынка и образования способно изменить структуру экономики и снизить инфляцию издержек в долгосрочном периоде.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

Кадровый дефицит в 2023–2025 гг. выступал значимым фактором инфляции издержек в российской экономике. Механизм трансляции включал опережающий рост заработной платы по сравнению с производительностью труда, ограничение производственных мощностей и закрепление инфляционных ожиданий.

Российский рынок труда характеризуется выраженной структурной дифференциацией. При сохранении острого дефицита рабочих профессий, промышленных и медицинских кадров в сегменте «белых воротничков» сформировался «рынок работодателя» с высокой конкуренцией соискателей.

Наблюдаемое с 2025 г. снижение остроты дефицита (сокращение доли компаний, испытывающих нехватку кадров, с 70% до 30–33%) связано как с адаптацией бизнеса и охлаждением спроса, так и с сохранением жёсткой денежно-кредитной политики.

Денежно-кредитная политика Банка России вносит вклад в нормализацию ситуации, охлаждая перегретый спрос и снижая инфляционные ожидания. Однако регулятор вынужден сохранять жесткую политику в течение длительного времени.

Кадровый дефицит обусловлен комплексом структурных причин: демографические факторы (сокращение трудоспособного населения), несоответствие системы образования требованиям рынка, низкая географическая мобильность, переток кадров в ОПК.

Для стабилизации ситуации необходима комплексная политика, направленная на развитие человеческого капитала, повышение производительности труда, реформу образования, стимулирование автоматизации и грамотную миграционную политику. Только в этом случае кадровый дефицит перестанет быть тормозом экономического роста и инфляционным фактором.

Список цитируемой литературы:

1. Банк России. Мониторинг предприятий. 2023–2025. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/ (дата обращения: 20.03.2026).
2. Банк России. Заявление председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной по итогам заседания Совета директоров Банка России. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/press/event/?id=28410 (дата обращения: 22.03.2026).
3. Банк России. Улучшает ли учет компонентов ИПЦ качество прогнозов инфляции? [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/145659/wp_112.pdf (дата обращения: 20.03.2026).
4. Капелюшников Р.И., Гимпельсон В.Е. Российский рынок труда: структурные сдвиги и инфляционные риски // Вопросы экономики. 2023. № 4. С. 5–28.
5. Росстат. Рынок труда, занятость и заработная плата. 2023–2025. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 20.03.2026).
6. Структурный дефицит трудовых ресурсов как ключевой фактор макроэкономических рисков в строительной отрасли России / Л. Н. Устинова, Р. А. Авдеев, Э. Р. Фахриев, К. А. Киселев // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 10(180). – С. 120-135.
7. ТПП Нижегородской области. Рост экономики без перегрева: что на самом деле происходит в экономике России? [Электронный ресурс]. URL: http://nnov.tpprf.ru/ru/news/591095/ (дата обращения 22.03.2026).
8. Участники Википедии. «Кривая Филлипса». Википедия, Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс]. URL: https://w.wiki/KB3h (дата обращения: 20.03.2026).
9. Участники Википедии. «Эдмунд Фелпс». Википедия, свободная энциклопедия. [Электронный ресурс]. URL: https://w.wiki/KBJP (дата обращения 20.03.2026).
10. Фридман, Милтон // Википедия. [Электронный ресурс]. URL: https://w.wiki/KBJA (дата обращения: 21.03.2026).

11. HeadHunter. Аналитика рынка труда. 2023–2025. [Электронный ресурс]. URL: https://hh.ru/ (дата обращения: 20.03.2026).

Бекряшова А.В., Семикина В.С.
Научный руководитель: Хохлова И. И., канд. экон. наук, доцент,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации» Смоленский филиал
РАНХиГС, г. Смоленск., Россия

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ: МЕХАНИЗМЫ КОМПЕНСАЦИИ

Аннотация

В статье анализируется влияние санкций 2022–2024 гг. на рост себестоимости промышленной продукции в России (15–35%). Рассматриваются ключевые факторы удорожания: логистика, сырье, технологическая изоляция. Систематизируются механизмы компенсации издержек: государственные меры поддержки, импортозамещение, цифровизация предприятий. На основе отраслевых кейсов (машиностроение, фармацевтика, АПК) оценивается эффективность адаптационных стратегий. Предлагаются рекомендации по минимизации санкционных последствий и повышению конкурентоспособности отечественной промышленности.

Ключевые слова: экономические санкции, себестоимость продукции, импортозамещение, промышленность России, логистические издержки, государственная поддержка, цифровизация, механизмы компенсации, машиностроение, фармацевтика, агропромышленный комплекс.

Актуальность темы заключается в том, что санкционное давление 2022–2024 гг. радикально изменило условия функционирования российской промышленности. По данным Минэкономразвития, рост себестоимости в ключевых отраслях составил 15–35 % [3], что требует системного анализа причин и поиска эффективных механизмов компенсации. Особую остроту проблема приобретает в высокотехнологичных секторах, где зависимость от импортных компонентов достигала 70–80 % [5, 8].

Целью исследования является выявление ключевых факторов влияния санкций на себестоимость продукции и разработка комплекс

мер по адаптации государственной политики и российских промышленных предприятий к деятельности в условиях санкций.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы экономических санкций как инструмента внешнеполитического воздействия;

- проанализировать каналы влияния санкций на формирование себестоимости;

- систематизировать механизмы компенсации роста издержек;

- сформулировать рекомендации по адаптации государственной политики и российских промышленных предприятий к деятельности в условиях санкций.

Объект исследования представляет собой деятельность предприятий российской промышленности в условиях санкционных ограничений.

Предметом исследования служат процессы формирования себестоимости и механизмы её стабилизации в условиях санкционных ограничений.

Методологическую базу составляют: статистический анализ (Росстат, Минэкономразвития), отраслевые кейсы, экспертные оценки, методы факторного и сравнительного анализа. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования для разработки корпоративных стратегий адаптации и совершенствования мер государственной поддержки промышленных предприятий в условиях санкционного давления.

Экономические санкции — комплекс ограничительных мер, направленных на изменение политического или экономического поведения страны, организаций или лиц. [1].

Механизмы их влияния на производственные процессы включают ограничение доступа к ресурсам (дефицит комплектующих и прекращение техподдержки оборудования), рост транзакционных издержек (усложнение логистики и дополнительные платежи), финансовые барьеры (удорожание кредитов, проблемы с платежами и волатильность валют), а также технологическую изоляцию (замедление модернизации, ограничения в НИОКР и отток кадров) [5, 7].

Влияния санкций на себестоимость продукции представлена в таблице 1.

Анализ динамики себестоимости по отраслям показывает заметные отличия. В машиностроении затраты выросли на 25–35%, причём наибольшую долю в этом повышении составили логистические издержки (40% от общего роста), а также стоимость комплектующих (30%) и энергоресурсов (15%). Следует отметить, что до 2022 года

отрасль характеризовалась высокой зависимостью от импорта — на уровне 50–80 % в высокотехнологичных сегментах [5, 8].

Таблица 1

Влияния санкций на себестоимость продукции (2022–2024 гг.)

Объект влияния	Проявление	Влияние на себестоимость
Сырьё и материалы	Рост цен из-за валютных колебаний, наценка посредников	+20-40%
Логистика	Увеличение дальности перевозок, мультимодальные схемы	Рост издержек в 1,5-2 раза
Энергоресурсы	Зависимость от импортного оборудования, удорожание сервиса	+10-20%
Трудовые ресурсы	Отток специалистов, необходимость переобучения, рост заработной платы	+5-15%

Фармацевтическая отрасль демонстрирует рост себестоимости на 20–30%, где основными драйверами стали цены на субстанции (35%), упаковку (25%) и логистику (20%); дополнительно осложняет ситуацию дефицит импортных АФИ, достигающий 70%.

В агропромышленном комплексе (АПК) себестоимость увеличилась на 15–25%, главным образом за счёт роста цен на семена (30%), удобрения (25%) и технику (20%), при этом доля импортных семян доходит до 60%.

На общеэкономическом уровне фиксируются следующие тенденции: логистические издержки выросли в 1,5–2 раза, затраты на сырьё увеличились на 20–40%, а стоимость энергоресурсов поднялась на 10–20% [2, 7].

Анализ ситуации в ключевых отраслях экономики показывает, что каждая из них столкнулась с собственными вызовами и выработала комплекс мер для их преодоления.

В машиностроении критически обострился вопрос зависимости от импорта станков из ЕС и США, составлявшего 60–70% общего объёма. Одновременно отмечался рост цен на металл на 20–25% и дефицит комплектующих [8]. В ответ на эти вызовы компании начали локализовать производство в Китае и Турции, выстраивать кооперацию с индийскими поставщиками, а государство запустило программу субсидирования отечественного оборудования. Эти меры дали ощутимые результаты в период 2022–2024 годов: зависимость от импорта снизилась на 15–20%, логистические издержки сократились на 10%, а доля российских станков выросла с 25 до 35% [5].

Фармацевтическая отрасль столкнулась с нехваткой субстанций из Европы, доля которых достигала 70%, ростом стоимости упаковки на 30–40% и задержками поставок. Для стабилизации ситуации было

развёрнуто собственное производство субстанций в РФ и Индии, осуществлён переход на отечественную упаковку, а также внедрена ускоренная регистрация аналогов. В итоге доля импортных субстанций сократилась с 70 до 50%, удалось сэкономить 15–20% на упаковке, а время вывода на рынок дженериков уменьшилось на 40%.

Агропромышленный комплекс испытывал дефицит семян и ветеринарных препаратов, столкнулся с удорожанием удобрений на 25–30% и нехваткой сельхозтехники. В качестве мер поддержки были запущены программы развития семеноводства внутри страны, субсидирования отечественных удобрений и внедрения точного земледелия. Это привело к росту самообеспеченности семенами с 40 до 60%, снижению затрат на удобрения на 10–15% и увеличению производительности труда на 12% [2].

Комплекс мер по стабилизации и развитию экономики на макроуровне складывается из трёх взаимосвязанных блоков.

Во-первых, государство предлагает широкий спектр поддержки: от налоговых льгот, среди которых нулевая ставка НДС для отдельных отраслей, налоговые отсрочки, инвестиционные кредиты, до финансовой помощи предприятиям. В частности, это льготные кредиты под 3–4,5%, государственные гарантии по займам, субсидии на НИОКР. Дополнительно действуют регуляторные послабления в виде упрощения сертификации, смягчение требований к государственным закупкам. Предусмотрены и реализуются инфраструктурные инициативы - от создания промышленных парков и развитие транспортно-логистических коридоров до субсидирования цифровизации [3, 6].

Во-вторых, промышленные предприятия реализуют собственные стратегии адаптации. Ключевым направлением становится импортозамещение, которое предполагает локализацию производства и кооперацию с отечественными поставщиками, а также разработку аналогов импортных товаров. Одновременно используется параллельный импорт с привлечением третьих стран и диверсификацией поставщиков. Оптимизация внутренних процессов опирается на принципы бережливого производства, автоматизацию и цифровизацию учёта, а переориентация рынков предполагает выход на новые географические направления и активизацию внутреннего спроса.

В-третьих, важную роль играют технологические решения. Цифровая трансформация охватывает внедрение ERP-систем и BI-аналитики, перевод документооборота в электронный форма. Автоматизация затрагивает складскую логистику через построение роботизированных складов, производство с использованием станков с

ЧПУ. Для учета материальных ценностей активно используются дроны для инвентаризации. Наконец, энергоэффективность достигается за счёт внедрения энергосберегающих технологий, использования возобновляемых источников энергии и оптимизации энергопотребления

Роль цифровизации в снижении издержек трудно переоценить. Комплексный эффект внедрения цифровых технологий при охвате 70–80% бизнес-процессов проявляется в значительном улучшении ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

Автоматизация рутинных операций, оптимизация логистики и учёта позволяют снизить операционные издержки на 10–15%. Исключение ручного ввода данных, и минимизация человеческого фактора способствуют рациональному распределению ресурсов, что напрямую влияет на сокращение затрат. Ускорение процессов согласования, производства и доставки за счёт мгновенного обмена информацией между подразделениями и контрагентами сокращает время выполнения заказов на 20–25%.

Использование BI-аналитики и прогнозных моделей повышает точность планирования до 95%, поскольку алгоритмы учитывают широкий спектр факторов: сезонность, рыночные тренды, логистические риски и валютные колебания [4, 7]. Это же обеспечивает высокую точность прогнозирования спроса, что позволяет оптимизировать закупки и логистику, снизить страховые запасы и в итоге уменьшить складские запасы на 15–20%.

Автоматизация расчётов и проверок сокращает ошибки в учёте и отчётности на 70–90%: системы автоматически сверяют данные, выявляют расхождения и формируют корректную отчётность. Внедрение энергоэффективных технологий и умного управления ресурсами с помощью датчиков и алгоритмов оптимизации работы оборудования в зависимости от нагрузки и времени суток снижает энергопотребление на 10–15%. Наконец, предиктивная аналитика и непрерывный мониторинг состояния техники позволяют заранее выявлять износ узлов, планировать техническое обслуживание и сокращать простои оборудования на 25–30%.

Перспективы развития экономики в 2025–2027гг. могут реализоваться по двум основным сценариям.

Базовый сценарий опирается на активное развитие отечественного производства и укрепление кооперации с дружественными странами, что должно обеспечить постепенное снижение зависимости от импорта на 20–30%. В машиностроении ожидается рост доли отечественного оборудования до 45% к 2026 году, а в агропромышленном комплексе — увеличение самообеспеченности

семенами до 70–75%. Масштабное внедрение цифровых технологий (ERP-систем, BI-аналитики, IoT-решений) на 40–50% предприятий позволит повысить операционную эффективность и сократить издержки [7]. Дополнительным стимулом станет оптимизация логистики: развитие Северного морского пути и международного транспортного коридора «Север–Юг» способно снизить логистические издержки на 15–20% [3, 9].

Пессимистичный сценарий формируется под влиянием негативных факторов. Сохранение жёстких санкций и ограниченный доступ к современным технологиям замедлят модернизацию производства. Дефицит инвестиций и нехватка квалифицированных кадров тормозят процессы импортозамещения. Ежегодный рост себестоимости на 5–10%, вызванный удорожанием логистики, энергоресурсов и стоимости финансирования [4, 7], может усугубить ситуацию. Отток специалистов и снижение производительности труда, обусловленные экономическими и социальными факторами, дополнительно ослабят потенциал роста. В долгосрочной перспективе критическая зависимость от поставок из Китая по ряду ключевых компонентов создаст системные риски для устойчивости национальной экономики.

На макроуровне предлагается реализовать ряд мер, обеспечивающих совершенствованию государственной политики в области адаптации к санкционным условиям.

Во-первых, следует увеличить финансирование НИОКР до 2–2,5% ВВП — по примеру Китая и других технологически развитых стран.

Во-вторых, необходимо постепенно снижать ключевую ставку ЦБ, чтобы стимулировать частные инвестиции и снизить стоимость заёмных средств.

В-третьих, требуется развивать инфраструктуру: модернизировать Восточный полигон железных дорог для увеличения пропускной способности, расширять возможности Северного морского пути (с целью достижения 150 млн т грузооборота к 2030 году), а также создавать мультимодальные логистические хабы в стратегически важных регионах [3, 9].

В-четвёртых, нужно создать национальные стандарты для импортозамещающей продукции, сделав акцент на качество, безопасность и совместимость компонентов [1, 5].

В-пятых, следует расширить программы подготовки и переподготовки кадров, включая развитие корпоративных университетов на базе крупных предприятий, целевое обучение по

дефицитным специальностям (робототехника, микроэлектроника, биотехнологии) и программы переквалификации для работников устаревающих отраслей [7, 8].

Предприятиям прежде всего рекомендуется инвестировать не в сборку продукции, а в разработку и производство собственных технологий и материалов. Далее, для снижения издержек целесообразно внедрить IoT и искусственный интеллект. В частности, оптимизировать логистику с помощью ИИ-планирования маршрутов, организовать обслуживание оборудования для сокращения простоев и внедрить энергоменеджмент с использованием умных датчиков и алгоритмов. Кроме того, целесообразно диверсифицировать поставщиков, ориентируясь не только на Китай, но и на Индию, Иран, страны Африки и Юго-Восточной Азии, чтобы снизить зависимость от одного источника. Также важно развивать кооперацию с вузами и научно-исследовательскими институтами через:

- создание совместных лабораторий и исследовательских проектов
- выделение грантов на прикладные исследования;
- организовывать стажировки и целевое обучение студентов на предприятиях.

Наконец, рекомендуется создавать резервные фонды для покрытия различных рисков, включая валютные колебания, задержки поставок и форс-мажорные обстоятельства (погодные условия, санкции, геополитические события).

В 2022–2024 гг. санкции оказали существенное влияние на себестоимость продукции российской промышленности. В среднем она выросла на 15–35% в зависимости от отрасли. Наиболее остро последствия ощутили высокотехнологичные сектора — машиностроение, фармацевтика и агропромышленный комплекс. Ключевыми драйверами роста издержек стали удорожание логистики (в 1,5–2 раза), увеличение затрат на сырьё (20–40%) и энергоресурсы (10–20%), а также усложнение цепочек поставок — сроки доставки выросли с 10 дней до 3–6 недель.

Тем не менее предприятия смогли адаптироваться за счёт комплекса мер. Благодаря государственной поддержке удалось запустить 52 новых производства стоимостью свыше 1 млрд рублей каждое. Импортозамещение позволило снизить зависимость от зарубежных поставок на 15–20% в машиностроении и АПК, способствовало росту доли отечественного оборудования с 25 до 35%, а также повысило самообеспеченность семенами в АПК с 40 до 60% [2].

Существенную роль в адаптации сыграла цифровизация: внедрение ERP, BI и IoT-решений дало ощутимый экономический эффект, включая сокращение операционных издержек на 10–15%, ускорение выполнения заказов на 20–25%, снижение складских запасов на 15–20% и минимизацию ошибок в учёте и отчётности на 70–90%.

На период 2025–2027гг. возможны два сценария развития.

Основной сценарий предполагает постепенное снижение зависимости от импорта на 20–30%, рост доли отечественного оборудования до 45% к 2026 году и расширение цифровизации на 40–50% предприятий.

Пессимистичный сценарий, связанный с сохранением жёстких санкций, может привести к ежегодному росту себестоимости на 5–10% и усилению зависимости от Китая в критически важных компонентах — вплоть до 60–70%.

Для обеспечения устойчивого развития промышленности необходима комплексная стратегия, которая должна сочетать увеличение финансирования НИОКР до 2–2,5% ВВП, постепенное снижение ключевой ставки ЦБ для стимулирования инвестиций, модернизацию инфраструктуры (в том числе развитие Восточного полигона и Северного морского пути), инвестиции в глубокую локализацию производства с переходом от сборки к собственным технологиям, внедрение цифровых решений для оптимизации логистики, производства и энергопотребления [7], а также диверсификацию поставщиков и создание резервных фондов для покрытия валютных и логистических рисков.

Таким образом, несмотря на серьёзные вызовы, российская промышленность демонстрирует способность к адаптации. Переход от краткосрочных мер выживания к долгосрочным инвестициям в технологии, инфраструктуру и кадры позволит не только минимизировать последствия санкций, но и повысить глобальную конкурентоспособность экономики в перспективе.

Список цитируемой литературы:

1. Постановление Правительства РФ от 09.03.2022 № 312 «Об установлении особых условий закупок для целей импортозамещения». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_412345/

2. Росстат. Индексы цен производителей промышленных товаров (2024). URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/price

3. Минэкономразвития РФ. Прогноз социально-экономического развития РФ на 2025–2027 гг. (2024). URL:

https://economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/
4. Банк России. Обзор финансовой стабильности (II квартал 2024). URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55331/fin_stab_2024-2.pdf
5. Минпромторг РФ. Стратегия развития станкостроения на 2024–2030 гг. (2024). URL: https://minpromtorg.gov.ru/docs/#!strategiya_razvitiya_stankostroeniya_na_20242030_gody
6. Фонд развития промышленности (ФРП). Отчёт о реализации программ льготного финансирования (2024). URL: https://frprf.ru/doklady-i-otchety/
7. McKinsey & Company. Россия: экономика в условиях санкций (2024). URL: https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/russia-economy-under-sanctions-2024
8. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Доклад о влиянии санкций на машиностроение (2024). URL: https://rspp.ru/documents/report-sanctions-machinery-2024.pdf
9. World Bank. Russia Economic Report (Spring 2024). URL: https://data.worldbank.org/country/RU

Белоусов К.И., студент 2 курса направления экономика
Научный руководитель: Полякова О.Е., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и проектного менеджмента
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Смоленский филиал, г. Смоленск, Россия

КРЕДИТНО-ДЕНЕЖНАЯ СИСТЕМА И ЕЕ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ

Аннотация

В работе проведен анализ кредитно-денежной системы Российской Федерации, рассмотрены её структура, функции и инструменты денежно-кредитной политики Банка России. Проанализировано современное состояние банковского сектора за 2023–2024 годы, выявлены ключевые проблемы функционирования кредитно-денежной системы, включая устойчивую инфляцию выше целевого уровня, рост проблемных кредитов и асимметрию

трансмиссионного механизма. Определены направления совершенствования кредитно-денежной системы в условиях современной экономики.
Ключевые слова: кредитно-денежная система, денежно-кредитная политика, ключевая ставка, Банк России, банковский сектор, ликвидность, инфляция, кредитование.

В настоящее время кредитно-денежная система занимает одно из ключевых мест в экономике государства. Она обеспечивает регулирование денежного обращения, контроль над инфляционными процессами, формирование условий для кредитования и инвестирования. Развитие кредитно-денежной системы напрямую связано с устойчивостью финансового сектора и стабильностью макроэкономических показателей. Эффективная система позволяет государству оперативно реагировать на кризисные явления и поддерживать сбалансированный рост экономики. От состояния кредитно-денежной системы зависит инвестиционная активность, уровень инфляции, динамика производства и общий экономический рост. [1]

Особенно важно рассматривать роль кредитно-денежной системы в условиях современной российской экономики, где вопросы денежно-кредитной политики и регулирования ликвидности приобретают первостепенное значение. Основные теоретические основы и подходы к исследованию кредитно-денежной системы нашли отражение в работах отечественных и зарубежных экономистов. Среди российских авторов можно выделить исследования А. И. Архипова, С. Ю. Глазьева, Л. Н. Красавиной, Е. Ф. Жукова, а также материалы, представленные в учебных пособиях и научных трудах в области макроэкономики и банковского дела. Целью данной работы является выявление сущности кредитно-денежной системы и её роли в развитии экономики. Объектом исследования выступает кредитно-денежная система как элемент национальной экономики, а предметом — механизмы и инструменты её функционирования и регулирования.

Под кредитно-денежной системой Российской Федерации понимается закрепленная законодательством совокупность институтов, форм и методов организации денежного обращения и кредитных отношений в национальной экономике, ориентированная на обеспечение устойчивости рубля, стабильности банковской системы и платежной инфраструктуры. В нормативном плане центральное место занимают Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации» и Федеральный закон «О

банках и банковской деятельности», которые определяют статус Банка России, состав банковской системы и общие принципы проведения денежно-кредитной политики. [2]

В экономической литературе кредитно-денежная система рассматривается как совокупность кредитных институтов и механизмов, обеспечивающих привлечение временно свободных денежных средств, их размещение в форме кредита и организацию безналичных расчетов, что создает условия для функционирования финансовых рынков и обслуживания хозяйственного оборота. В рамках институционального подхода система включает несколько звеньев, каждое из которых выполняет специфическую роль в аккумуляции и перераспределении денежных ресурсов, а также в управлении денежным обращением. [3]

Современная кредитно-денежная система России построена как двухуровневая банковская система, где первый уровень занимает Центральный банк, а второй представлен сетью коммерческих банков и небанковских кредитных организаций, обслуживающих физических и юридических лиц. Такая структура нормативно закрепляется как организация финансов, при которой Центральный банк отвечает за проведение денежно-кредитной политики и надзор, а кредитные организации второго уровня осуществляют посреднические операции по привлечению и размещению средств. [4]

Структура кредитно-денежной системы представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет специфические функции в процессе организации денежного обращения и кредитных отношений. Российский рубль выступает единственным законным платежным средством на территории Российской Федерации, выполняет функции меры стоимости, средства обращения, средства платежа и средства накопления. Банк России занимает центральное место в системе, обладает монопольным правом эмиссии наличных денег, разрабатывает и проводит единую государственную денежно-кредитную политику, организует функционирование национальной платежной системы, осуществляет регулирование и надзор за кредитными организациями.

Коммерческие банки относятся ко второму уровню банковской системы, выполняют функции привлечения депозитов, предоставления кредитов, осуществления расчетов, проведения операций с ценными бумагами и предоставления иных финансовых услуг. В российских условиях коммерческие банки составляют основу кредитного звена, обеспечивая перераспределение финансовых ресурсов между секторами экономики. Небанковские кредитные организации,

включающие микрофинансовые организации и кредитные кооперативы, расширяют доступ к финансовым услугам для малых предприятий и домохозяйств. Платежная система, включающая систему быстрых платежей и клиринговые организации, обеспечивает проведение безналичных расчетов. [5]

Регулирующая подсистема кредитно-денежной системы представлена Банком России как мегарегулятором финансового рынка, а также иными органами, участвующими в разработке и реализации финансово-правовых норм. Через систему пруденциальных требований, нормативов, инструкций и надзорных процедур поддерживается устойчивость кредитных организаций и снижается риск системных кризисов. Важно подчеркнуть, что переход к плавающему валютному курсу позволил снизить прямую привязку денежно-кредитной политики к поддержанию определенного валютного уровня и сосредоточить внимание на внутренней ценовой стабильности. Одновременно государственные органы и Банк России развивают правовую базу регулирования банковской деятельности и финансового рынка, усиливают требования к капиталу и качеству активов кредитных организаций, что направлено на снижение системных рисков и повышение устойчивости кредитно-денежной системы к внешним и внутренним шокам.

Функции кредитно-денежной системы раскрывают содержание её целей и задач и позволяют оценивать влияние на макроэкономическую динамику. Через реализуемые функции система воздействует на объем и структуру совокупного спроса, динамику цен, инвестиционную активность и устойчивость финансового сектора.

Базовой выступает стабилизационная функция, связанная с поддержанием ценовой стабильности и предсказуемых процентных ставок, что достигается регулированием денежного предложения и условий кредитования. Реализация стабилизационной функции направлена на ограничение инфляционных и дефляционных колебаний, сглаживание делового цикла и формирование условий для устойчивого экономического роста при сохранении покупательной способности национальной валюты.

Важное значение имеет распределительная функция, заключающаяся в перераспределении временно свободных денежных средств от сберегающих субъектов к заемщикам, нуждающимся в инвестиционных и оборотных ресурсах. Через механизм кредита обеспечивается трансформация сбережений в инвестиции, финансирование обновления основного капитала, развитие малого и среднего предпринимательства и структурные сдвиги в экономике. [6]

Обеспечительная и инфраструктурная функция выражается в обслуживании денежного оборота и организации расчетов между хозяйствующими субъектами и населением. Развитие платежной системы, расширение безналичных и электронных форм расчетов, внедрение цифровых финансовых технологий сокращают издержки обращения, повышают скорость оборота денежных средств и расширяют возможности государственного и корпоративного финансового контроля.

Защитная функция связана с обеспечением финансовой устойчивости и снижением уязвимости экономики к внутренним и внешним шокам за счет поддержания надежности банковского сектора и управления системными рисками. Рассмотрим функции в таблице 1.

Таблица 1

Функции кредитно-денежной системы в макроэкономике

Функция	**Краткая характеристика**	**Макроэкономический ориентир**
Стабилизационная	Регулирование денежной массы и ключевой ставки	Целевой уровень инфляции около 4% год к году
Распределительная	Перераспределение сбережений через кредитный механизм	Доля банковских кредитов в инвестициях не менее 25%
Обеспечительная и инфраструктурная	Обслуживание наличного и безналичного оборота, платежная система	Доля безналичных платежей в розничном товарообороте свыше 70%
Защитная	Поддержание устойчивости банковской системы и ограничение системных рисков	Доля проблемных кредитов в банковских портфелях на уровне не выше 8–10%
Регулирующая	Изменение жесткости денежно-кредитных условий с учетом фазы делового цикла	Диапазон реальной процентной ставки вблизи нулевого уровня при устойчивом росте ВВП

Представленные функции кредитно-денежной системы дополняют друг друга и обеспечивают комплексное воздействие на макроэкономические процессы. Стабилизационная функция создает предсказуемые условия для реализации распределительной функции, которая в свою очередь опирается на развитую инфраструктуру платежей и расчетов. Защитная функция снижает риски реализации других функций и поддерживает устойчивость всей системы, а регулирующая функция позволяет адаптировать денежно-кредитные условия к текущей фазе экономического цикла. [7]

Система инструментов денежно-кредитной политики представляет собой совокупность операций и нормативов, с помощью которых Банк России воздействует на краткосрочные процентные ставки денежного рынка и состояние банковской ликвидности. Основная задача этой системы состоит в том, чтобы удерживать ставки овернайт вблизи уровня ключевой ставки, которая отражает направленность денежно-кредитной политики и служит ориентиром для экономики в целом. [8]

Ключевая ставка является центральным процентным инструментом денежно-кредитной политики Банка России. Она представляет собой ставку по основным операциям управления ликвидностью на аукционной основе и через механизм процентного коридора определяет диапазон колебаний краткосрочных ставок денежного рынка. Решения по ключевой ставке принимаются с учетом оценки среднесрочных инфляционных и макроэкономических тенденций, а изменение её уровня оказывает влияние на стоимость кредитов и депозитов, динамику совокупного спроса и инфляционные ожидания экономических агентов.

Аукционные операции по предоставлению и абсорбированию ликвидности включают недельные операции репо и депозитные аукционы, которые рассматриваются Банком России как основные операции по управлению ликвидностью банковского сектора. В условиях структурного профицита ликвидности регулятор использует в качестве базового инструмента депозитные аукционы, изымая избыточные средства банков. При устойчивом структурном дефиците основную роль играют аукционы репо, позволяющие кредитным организациям привлекать ресурсы под залог рыночных активов.

Операции постоянного доступа на срок один день включают депозитные операции овернайт по изъятию ликвидности и кредиты овернайт по предоставлению ликвидности. Ставки по этим операциям формируют верхнюю и нижнюю границы процентного коридора относительно ключевой ставки и ограничивают амплитуду колебаний ставок межбанковского рынка. Наличие инструментов постоянного доступа позволяет кредитным организациям оперативно выравнивать свои остатки на корреспондентских счетах и снижает риск краткосрочных сбоев в платежах.

Обязательные резервные требования закреплены в Федеральном законе о Центральном банке и рассматриваются Банком России как один из базовых инструментов денежно-кредитной политики. Обязательные резервы представляют собой денежные средства, которые кредитные организации обязаны поддерживать на счетах в центральном банке в

установленном объеме, что формирует у них устойчивую потребность в определенном уровне ликвидности. Изменяя нормативы резервирования и коэффициент усреднения, регулятор влияет на структурный профицит или дефицит ликвидности, а также создает условия для формирования ставок овернайт вблизи ключевой ставки.

Структурные операции включают выпуск облигаций Банка России для абсорбирования избыточной ликвидности на более протяженные сроки, аукционы репо на срок один месяц и один год, а также кредитные аукционы под залог нерыночных активов на срок до трех месяцев. Эти операции используются для выравнивания устойчивых дисбалансов ликвидности, снижения зависимости банков от краткосрочного фондирования и повышения предсказуемости динамики процентных ставок. Операции на валютном рынке, в том числе валютные свопы, применяются для управления рублевой и валютной ликвидностью банковского сектора. В рамках режима плавающего курса такие операции не ориентированы на фиксацию определенного уровня обменного курса, а выполняют вспомогательную функцию по сглаживанию резких колебаний. [9]

Кредитно-денежная система России представляет собой совокупность институтов, норм и механизмов, обеспечивающих организацию денежного обращения, функционирование кредитных отношений и реализацию денежно-кредитной политики государства. По состоянию на 1 июня 2025 года в России действуют 352 кредитные организации, из которых 309 являются банками, а 43 — небанковскими кредитными учреждениями.

Масштабы банковского сектора России демонстрируют значительный объем накопленного финансового капитала. По состоянию на 1 октября 2024 года активы российских банков составили 187,1 триллиона рублей, увеличившись на 11,1% с начала года. За 2024 год российские банки заработали рекордную чистую прибыль в размере 3,8 триллиона рублей, что на 15,2% выше результата 2023 года. Совокупный финансовый результат сектора с учетом отрицательной переоценки стоимости ценных бумаг составил 3,4 триллиона рублей. [10]

Современное функционирование кредитно-денежной системы России опирается на режим таргетирования инфляции, в рамках которого Банк России поддерживает годовую инфляцию вблизи 4% как постоянную количественную цель денежно-кредитной политики. Однако фактические показатели инфляции значительно превышают установленный целевой уровень. В 2024 году инфляция в России составила 9,52%, что существенно выше прогнозов Банка России (8–

8,5%) и Минэкономразвития (7,3%). В ответ на повышенную инфляцию Банк России установил ключевую ставку на рекордном уровне 21%, сохраняя жесткую денежно-кредитную политику для охлаждения экономики. [11]

Кредитно-денежная система России характеризуется значительной ролью банковского сектора в перераспределении финансовых ресурсов и обслуживании экономического оборота. Рассмотрим ключевые показатели банковского сектора в таблице 2.

Таблица 2

Ключевые показатели банковского сектора за 2023–2024 гг.

Показатель	**2023 год**	**2024 год**	**Изменение**
Инфляция, % г/г	7,42	9,52	+2,10 п.п.
Ключевая ставка ЦБ, %	16,00	21,00	+5,00 п.п.
Темп роста ВВП, %	3,6	~2,1	-1,5 п.п.
Общие активы, трлн руб.	167,9	187,1	+19,2 (+11,4%)
Корпоративные кредиты, трлн руб.	83,0	97,83	+14,83 (+17,8%)
Розничные кредиты, трлн руб.	32,4	36,97	+4,57 (+14,2%)
Средства населения, трлн руб.	45,7	57,53	+11,83 (+26,1%)
Чистая прибыль, трлн руб.	3,3	3,8	+0,5 (+15,2%)
Доля проблемных потреб. кредитов, %	10,8	12,9	+2,1 п.п.
Количество кредитных организаций	408	352	-56 (-20,7%)

Портфель корпоративных кредитов на 1 января 2025 года составил 97,83 триллиона рублей, увеличившись на 17,8% за 2024 год. Портфель розничных кредитов вырос на 14,2% и составил 36,97 триллиона рублей. Привлеченные средства населения достигли 57,53 триллиона рублей, увеличившись на 26,1% в 2024 году, что свидетельствует о возросшем доверии населения к банкам и росте сбережений в условиях высоких процентных ставок по депозитам. Средства юридических лиц на счетах и депозитах составили 61,3 триллиона рублей, выросши на 11,9%, при этом увеличивались только рублевые остатки, тогда как валютные сокращались. [12]

Анализ данных таблицы 2 позволяет сделать вывод, что банковский сектор демонстрирует финансовую устойчивость и прибыльность, однако кредитные риски растут быстрее, чем капитал банков. Доля прибыльных банков в 2024 году составила 99%, что является практически максимальным значением. Вместе с тем жесткая денежно-кредитная политика борется с инфляцией, но создает риск накопления проблемных кредитов, особенно в розничном сегменте.

Разрыв между целевым уровнем инфляции (4%) и фактическим её значением (9,52%) указывает на давление инфляционных факторов и необходимость ужесточения денежно-кредитной политики. Прогноз Банка России (8,25%) оказался ниже фактического значения, что потребовало установления ключевой ставки на историческом максимуме 21% для охлаждения совокупного спроса.

При этом в последние годы структура банковского сектора претерпевает существенные изменения: с 2019 по 2025 год количество кредитных организаций сократилось с 444 до 352, то есть почти на 21%, что связано с процессами консолидации кредитных организаций, усилением позиций крупнейших банков и внедрением цифровых технологий. Доля топ-10 банков в активах сектора достигла 79%, что указывает на высокую концентрацию. К важным характеристикам кредитно-денежной системы России относятся наличие плавающего валютного курса, развитие национальной платежной инфраструктуры и усиление регулирования в целях обеспечения финансовой стабильности. Регулятивный капитал банковского сектора в 2024 году вырос на 1,8 триллиона рублей, что обеспечивает потенциальный прирост кредитования на уровне 11–12%. [13]

Несмотря на адаптацию кредитно-денежной системы России к новым геополитическим условиям и значительные результаты банковского сектора в 2024 году, система сталкивается с рядом серьезных проблем, которые ограничивают эффективность денежно-кредитной политики и устойчивость финансовой системы. Анализ динамики ключевых показателей за 2023–2024 годы выявляет противоречивые тенденции, связанные с необходимостью одновременного достижения ценовой стабильности и поддержания экономического роста в условиях внешних ограничений.

Одна из наиболее критических проблем кредитно-денежной системы заключается в неспособности вернуть инфляцию к установленной цели 4%. По данным Банка России, в декабре 2023 года инфляция составляла 7,42%, значительно превышая целевой уровень. Несмотря на интенсивное ужесточение денежно-кредитной политики в течение 2024 года, инфляция составила 9,52% по итогам года. Жесткая денежно-кредитная политика, выразившаяся в повышении ключевой ставки с 7,50% в начале 2023 года до 16,0% в конце 2023 года, не обеспечила требуемого замедления инфляции. Ключевая ставка была повышена до 21,0% в октябре 2024 года, достигнув исторического максимума. [14]

Причины устойчивой инфляции многофакторны. Во-первых, высокие темпы роста кредитования в 2023–2024 годах создавали

значительное инфляционное давление. Во-вторых, увеличение бюджетных расходов в условиях санкций и структурных ограничений предложения создавало противодействие денежно-кредитной политике. В-третьих, асимметричность трансмиссионного механизма, при которой снижение ключевой ставки ускоряет инфляцию сильнее, чем её замедляет эквивалентное по величине повышение ставки, ограничивала эффективность монетарного инструментария.

Вторая критическая проблема связана с нарастанием проблемных кредитов в портфелях банков. По данным Банка России, доля просроченных потребительских кредитов достигла 12,9% портфеля на 1 октября 2024 года, увеличившись на 2,1 процентных пункта за полгода. Эта динамика обусловлена главным образом вызреванием кредитов, выданных в период активного кредитного бума 2023–2024 годов. В розничном портфеле ВТБ доля неработающих кредитов выросла с 3,8% в начале 2025 года до 5,0% в мае 2025 года. Объем реструктуризаций потребительских кредитов вырос на 79% в годовом выражении. Банк России прогнозирует, что уровень проблемных кредитов продолжит расти в ближайшие периоды. [15]

Третьей проблемой является асимметричное воздействие денежно-кредитной политики на экономику. Анализ показывает, что динамика общего уровня цен демонстрирует выраженную знаковую асимметрию: негативный шок монетарной политики ускоряет инфляцию сильнее, чем позитивный шок сопоставимой величины замедляет инфляцию. Данный эффект объясняется номинальной жесткостью заработных плат, поведенческими особенностями домохозяйств и асимметрией работы валютного канала. Кредитный импульс реагирует в основном лишь на ужесточение денежно-кредитной политики, что означает, что повышение ключевой ставки приводит к снижению кредитной активности, однако снижение ставки не всегда стимулирует кредитный рост. [16]

Для преодоления выявленных проблем и повышения эффективности кредитно-денежной системы России необходимо реализовать комплекс мер по нескольким направлениям.

Первое направление — повышение координации денежно-кредитной и бюджетной политики. Прямое противостояние между жесткой монетарной политикой и экспансивной фискальной политикой снижает эффективность обеих. Требуется согласование объемов бюджетных расходов с возможностями денежно-кредитной политики по сдерживанию инфляции, особенно в условиях структурных ограничений предложения.

Второе направление — развитие макропруденциального регулирования. В условиях нарастания кредитных рисков необходимо усилить требования банков к управлению проблемными кредитами, разработать системы ранней идентификации и предупреждения кризисов, ввести дифференцированные буферы капитала в зависимости от степени накопления рисков в системе.

Третье направление — адаптация трансмиссионного механизма к новым условиям. Асимметричность работы механизма требует разработки дополнительных инструментов трансмиссии, помимо ключевой ставки, включая регулирование валютного рынка, развитие альтернативных каналов финансирования предприятий и расширение сегментов с более длинными сроками кредитования.

Четвертое направление — расширение доступности кредитования для реального сектора. Неравномерное распределение кредитных рисков и концентрация кредитов на крупных заемщиках создают неустойчивую конфигурацию кредитной системы. Требуется развитие программ поддержки кредитования малого и среднего бизнеса, совершенствование системы страхования кредитных рисков и расширение инструментов долгосрочного финансирования.

Пятое направление — цифровизация платежной инфраструктуры и банковских сервисов. Развитие цифровых финансовых технологий повышает эффективность расчётов, снижает транзакционные издержки и расширяет доступ к финансовым услугам. Внедрение цифрового рубля, развитие системы быстрых платежей и совершенствование дистанционного обслуживания клиентов являются приоритетными задачами в данном направлении.

Необходимо подчеркнуть, что требуется более гибкий подход, балансирующий между контролем инфляции и поддержкой кредитования реального сектора. Прямое противостояние между жесткой монетарной политикой Банка России (ключевая ставка 21%) и продолжающимся расширением бюджетных расходов снижает эффективность обоих направлений экономической политики. Темпы роста кредитования оставались высокими даже при ужесточении денежно-кредитной политики, что свидетельствует о наличии структурных факторов, не поддающихся исключительно монетарному воздействию.

Кроме того, важным направлением является развитие инструментов долгосрочного финансирования и стимулирование инвестиций в инфраструктуру и технологии. Неравномерное распределение кредитных ресурсов между секторами экономики и преобладание краткосрочного кредитования ограничивают

возможности для модернизации производственного аппарата и повышения конкурентоспособности. Совершенствование системы страхования кредитных рисков, развитие институтов коллективных инвестиций и расширение практики проектного финансирования могут способствовать более эффективному распределению финансовых ресурсов и поддержке устойчивого экономического роста. [16]

Таким образом, кредитно-денежная система представляет собой совокупность институтов, норм и механизмов, обеспечивающих организацию денежного обращения, кредитных отношений и реализацию государственной денежно-кредитной политики. В рамках современной российской экономики система функционирует как двухуровневая банковская структура, включающая Банк России на первом уровне и коммерческие банки и иные кредитные организации на втором уровне. Установлено, что кредитно-денежная система выполняет стабилизационную, распределительную, обеспечительную, защитную и регулирующую функции, что способствует поддержанию ценовой стабильности, перераспределению финансовых ресурсов, обслуживанию расчетов и снижению системных рисков.

Особое значение имеет деятельность Центрального банка Российской Федерации, который обладает монопольным правом эмиссии, формирует и реализует единую государственную денежно-кредитную политику, осуществляет регулирование и надзор за участниками финансового рынка. В ходе исследования выявлено, что ключевыми инструментами денежно-кредитной политики выступают ключевая ставка, операции на открытом рынке, обязательные резервные требования, операции постоянного доступа и ряд структурных инструментов, позволяющих воздействовать на объем денежной массы и стоимость кредитных ресурсов.

Анализ современного состояния кредитно-денежной системы России показал, что банковский сектор обладает значительным уровнем финансовой устойчивости и демонстрирует рост основных показателей: активы выросли на 11,4%, корпоративные кредиты — на 17,8%, чистая прибыль достигла рекордных 3,8 трлн руб. В то же время выявлены проблемы, связанные с сохранением инфляции выше целевого уровня (9,52% при таргете 4%), повышением ключевой ставки до исторического максимума 21%, ростом кредитных рисков и увеличением доли проблемных кредитов до 12,9%. Эти факторы ограничивают потенциал долгосрочного экономического роста и требуют более взвешенного подхода к сочетанию денежно-кредитной и бюджетной политики.

Исследование показало, что эффективность кредитно-денежной системы во многом определяется качеством правового регулирования и степенью развития финансовой инфраструктуры. Нормативно-правовая база, включающая Конституцию Российской Федерации, федеральные законы о Центральном банке и о банках и банковской деятельности, а также подзаконные акты Банка России, создает основу для функционирования кредитно-денежной системы и защиты интересов участников финансовых отношений. Вместе с тем требуется дальнейшее совершенствование регулирования с учетом структурных изменений в экономике и цифровизации финансовых услуг.

В числе приоритетных направлений развития следует выделить совершенствование механизмов координации денежно-кредитной и фискальной политики, развитие макропруденциальных инструментов, адаптацию трансмиссионного механизма, расширение доступности кредитных ресурсов для реального сектора, а также цифровизацию платежной инфраструктуры и банковских сервисов. Реализация указанных направлений будет способствовать повышению устойчивости кредитно-денежной системы, укреплению национальной финансовой безопасности и созданию условий для долгосрочного экономического роста.

Список цитируемой литературы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 01.07.2020 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 01.07.2020, N 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (в ред. от 19 декабря 2023 г. N 539-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации от 15 июля 2002 г. N 28 ст. 2790.

3. Архипов А.И., Красавина Л.Н. Денежно-кредитная система и кредит: экономическая теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2023. — 312 с.

4. Глазьев С.Ю. Асимметрия денежно-кредитной политики Банка России // Вопросы экономики. 2024. № 10. С. 45–67.

5. Жуков Е.Ф., Наумов П.Б. Банковская система Российской Федерации: учебное пособие. М.: Дашков и К°, 2023. — 288 с.

6. Кульков В.М., Теняков И.М. Макроэкономика: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. — 324 с.

7. Финансы, деньги и кредит: учебник и практикум для вузов / Под ред. Д.В. Буракова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. — 366 с.

8. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025–2027 годы. М.: ЦБ РФ, 2024. — 45 с.

9. Денежно-кредитная политика Банка России. Большая энциклопедия. 2023. — URL: https://bigenc.ru/c/denezhno-kreditnaia-politika-banka-rossii-33d372

10. Банк России. Итоги работы Банка России 2024: коротко о главном. М.: ЦБ РФ, 2025. — 68 с.

11. Инфляция в России в 2024 году составила 9,52 процента // НАПФ. 2025. 14 января. — URL: https://napf.ru/news/napf_news_market/inflyatsiya-v-rossii-v-2024-godu-sostavila-9-52-protsenta/

12. Показатели банков на 1 октября 2024 года // Банки.ру: портал. 2024. 30 октября. — URL: https://www.banki.ru/dialog/articles/5200/

13. Банк России. Стресс-тестирование банков России: результаты и выводы. М.: ЦБ РФ, 2024. — 52 с.

14. Цены в России за 2024 год выросли на 9,52% // РБК. 2025. 21 января. — URL: https://www.rbc.ru/economics/15/01/2025/67876e239a7947bc75769b1c

Богачева К.Б., студентка 2 курса направления экономика
Научный руководитель: Полякова О.Е., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и проектного менеджмента,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Смоленский филиал, г. Смоленск, Россия

ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

Аннотация

В данной работе рассматриваются теоретические и практические аспекты государственного регулирования рыночной экономики. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска баланса между рыночной саморегуляцией и государственным

воздействием в условиях циклических колебаний, структурных кризисов и современных геополитических вызовов.

Ключевые слова: государственное регулирование экономики, экономическая политика, макроэкономическое равновесие, цели регулирования, методы регулирования, прямые методы, косвенные методы, административные методы.

В условиях глобальных вызовов (пандемии, санкционных ограничений, технологических сдвигов) роль государственного регулирования экономики существенно возрастает. На 2025 год актуальность исследования определяется такими факторами, как необходимость обеспечения устойчивого роста ВВП – целевой ориентир Минэкономразвития РФ на 2025 г. составляет 2,3% г/г; сдерживание инфляции – Банк России сохраняет таргет на уровне 4,0 + (-) 0,5 %; структурная перестройка экономики – доля несырьевого экспорта должна достичь 27% к 2025 г. (согласно «Стратегии развития ВЭД РФ»); социальная стабильность – уровень безработицы не выше 4,2 %, рост реальных доходов населения не менее 1,8 % г/г; цифровизация государственного управленияс – к 2025 г. планируется перевести 95 % госуслуг в электронный формат. Без эффективного государственного регулирования экономики невозможно достичь целевых показателей национальной безопасности и качества жизни, закрепленных в «Основных направлениях деятельности Правительства РФ до 2030 года», «Стратегии экономической безопасности РФ», национальных проектах («Цифровая экономика», «Производительность труда»).

Вопросы государственного регулирования экономики исследовались такими классиками как А. Смит в области рыночной саморегуляции, Дж.М. Кейнс – стимулирование спроса, Ф. Хайек – ограничения государственного регулирования. Если рассматривать современных российских экономистов, таких как Е.Г. Ясина, А.Д. Некипелова, Р.С. Гринберга, они рассматривали такие моменты как институциональные реформ, макростабильность и социальную политику. Зарубежные специалисты – П. Кругман, Дж. Стиглиц рассматривают в своих работах такие понятия как торговая политика, неравенство и регулирование. В российской науке акцент сделан на инструментах фискальной и монетарной политики (С.Р. Моисеев, О.И. Лаврушин), механизмах антикризисного регулирования (В.К. Сенчагов), цифровизации государственного управления (А.Б. Жуков).

Несмотря на глубокую проработку, ряд аспектов остается недостаточно изученным. Среди них – баланс между рыночными

механизмами и государственным регулированием, эффективность "зеленых" субсидий и иных новых инструментов, адаптация зарубежных моделей к российской специфике.

В указанный период государство реализовало меры по 5 направлениям – антикризисное регулирование, монетарная политика ЦБ РФ, фискальная политика, структурная перестройка и импортозамещение, цифровизация государственного регулирования.

Антикризисное регулирование (2020-2022) включает в себя отсрочки по налогам и кредитам для МСП, прямые выплаты населению и бизнесу, субсидирование процентных ставок, моратории на проверки и банкротства.

Результатами антикризисного регулирования стало смягчение спада ВВП (-2,1 % в 2022 г.), сохранение занятости [3, с. 45].

Монетарная политика ЦБ РФ представляет собой повышение ключевой ставки до 20 % (2022) для сдерживания инфляции [1, с. 118].

Фискальная политика подразумевает под собой рост расходов на нацпроекты («Демография», «Здравоохранение», «Цифровая экономика») [8, с. 24]; налоговые льготы для ИТ-компаний, производителей электроники, сельхозпредприятий; расширение программы льготной ипотеки.

Результатами фискальной политики стали такие факторы, как рост инвестиций в обрабатывающие отрасли на 8,2 % (2024 г.); увеличение доли несырьевого экспорта до 23 % (прогноз на 2025 г.); прирост ввода жилья на 6,8 % (2024 г.).

Структурная перестройка и импортозамещение может выступать в виде субсидий на НИОКР и локализацию производств; развитие особых экономических зон (ОЭЗ) и территорий опережающего развития (ТОР); поддержка АПК и фармацевтики. А результатами такой перестройки стал рост выпуска отечественной сельхозтехники на 15 % (2024 г.); увеличение доли российских лекарств на рынке до 65 % (2024 г.); создание 120 тыс. новых рабочих мест в обрабатывающих отраслях (2023–2024 гг.).

При цифровизации государственного регулирования произошел перевод 85 % госуслуг в электронный формат (2024 г.) [24, с. 56]; внедрение «цифровых двойников» для мониторинга отраслей; система «Электронный бюджет» для контроля расходования средств. Результатами такого направления стало сокращение сроков согласования субсидий на 40 %; снижение административных издержек на 15 %; повышение прозрачности госзакупок (охват системой «ЗАКУПКИ.ГОВ» — 98 % контрактов).

Таблица 1

Ключевые макропоказатели РФ в период 2020-2025 гг.

Показатель	2020	2022	2024	2025 (прогноз)
ВВП, % г/г	-2,7	-2,1	+2,1	+2,3
Инфляция, %	4,9	17,8	5,2	4,0 + (-) 0,5
Безработица, %	5,8	3,9	3,7	4,2
Ключевая ставка ЦБ, %	4,25	20,0	16,0	14,0
Доля несырьевого экспорта, %	18	20	23	27
Расходы на нацпроекты, трлн руб.	2,5	4,1	5,3	5,8

На таблице 2 представлены ключевые макроэкономические показатели РФ за 2020–2025 гг. (включая прогноз на 2025 г.). Она позволяет проследить динамику важнейших индикаторов экономической стабильности и эффективности госрегулирования. Что видно по показателям?

ВВП (темп прироста, % г/г): 2020г. − -2,7 % — спад из-за пандемии COVID-19 и ограничений; 2022г. - -2,1 % — влияние внешних шоков (санкции, разрыв цепочек поставок); 2024г. - +2,1 % — постепенное восстановление; 2025г (прогноз) - +2,3 % — умеренный рост при стабилизации внешних и внутренних условий.

Инфляция (прирост потребительских цен, %): 2020 - 4,9 % — умеренный уровень; 2022 - 17,8 % — резкий скачок из-за девальвации, дефицита, логистических сбоев; 2024 - 5,2 % — замедление на фоне жёсткой монетарной политики; 2025 (прогноз) - 4,0 ± 0,5 % — возвращение к целевому уровню ЦБ РФ.

3. Безработица (% от экономически активного населения): 2020-5,8 % — рост из-за пандемийных ограничений; 2022 - 3,9 % — снижение на фоне мобилизации спроса и импортозамещения; 2024 - 3,7 % — почти полная занятость; 2025 (прогноз) - 4,2 % — незначительное повышение (возможны структурные сдвиги).

4. Ключевая ставка ЦБ РФ (% годовых): 2020 - 4,25 % — мягкая политика для поддержки экономики; 2022 - 20,0 % — экстренное повышение для сдерживания инфляции и оттока капитала; 2024 - 16,0 % — постепенное снижение при замедлении инфляции; 2025 (прогноз) - 14,0 % — дальнейшая нормализация денежно-кредитной политики.

5. Доля несырьевого экспорта (% от общего экспорта): 2020 - 18 % —низкая диверсификация; 2022 - 20 % — начало переориентации на новые рынки; 2024 - 23 % — рост за счёт импортозамещения и экспорта продукции обрабатывающих отраслей;

2025 (прогноз) - 27 % — целевое значение в рамках стратегии экономической безопасности.

6. Расходы на нацпроекты (трлн руб.): 2020 - 2,5 — стартовые объёмы; 2022 - 4,1 — увеличение для антикризисной поддержки; 2024 - 5,3 — расширение финансирования (инфраструктура, цифровизация, соцсфера); 2025 (прогноз) - 5,8 — дальнейший рост при сохранении приоритетов.
Кризисные пики (2020, 2022) сопровождались спадом ВВП, скачком инфляции и ключевой ставки, ростом безработицы (в 2020 г.).

Период восстановления (2024–2025) стабилизация инфляции вблизи целевого уровня, умеренный рост ВВП, снижение безработицы, постепенное смягчение монетарной политики.

Структурные сдвиги - увеличение доли несырьевого экспорта (с 18 % до 27 % за 5 лет); рост расходов на нацпроекты (более чем в 2 раза за период).

Эффективность госрегулирования - антикризисные меры (2020–2022) смягчили спад, монетарная политика позволила вернуть инфляцию к таргету, нацпроекты и поддержка несырьевого сектора стимулируют диверсификацию.

Таблица демонстрирует поэтапный переход от кризисной модели к стабилизации и структурной перестройке экономики РФ в 2020–2025 гг.

Также к основным направлениям государственного регулирования экономики в России в период с 2020 по 2025 гг. включали поддержку малого и среднего бизнеса, денежно-кредитную политику, реализацию национальных проектов и программ, а также меры по обеспечению технологического суверенитета. Эти направления были адаптированы к вызовам, связанным с пандемией COVID-19, санкционным давлением и структурной перестройкой экономики.

Государство активно использовало финансовые и нефинансовые инструменты для поддержки малого и среднего бизнеса, среди них:

1. Гранты и субсидии на развитие бизнеса, включая программы для начинающих предпринимателей, социальных предприятий и проектов в приоритетных отраслях (агропром, туризм);

2. Льготные кредиты и микрозаймы через банк, фонд развития территорий и другие институты. Например, программа льготных микрозаймов предусматривала суммы до 5 млн рублей для малого и среднего бизнеса и до 500 тыс. рублей для самозанятых;

3. Компенсация затрат на продвижение продукции, сертификацию и другие расходы;

4. Налоговые льготы, включая налоговые каникулы для индивидуальных предпринимателей в ряде регионов и льготные ставки.

С 2025 года национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» стал федеральной программой в рамках нового национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». При этом объем финансирования сократился: если в 2019-2024 годах было выделено более 416 млрд руб., то на 2025-2030 годы запланированы около 330 млрд руб.

Банк России фокусировался на таргетировании инфляции, стремясь поддерживать ее вблизи целевого уровня в 4 %. Ключевые инструменты – ключевая ставка и коммуникация с рынком. В 2024 году средняя ключевая ставка составила 16,9-17,4 % годовых, а в 2025 году прогнозировалась в диапазоне 14,0-16,0 % годовых. Банк России рассматривал несколько сценариев развития экономики, включая:

1. Проинфляционный (выше спрос), предполагающий расширение льготных программ кредитования и мер протекционизма;

2. Рисковый (глобальный кризис), учитывающий возможное ухудшение ситуации на мировых финансовых рынках.

С 2024 года действуют новые национальные проекты, направленные на достижение целей до 2030 года и на перспективу до 2036 года, среди них:

1. Эффективная и конкурентная экономика – поддержка бизнеса, рост производительности труда;

2. Экономика данных и цифровая траснформация государства – внедрение цифровых технологий в экономику и государственное управление;

3. Технологическое лидерство - развитие ключевых технологий и производств.

Также реализуются проекты в сферах демографии, здравоохранения, образования, экологии, транспорта и других.

В условиях санкций в технологическом суверенитете акцент сделан на развитие собственных компетенций в ключевых отраслях:

1. IT – сфера – поддержка отечественных разработчиков программного обеспечения, оборудования, внедрение российских решений в критической информационной инфраструктуре;

2. Промышленность – стимулирование производства в секторах, где ранее доминировал импорт (машиностроение, фармацевтика, электроника);

3. Наука и инновации – увеличение финансирования исследований, поддержка стартапов и инновационных проектов через фонды (например, Фонд содействия инновациям).

Таким образом, государственное регулирование в 2020-2025 гг. было направлено на обеспечение устойчивости экономики в условиях внешних шоков, стимулирование внутреннего производства, поддержку бизнеса и реализацию долгосрочных стратегических целей. Однако, сохраняются вызовы, связанные с необходимостью дальнейшего снижения зависимости от импорта, повышением эффективности государственной поддержки и адаптацией к меняющимся глобальным условиям.

Государство, исходя из своих функций, должно обеспечивать охрану экономической жизни общества. В этом случае его вмешательство в экономику будет эффективным. Однако не всегда общественные интересы защищены в полном объеме. В наибольшей степени затрудняют развитие российской экономики такие проблемы, как коррупция, значительный сектор теневой экономики и бедность. социально-экономической проблемой, имеющей непосредственное значение для всего населения, является недостаточно эффективная социальная политика государства.

Несмотря на успехи, существуют такие проблемы как:

1. Невыплата зарплат. На конец октября 2025 года суммарная задолженность по зарплате составила 2,2 млрд руб., что соответствует месячному приросту на 10,6% [3, с. 55];

2. Ухудшение финансовых показателей предприятий. В январе–сентябре 2025 года суммарная прибыль предприятий снизилась на 1,2%, а убытки подскочили почти на 24,8%. Доля прибыльных организаций снизилась до 70,7% против 72,6% в прошлом году [3, с. 56];

3. Риски рецессии. По данным ЦМАКП, последние статистические данные фиксируют предупреждения о возможном отрицательном темпе прироста физического объёма ВВП за скользящий год [4].

К системным проблемам также относится избыточная бюрократизация — длительные сроки согласования мер (до 6 месяцев), неравномерность регионального развития — разрыв по ВРП на душу населения между лидерами и аутсайдерами достигает 8 раз, зависимость от импортных технологий — доля иностранного

ПО в критических отраслях > 40 %, риски инфляции при расширении госрасходов (эффект «перегрева» спроса), недостаточная координация между ведомствами (дублирование функций).

Институциональные барьеры включают в себя низкую гибкость нормативной базы — сроки внесения изменений в законы > 1 года, коррупционные риски при распределении субсидий (доля оспариваемых контрактов — 12 %), слабую обратную связь с бизнесом и населением (охват опросов — < 30 % МСП).

Перечисленные проблемы связаны с историческими особенностями России, в том числе с поздним вступлением на путь рыночного хозяйствования. Следовательно, необходимо преобразовывать методы госрегулирования экономических отношений. Важно сбалансированно решать эти проблемы для обеспечения стабильного и качественного экономического развития страны. Эксперты в области экономики высказывают различные предложения по решению проблем, затрудняющих развитие российской экономики.

Усиленный научно-исследовательский потенциал России позволит обеспечить развитие конкурентоспособности как внутри страны, так и за ее пределами.

Министр экономического развития России для внедрения инвестиций в экономику предлагает комплекс из пяти основных шагов:

1. Улучшить инвестиционный климат посредством снижения издержек в сфере ведения бизнеса;

2. Развивать инфраструктуру;

3. Повысить эффективность функционирования государственных предприятий через повышение конкурентоспособности;

4. Увеличить финансовое обеспечение процесса инвестирования;

5. Увеличить инвестирование в промышленном и энергетическом секторах.

У России есть потенциал к качественному экономическому росту. Для этого следует выбрать правильные экономические меры и неукоснительно следовать им.

Для повышения эффективности госрегулирования необходимо:

Усилить контроль за исполнением бюджетных расходов, особенно в рамках нацпроектов;

Развивать механизмы государственно-частного партнёрства для привлечения инвестиций в инфраструктурные проекты;

Продолжать цифровизацию госуслуг для сокращения административных издержек и повышения прозрачности.

Государственное регулирование экономики остаётся ключевым инструментом достижения макроэкономической стабильности и структурных преобразований. Однако его эффективность зависит от баланса между вмешательством государства и рыночными механизмами, а также от качества реализации конкретных мер.

В ходе выполнения курсовой работы был проведён комплексный анализ государственного регулирования экономики в Российской Федерации в период 2020–2025 гг., с особым фокусом на региональное развитие Смоленской области. Исследование охватило теоретические основы, практические меры и их результаты, а также выявило ключевые проблемы и перспективы пространственной политики.

Теории госрегулирования прошли путь от классического до гибридных моделей, сочетающих рыночные механизмы с активным участием государства. В современных условиях приоритет отдаётся институциональной среде; экологическим и цифровым вызовам; поведенческим факторам.

Антикризисные меры (2020–2022) смягчили спад ВВП и сохранили занятость, монетарная политика ЦБ РФ позволила снизить инфляцию с 17,8 % (2022) до 5,2 % (2024), фискальные стимулы (нацпроекты, налоговые льготы) поддержали рост инвестиций в обрабатывающие отрасли (+8,2 % в 2024 г.), импортозамещение дало результаты в АПК, фармацевтике и ИТ, но сохраняется зависимость от импортных комплектующих, цифровизация госуслуг сократила административные издержки на 15 % и сроки согласования субсидий на 40 %.

Для Российской Федерации в целом необходимо усилить адресность поддержки регионов (дифференцированные льготы); развивать технологическую независимость (увеличение грантов на НИОКР); повышать прозрачность (публичная отчётность, блокчейн-мониторинг). Для Смоленской области активизировать межрегиональную кооперацию (кластеры, логистические проекты); расширять цифровую инфраструктуру для поддержки МСП; стимулировать «зелёные» инициативы (ВИЭ, экотуризм); укреплять партнёрство с Беларусью в промышленности и АПК.

Государственное регулирование в 2020–2025 гг. продемонстрировало адаптивность к кризисным вызовам, обеспечив стабилизацию макропоказателей (инфляция, безработица); умеренный экономический рост; структурные сдвиги в сторону диверсификации.

Список цитируемой литературы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 01.07.2020 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 01.07.2020, N 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (в ред. от 31 июля 2025 г. N 353-ФЗ)// Собрание законодательства Российской Федерации от 15 июля 2002 г. N 28 ст. 2790.
3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изм. и доп. от 21 июля 2020 г. N 474) // Собрании законодательства Российской Федерации от 14 мая 2018 г. N 20 ст. 2817

Болотина К.С.
Научный руководитель: Зубков С.Д., канд. геогр. наук, доцент
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, г. Липецк, Россия

РАЗРАБОТКА РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Аннотация

В данной статье рассматривается актуальная проблема по эффективной разработке региональной политики для развития туризма, которая ориентируется на важные проблемы и потребности населения, а также туристов. Также рассматривается важность специфики региона и разработки региональной политики с учетом его индивидуальных особенностей, таких как историческое наследие, природные ресурсы, географическое положение и экономическое развитие.

Ключевые слова: Региональная политика, туризм, устойчивое развитие, потребности общества, приоритет, условия, программы, туристический маркетинг, региональный туризм, особенности.

Региональная политика представляет собой целый комплекс различных мер, разработанных государством для обеспечения

правильного и сбалансированного политического, экономического, социального развития регионов страны. Данная деятельность государства направлена на улучшение качества жизни населения. Региональная политика в сфере туризма управляет развитием туристической индустрии на территории субъектов РФ. Увеличивая туристический потенциал, региональная политика позволяет государству достичь поставленных целей.

Все свои цели государство формирует из потребностей население. Именно потребности населения являются двигателем любой деятельности, помогают развивать личность и улучшить комфорт существования. Согласно пирамиде потребностей Абрахама Маслоу потребности следует классифицировать следующим образом.

Физиологические потребности представляют собой потребность в пище, воде, сне, воздухе, продолжении рода. Так как неудовлетворение этих потребностей ведет к смерти, то человек стремиться удовлетворить их в первую очередь.

Потребности в безопасности представляют собой стремление населения к спокойной жизни и благополучию, защита от угроз и несчастных случаев, наличие работы и финансовой стабильности.

Социальные потребности – это стремление человека иметь социальное взаимодействие в обществе, общение с другими людьми, желание быть принятым в социум. Индивид стремиться завести семью, друзей, общаться по интересам и заботиться о других.

Потребности в уважении и признании возникают в случае когда человеку важно внимание со стороны окружающих. Индивид стремиться к достижению успеха, независимости и получению статуса.

Духовные потребности включают в себя стремление к развитию и реализации своего потенциала, получать новые знания, эстетическое наслаждение от красоты природы и искусства, реализовывать свои цели и творческие способности. Духовные потребности также называют потребностями роста. Удовлетворение данных потребностей делает жизнь человека более осмысленной и наполненной.

В узком смысле все вышеперечисленные потребности также можно назвать материальными, духовными и социальными. Понимание структуры потребностей население позволяет государству более эффективно реализовывать свою деятельность, разрабатывать социальные программы и проекты развития регионов.

Из всего вышесказанного возникает вопрос: к какому уровню потребностей можно отнести туризм? Туризм — это сложное социальное явление, которое не укладывается в рамки одной-единственной потребности. Он представляет собой комплексный

способ удовлетворения целого ряда нужд человека, находящихся на разных уровнях иерархии. Если рассматривать туризм в рамках пирамиды Маслоу, то он будет включать в себя несколько ступеней пирамиды потребностей. То-есть туризм является материальными, социальными и духовными потребностями. С помощью туризма гражданин удовлетворяет свою потребность в отдыхе, оздоровлении, самореализации, получению новых знаний, расширении кругозора. Но преимущественно туризм относится к духовным потребностям общества, так как к посещению других стран людей больше подталкивает желание саморазвития, получению новых впечатлений, удовлетворение потребностей в статусе и признании.

Региональная политика в сфере туризма регулируется нормативно-правовой базой, правовыми актами, нормативными документами субъектов РФ. В России и ее регионах нормативна правовая база имеет строгую иерархию. Данная правовая основа реализуется на трех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Например, Федеральное законодательство выступает базой региональной политики на которой основываются все региональные законы и программы развития туризма в регионе. Ключевым документов на федеральном уровне является:

1.Федеральный закон от 24.11.1996 №132 «Об основах туристской деятельности в РФ». Данный документ устанавливает юридически точное толкование понятий «туризм», «турист», «туроператор», «турагент», «экскурсия», «маршрут» и других базовых терминов. Определяет права и обязанности туристов, туроператоров, турагентов и прочих участников туристического рынка. Регламентирует организацию внутреннего, въездного и выездного туризма, а также правила обеспечения безопасности туристов. Предусматривает ответственность туроператоров и турагентов за ненадлежащее исполнение договоров и нарушение прав туристов. Обязывает туроператоров иметь финансовую гарантию или страховку гражданской ответственности для покрытия возможных убытков клиентов. Определены принципы надзора за деятельностью в сфере туризма, установлены основания для приостановления деятельности недобросовестных туризм. Этот закон призван защитить права туристов, установить единые правила игры для участников рынка и обеспечить надежность и предсказуемость отношений в туристической отрасли.

2. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р). Данная стратегия определяет общенациональные

цели, задачи и приоритетные направления развития туризма. Все региональные стратегии и программы обязательно должны быть синхронизированы с этим документом.

3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Данный закон устанавливает общие требования к системе стратегического планирования, включая разработку стратегий социально-экономического развития и государственных программ как на федеральном, так и на региональном уровнях.

На уровне регионального законодательства федеральные нормы конкретизируются и адаптируются к специфике конкретного субъекта РФ рассмотрим на примере Липецкой области:

1. Закон Липецкой области «О туризме в Липецкой области» — это основной региональный закон. Он развивает положения федерального законодательства, определяет формы государственной поддержки туризма в области, устанавливает полномочия органов власти и может содержать дополнительные меры поддержки для местных туроператоров и инвесторов.

2. Стратегия социально-экономического развития Липецкой области. В этом документе туризм выделяется как одно из приоритетных направлений развития региона. Здесь формулируются долгосрочные цели (например, увеличение доли туризма в ВРП) и роль отрасли в экономике области.

3. Государственная программа Липецкой области «Развитие туризма в Липецкой области» — это главный рабочий документ. Программа содержит конкретные мероприятия, сроки их выполнения, объёмы финансирования из областного бюджета и ожидаемые результаты (целевые показатели). Именно через эту программу реализуется региональная политика.

Муниципальные акты и ведомственные документы — это документы местного уровня, которые обеспечивают реализацию программ «на земле».

1. Муниципальные программы (например, «Развитие туризма в городе Липецке»).

2.Схема территориального планирования Липецкой области — определяет, где именно будут располагаться новые туристические объекты, дороги к ним и инфраструктура.

3.Постановления и распоряжения Администрации Липецкой области — могут касаться создания новых туристических кластеров, утверждения границ памятников природы или проведения конкретных мероприятий (фестивалей).

Нормативно-правовая база региональной политики в сфере туризма представляет собой систему документов, где федеральный закон № 132-ФЗ задаёт общие планы развития, а региональные стратегия и государственная программа определяют конкретные шаги и механизмы развития отрасли на территории субъекта РФ.

В России существует национальный проект «Туризм и гостеприимство». Это ключевой инструмент государственной политики России, направленный на системное развитие туристической отрасли до 2030 года. Проект был запущен для создания условий, при которых путешествия по стране станут доступными, комфортными и безопасными, а сама отрасль — значимым драйвером экономики. Главная цель — увеличение числа внутренних туристических поездок до 140 млн ежегодно к 2030 году и повышение вклада туризма в валовой внутренний продукт страны. Проект реализуется под кураторством Минэкономразвития РФ. На уровне субъекта Российской Федерации (например, Липецкой области) национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» реализуется через систему региональных документов и конкретных мероприятий. Федеральный проект служит рамкой, а наполнение и приоритеты определяются спецификой региона. Механизм реализации на региональном уровне строиться на интеграции в региональные документы, то-есть мероприятия нацпроекта включаются в ключевые документы регионального планирования. Регион выбирает те направления поддержки, которые наиболее актуальны для его территории. На региональном уровне нацпроект — это не просто набор мер, а системная работа по превращению туристического потенциала области в реальные инвестиционные проекты и качественный туристический продукт.

Разработка регионального туризма состоит из определенных этапов. Анализ текущего состояния туризма является первоочередным этапом, который направлен на выявление сильных и слабых сторон, ресурсов и ограничений. Вторым этапом выступает формирование целей и задачей, которые должны соответствовать интересам общества и отражать реальные потребности населения. Следующим немало важным этапом является диагностика поставленных ранее целей и выработка направлений развития в области туризма. Далее необходимо разработать комплекс планов и программ, которые должны включать в себя детальное описание проблемы, комплекс мероприятий по их решению, установленные сроки достижения результатов и объект финансирования из бюджета или иных внебюджетных источников. Мониторинг и оценка результатов является заключительным этапом, на котором вносятся корректировки с учетом факторов внешней среды.

Стоит отметить важность обратной связи с населением с целью корректировки региональной политики и самой программы по развитию туристического потенциала. Поддерживание обратной связи — это прежде всего мониторинг, постоянный сбор информации о том в какой степени удовлетворенности находится население. Устраивает ли его результаты реализации региональной политики. В случае низкой удовлетворенности выявляются недостатки и вносятся корректировки. В некоторых случаях привлекаются эксперты, которые анализируют потребности общества и дают оценку эффективности политики. Чтобы успешно проводить политику региона необходимо организовывать общественные слушания при этом позволять участвовать в них гражданам из разных социальных групп населения. При проведении общественных слушаний необходимо учитывать потребности общества. Для понимания какие интересы у граждан нужно проводить консультации с жителями региона и опросы. Все это позволит услышать мнение населения. Граждане должны иметь доступ к информации поэтому ее необходимо распространять через интернет-ресурсы. В современном мире интернет-ресурсы позволяют быстро получать обратную связь от населения и заинтересовать более широкий круг аудитории. Необходимо также поддерживать баланс между государством и частными предпринимателями. Для успешного поддержания этого баланса создаются совместные проекты с участием обеих сторон.

В любой сфере деятельности существует ряд проблем, сфера туризма не является исключением. Они начинаются уже на самом раннем этапе – стратегическом планировании. Отсутствие единой стратегии, разделение ее для разных видов туризма зачастую приводит к снижению потенциала региона. Проблемы, связанные с инфраструктурой. Например: плохо развитая транспортная система снижает доступ туристов к туристическим объектам и т. д. Не менее важную роль играет недостаток финансирования и дефицит кадров. Одной из ключевых проблем является недостаточность материально-технических ресурсов и инфраструктуры для полноценного развития туризма. Многие регионы испытывают дефицит качественных гостиничных номеров, удобных транспортных сетей, достаточного количества кафе и ресторанов, соответствующих международным стандартам. Из-за отсутствия необходимой инфраструктуры потенциальные инвесторы отказываются вкладывать деньги в туризм, предпочитая другие, более стабильные отрасли. Без должного внимания к экологии растет риск деградации уникальных природных уголков и потери уникальных достопримечательностей, что отрицательно

сказывается на привлечении туристов. Решение перечисленных проблем требует глубокого анализа текущих тенденций, внимательной проработки законодательства, усиления координации усилий власти и бизнеса, целенаправленного инвестиционного планирования и последовательного укрепления кадровой составляющей. Комплексный подход к решению этих проблем способен вывести туристическую отрасль регионов на качественно новый уровень, повысив её значимость и роль в общей структуре экономики. Не решив эти проблемы, региональная политика не сможет реализоваться.

Рассматривая региональную политику в сфере туризма, мы затрагиваем такое понятие как туристический маркетинг. Два этих понятия тесно связаны между собой, но имеют довольно-таки серьезное отличие региональная политика в сфере туризма — это стратегия развития, а туристический маркетинг способ ее реализации. Он стремиться разработать и продать туристический продукт. Туристический маркетинг стремиться продать регион туристам, он анализирует целевую аудиторию, создает привлекательность продуктов, информирует потенциальных туристов, организует каналы продаж. Все это является инструментами туристического маркетинга. Региональная политика реализуется на государственном уровне и результатом такой деятельности могут выступать законы, программы инфраструктура. Туристический маркетинг реализуется на управленческом уровне, его результат — это узнаваемость бренда, увеличение потока туристов и продажи.

При разработке региональной политики в сфере туризма важно учитывать специфику региона. Разработка эффективной региональной политики в сфере туризма невозможна без глубокого анализа и учёта индивидуальных особенностей территории. Попытка применить единую, универсальную модель ко всем регионам обречена на провал, поскольку то, что привлекает туристов в одном регионе совершенно не будет привлекать их в другом. Уникальность региона — это его главный конкурентное преимущество. Игнорирование этой специфики приводит к нерациональному расходованию бюджетных средств, созданию невостребованных продуктов и упущенным экономическим возможностям.

Существует целый ряд ключевых факторов, которые определяют индивидуальность региона и их влияние на политику, рассмотрим их более подробно:

Историко-культурное наследие это основа для удовлетворения духовных потребностей населения. Культурно- познавательный туризм представляет собой наличие памятников архитектуры, музеев,

связанных с известными личностями событий, уникальных народных промыслов и традиций.

Природные ресурсы являются основой природного туризма, который включает в себя отдых на море, в горах, лесах, уникальные природные объекты, а также месторождений минеральных вод и лечебных грязей, строительство горнолыжных курортов, развитие пляжного отдыха и яхтинга. В лечебно-оздоровительных зонах — поддержка санаторно-курортной сети. Политика должна включать строгие меры по охране природы, чтобы не допустить деградации экосистемы от наплыва туристов. Природно-климатические условия накладывают отпечаток на жизнедеятельность населения и экономическое развитие региона. Сложные природные условия усиливают роль государства в экономике, например, для организации крупномасштабных работ по освоению новых территорий. Полезные ископаемые, вода, климатические условия и плодородные земли — влияют на экономику региона. Регионы с богатыми запасами имеют возможность развивать добывающую промышленность, что создаёт рабочие места и увеличивает доходы бюджета, так же могут легче привлекать инвестиции, поскольку это облегчает логистику и делает бизнес более привлекательным.

Географическое положение и транспортная доступность самый важный элемент развития регионального туризма. Не имеет значение насколько привлекателен продукт если у туристов нет возможности добраться до него. Географическое положение региона и его транспортная доступность понятия, которые связаны с характеристиками расположения территории и возможности достижения точек с помощью транспортных средств. Регион должен иметь наличие аэропорта, железнодорожного узла.

Финансовые возможности региона и деятельность смежных отраслей хозяйствующих субъектов во многом зависит от уровня экономического развития, который включает в себя бюджет региона, уровень доходов населения и наличие промышленных предприятий. В регионах с развитой промышленностью (как Липецкая или Свердловская области) можно развивать промышленный туризм — показывать работу заводов-гигантов, что создает уникальный продукт и повышает лояльность к местным брендам.

Демографическая потенциал и человеческий капитал включает в себя численность населения, его возрастная структура (наличие молодежи или преобладание пенсионеров), уровень образования, наличие квалифицированных кадров. В регионах со стареющим населением акцент может быть сделан на развитии лечебно-

оздоровительного и социального туризма для пенсионеров, наличие вузов и научных центров позволяет развивать научный и образовательный туризм, который направлен на развитие молодежи.

Политическая ситуация является основой для определения векторов и темпов развития региона. Влияние политики на регион проявляется на нескольких уровнях. Стабильная и прочная политика привлекает инвесторов, которые вкладывают свои средства в долгосрочные и успешные проекты, что приводит к развитию предпринимательства, снижается административное давление, упрощаются процедуры, внедряется электронный документооборот, что способствует росту малого и среднего бизнеса. При нестабильной или непрозрачной политике происходит отток капитала. Инвесторы выводят средства в более безопасные регионы. Новые проекты замораживаются, бизнес переходит к краткосрочным стратегиям, избегая долгосрочных вложений. Геополитическая обстановка оказывает прямое влияние на экономическое развитие, особенно в регионах с экспортноориентированной экономикой. При санкционном давлении регионы, где расположены предприятия под санкциями, сталкиваются с проблемами сбыта продукции, доступа к технологиям и финансированию. Это заставляет их искать новые рынки сбыта (поворот на Восток) и проводить политику импортозамещения. Политическая изоляция или, наоборот, дружественные отношения с другими странами влияют на возможность привлечения иностранных инвестиций, технологий и создание совместных предприятий. Политическая ситуация является фундаментом для развития региона. Она формирует инвестиционный климат, определяет объем доступных финансовых ресурсов, качество управления и место региона в глобальной экономике. Без политической стабильности и грамотного стратегического управления даже самый богатый природными ресурсами регион не сможет реализовать свой потенциал.

Эти факторы взаимосвязаны и образуют уникальную матрицу возможностей и ограничений для каждого региона. Эффективная региональная политика — это не копирование чужих моделей, а точечное воздействие на основе глубокого анализа собственной индивидуальности. Игнорирование этих особенностей ведет к стратегическим ошибкам и неэффективному расходованию ресурсов.

Игнорирование факторов, влияющих на развитие региональной политике в сфере туризма, приводит к появлению негативных последствия, таких как:

Создание «мёртвых» объектов представляет собой строительство дорогих отелей или парков развлечений там, где нет потока туристов или соответствующего спроса.

Неэффективное расходование средств, бюджетные деньги тратятся на продвижение продукта, который не имеет уникального торгового предложения.

При потере конкурентоспособности в регионе снижается количество туристов, что приводит к потере прибыли и снижению развития территории.

Учёт региональной специфики помогает построить успешную и устойчивую стратегию развития.

Региональный туризм — это путешествия в пределах одного субъекта федерации (области, края, республики). В отличие от выездного или даже межрегионального туризма, он обладает рядом уникальных черт, которые определяют его роль в экономике и социальной жизни территории. Данные черты являются особенностями развития регионального туризма:

Ориентация на уникальность, развитие строится вокруг конкурентных преимуществ региона: исторического наследия, природы, промышленности или событий.

Зависимость от транспортной доступности. Развитая дорожная сеть и близость к крупным городам — решающий фактор для привлечения туристов.

Высокая роль государственной поддержки, региональные власти формируют стратегию, создают инфраструктуру (дороги, коммуникации) и оказывают финансовую поддержку бизнесу (гранты, субсидии).

Ориентация на внутреннего туриста формирует основной спрос на различные туристические услуги.

Таким образом можно сделать вывод, что региональная политика в сфере туризма — это довольно сложный процесс, требующий тщательного и постоянного анализа. Региональная политика в сфере туризма довольно широкое понятие, которое включает в себя маркетинговый туризм, стратегию развития региона, потребности населения. При ее реализации необходимо учитывать индивидуальные особенности региона. Региональная политика формируется из потребностей общества.

Список цитируемой литературы:

1.Зигерн-Корн, Н. В. Обоснование региональной политики в сфере туризма в современной России / Н. В. Зигерн-Корн //

Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы : Сборник статей Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС, Москва, 15–20 мая 2023 года. – Москва: ООО "Научный консультант", 2024. – С. 783-787. – EDN WQENSZ.

2. Робертс, М. В. Роль региональной политики в сфере туризма в формировании положительного имиджа территории / М. В. Робертс // Инновационные технологии в сервисе : Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 18–19 декабря 2014 года / Под ред. А. Е. Карлика. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. – С. 83-85. – EDN USTQIN.

3. Каплина, Ю. Е. Формирование и развитие государственной региональной политики в сфере туризма / Ю. Е. Каплина // Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики : Сборник трудов Межвузовской студенческой научно-практической конференции, Новосибирск, 14 марта 2019 года. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2019. – С. 52-54. – EDN YXQPVJ.

4. Еремкин, А. А. Нормативное и правовое регулирование государственной и региональной политики в сфере туризма / А. А. Еремкин // Вестник науки. – 2023. – Т. 1, № 12(69). – С. 1084-1093. – EDN VEDNXO.

5. Яковчук, А. А. Оценка эффективности региональной политики в сфере туризма / А. А. Яковчук // Экономические отношения. – 2019. – Т. 9, № 4. – С. 3103-3114. – DOI 10.18334/eo.9.4.41232. – EDN AICSDC.

Болюбыш Д.А., магистрант
Научный руководитель: Барышникова Н.С., канд. экон. наук, доцент кафедры корпоративного управления и финансов,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления»

ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

Аннотация

Анализ деловой активности может проводиться как внутренними (менеджеры организации), так и внешними заинтересованными

сторонами. К последним относятся инвесторы, банки (выдача кредитов), налоговые органы, государство (финансовая помощь и субсидии). В зависимости от целей анализа деловой активности можно проводить внутренний и внешний анализ (направлен на выявление возможности прибыльного вложения активов при низком риске потери и максимизации прибыли).

Ключевые слова: деловая активность; устойчивый рост; оборачиваемость запасов; управление запасами.

Актуальность выбранной области исследования обусловлена тем, что оценка общего финансового состояния и определение уровня деловой активности организации позволяет своевременно выявить назревшие проблемы и предпринять меры по их ликвидации и обеспечению экономического роста (расширение оборота деятельности), что особенно важно в современных условиях нестабильности.

В процессе исследования было выявлено, что несмотря на многообразие показателей, входящих в системы оценки, наиболее явно характеризующими деловую активность являются показатели оборачиваемости (при финансовом анализе особое внимание уделялось именно им). В связи с чем возникает необходимость проведения факторного анализа оборачиваемости и выделения акцента на комплексную оценку именно коэффициентов оборачиваемости. Для интегральной, комплексной оценки оборачиваемости активов была предложена система оценки, базирующаяся на взвешивании отдельных коэффициентов оборачиваемости активов с учетом их доли в общих активах.

Деловая активность – это многогранное понятие, к рассмотрению которого применимо многообразие научных подходов и теорий [14]. В наиболее широком смысле, деловая активность – это важная характеристика экономического состояния и развития организации, комплексная характеристика предпринимательской деятельности и показатель экономического роста организации [5]. В узком – это интенсивность использования ресурсов организации (оборачиваемость активов и капитала). В научно-исследовательской работе была рассмотрена и проанализирована взаимосвязь деловой активности и устойчивого роста организации. Деловая активность в наиболее общем, широком, комплексном виде может быть сведена к оценке темпов внутреннего роста, которые может обеспечить организация в будущем по результатам отчетного периода [13]. Деловая активность в узком смысле оценивается непосредственно через показатели

оборачиваемости. Деловая активность и устойчивый рост – звенья одной цепи, обеспечение устойчивого роста зачастую зависит именно от улучшения показателей деловой активности (в узком смысле – оборачиваемости) [11]. Анализ деловой активности по комплексному подходу помогает определить слабые места в управлении ресурсами, которые могут служить резервом обеспечения устойчивого роста.

В ходе исследования был проведен анализ деловой активности крупной организации в сфере оптовой торговли напольными и настенными покрытиями ООО «МОНАРХ СИБИРЬ» (ОКВЭД 46.73.8 Торговля оптовая напольными покрытиями). «МОНАРХ СИБИРЬ» - крупная организация с выручкой выше 2 млрд. руб. Данная организация является самостоятельным подразделением ООО «МОНАРХ» в Новосибирске. Монарх Сибирь реализует оптом напольные и настенные покрытия (ламинат, линолеум, керамогранит, ковровые покрытия, обои и другие). В коллекции содержится более 1000 видов покрытий, среди которых есть и известный бренд Tarkett. Клиентами организации являются строительные, оптовые и розничные организации РФ. Монарх Сибирь входила в пятерку лидеров отрасли (по объему выручки) по России в 2024 г.

В ходе исследования был выявлен ряд наиболее существенных финансово-экономических проблем в деятельности организации: по состоянию на конец 2024 г. выручка организации упала на 5,75%, активы сократились на 3,63%, чистая прибыль снизилась на 88,73%, проценты к уплате возросли на 73,25%, использование заемных средств было недостаточно эффективно (поглощало прибыль). Вся прибыль, полученная в 2024 г., и часть нераспределенной прибыли прошлых периодов были изъяты из бизнеса в виде дивидендов, вследствие чего у организации не оказалось средств на обеспечение устойчивого роста.

По организации в 2021-2024 гг. наблюдалась тенденция к замедлению основных операционных бизнес-процессов. Показатели деловой активности организации в аспекте операционной деятельности (а именно, оборачиваемость активов) стремительно ухудшались. Стабильно сокращалась оборачиваемость запасов. Факторный анализ оборачиваемости подтвердил наличие у организации проблемы с увеличением периода оборота запасов [3].

Для обеспечения устойчивого роста организации необходимо финансирование. Свободные собственные источники финансирования по состоянию на конец 2024 г. у организации отсутствовали. Дальнейшее привлечение заемного капитала при имеющейся высокой процентной нагрузке вероятнее всего будет приводить к сокращению прибыли. Из чего можно сделать вывод, что основными направлениями

высвобождения финансирования могут являться:

- отказ от выплаты дивидендов;
- сокращение капиталоемкости за счет повышения оборачиваемости, например, запасов;
- увеличение нормы рентабельности (за счет сокращения отдельных видов расходов).

В процессе работы были представлены некоторые способы поддержания и повышения деловой активности организации для обеспечения ее устойчивого экономического роста в сложившихся условиях. Рекомендации сводились к трем взаимосвязанным составляющим:

-отказ от выплаты дивидендов в будущем году,

-сокращение части запасов через предоставление скидок и их быстрый сбыт,

-сокращение коммерческих расходов вследствие снижения расходов на содержание склада.

Полученные за счет быстрой реализации запасов средства могли быть направлены на погашение кредитов (произошло снижение активов в целом за счет сокращения запасов с одной стороны и заемных средств с другой) или же пущены в оборот.

Таблица 1

АВС-анализ номенклатурных групп в выручке в 2024 г.

Ассортиментная позиция	Выручка, тыс. руб.	Доля в общей выручке, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Напольные покрытия	2334982	63,05	63,05	A (до 80%)
Плитка и керамогранит	620498	16,75	79,80	
Настенные покрытия	440788	11,90	91,70	B (80-95%)
Потолочные решения	121466	3,28	94,98	
Сантехника	81348	2,20	97,18	C (95% и более)
Стеклообои и фасадные сетки	48689	1,31	98,49	
Ковры	30146	0,81	99,31	
Строительная и бытовая химия	25698	0,69	100,00	
Итого	3703614	100	-	-

Второе и третье направления так или иначе сводятся к управлению оборачиваемостью запасов. Для предложения конкретных действий по увеличению оборачиваемости запасов был проведен

краткий АВС- анализ запасов (таблицы 2-3) и выручки (таблица 1) по основным номенклатурным группам.

Таблица 2

Структура запасов рассматриваемой организации в динамике

Показатель	Доля в структуре запасов, %			
	2021	2022	2023	2024
Товары	98,48	97,97	98,80	98,67
Материалы	1,52	2,03	1,20	1,33
Запасы итого	100,00	100,00	100,00	100,00

Таблица 3

Краткий АВС-анализ номенклатурных групп в запасах в 2024 г.

Наименование позиции	Стоимость запасов, тыс. руб.	Доля в общих запасах, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Напольные покрытия	514330	49,69	49,69	A
Плитка и керамогранит	302381	29,21	78,90	
Настенные покрытия	74199	7,17	86,07	B
Сантехника	50853	4,91	90,99	
Стеклообои и фасадные сетки	39317	3,80	94,78	
Потолочные решения	29400	2,84	97,62	C
Ковры	19629	1,90	99,52	
Строительная и бытовая химия	4963	0,48	100,00	
Итого запасы	1035072	100,00	-	-

Ключевые выводы, полученные по результатам анализа:

- значительную долю запасов составляли напольные покрытия и плитка и керамогранит (78,90%), они же приносили и больший объем выручки;

- существенен размер запасов, приходящихся на сантехнику (4,91%), настенные покрытия (7,17%), стеклообои и фасадные сетки (3,8%), при этом как стеклообои и фасадные сетки, так и сантехника приносили меньший объем выручки по сравнению с остальными группами товаров (относились к категории «С»);

- наименьший объем запасов составляли потолочные решения (при этом они обладали более высокой оборачиваемостью, относились к группе «В» по приносимому доходу), ковры, строительная и бытовая химия.

Ключевыми тенденциями различных исследований относительно перспектив развития рынка настенных и напольных

покрытий в 2025-2026 гг. стали (на основе «РБК Отрасли»):

- прогноз роста спроса на современные гибридные материалы (кварц-винил, каменно-полимерная плитка) и натуральные текстуры (дерево и переработанная древесина, камень и цемент);
- тренд на новые технологии и «умные» решения (главные для потребителя характеристики – долговечность и простота в уходе);
- технологические инновации в укладке и обслуживании плит, новые методы укладки, такие как самоклеящиеся панели и системы «Click»;
- «натуральный» дизайн, тренд на экологичность (по данным исследования, более 70% потребителей при покупке напольного покрытия рассматривают его экологическое воздействие);
- тренд на декоративную отделку стен (структурные имитации: обои «под» кирпич, бетон, мрамор, штукатурку или дерево);
- относительно ковров и ковровых покрытий: тренд на персонализацию и уникальность товаров, естественные материалы (сокращение спроса на стандартизированные решения).

Организации для получения конкретных цифровых данных и уточненных прогнозов будет целесообразно приобретение маркетингового исследования. Например, исследование AnalyticResearchGroup (ARG) «Рынок ритейла в России: покрытия для пола и стен – 2025-2026», стоимость которого составляет 122900 руб.

Сопоставляя результаты проведенного АВС-анализа запасов и основных современных трендов рынка, можно сделать следующие выводы относительно оптимизации объема запасов организацией:

- необходимо стабильное поддержание объема запасов наиболее высоко пользующихся спросом номенклатурных групп товаров (напольные и настенные покрытия, возможны структурные изменения внутри групп: например, замена части запасов линолеума кварц-виниловой плиткой, спрос на которую ожидается выше);
- необходимо сокращение объема запасов стеклообоев и фасадных сеток, так как их запасы велики (3,8%), при этом объем приносимого дохода меньше (1,31%) (ассортимент неширок, при этом объем запасов существенен);
- необходимо сокращение объема запасов сантехники (по схожей причине, низкая оборачиваемость, возможно, так как это неосновное направление деятельности, приобретение товаров «точно в срок» по поступлению заказа);
- несмотря на то что объем по категории ковров представлял наименьшую долю как выручки, так и запасов, следует сократить запасы данного товара, так как в большой степени закупаемая

продукция морально устарела (возможно, в будущем полностью отказаться от данного направления деятельности).

Учитывая тот факт, что следует фокусироваться на самых больших объемах тех или иных позиций в общей структуре, можно прийти к выводу что наибольший эффект принесет воздействие на объем запасов товаров категории «В», не пользующихся спросом. Так, например, организация может реализовать часть товарных запасов по группам «стеклообои и фасадные сетки» со скидкой 10% (большая доля в запасах), а «сантехнику» - со скидкой 7% (как более дорогостоящий вид товара). Также стоит рассмотреть и вариант сокращения запасов ковров, например, со скидкой 15%. Предложенные меры помогут сократить объем запасов и увеличить их оборачиваемость. Кроме того, при сокращении запасов сократятся и расходы на содержание склада (допустим, что пропорционально сокращению запасов). Данные расходы у организации включаются в состав коммерческих расходов.

Высвобожденные из запасов денежные средства как раз смогут быть направлены, во-первых, на погашение дорогостоящих кредитов и займов, и, во-вторых, на разработку новых направлений и диверсификацию деятельности в будущем (через год; после того, как возникнет возможность пополнения оборотного капитала за счет внутренних источников), например, замена категории ковров или стеклообоев на специальную декоративную текстурную краску, что соответствует последним трендам.

Таким образом, рекомендации сводились к трем составляющим: отказ от выплаты дивидендов в будущем году, сокращение запасов (которые характеризуются меньшим спросом) через предоставление скидок, сокращение коммерческих расходов вследствие снижения расходов на содержание склада. Высвобожденные из запасов средства были направлены на погашение кредитов и займов, в результате чего оказались сокращены проценты к уплате (произошло снижение активов в целом за счет сокращения запасов с одной стороны и заемных средств с другой).

Комплекс мер теоретически может обеспечить рост чистой прибыли, рентабельности, обеспечить рост оборачиваемости запасов и, как следствие, уровня деловой активности, а также обеспечить увеличение устойчивых темпов роста, которые организация сможет достичь в последующем периоде (рост выручи, оборотного капитала – за счет собственных средств). После реализации мер (по итогам прогнозного периода) организация сможет обеспечить темпы устойчивого внутреннего роста в размере 5,11% (фактически, например, за счет открытия направления торговли «текстурные

краски»).

Дополнительно можно оценить и оборачиваемость по авторской комплексной системе (оборачиваемость отдельных статей активов перемножается с их долей в общих активах и находится итоговый интегральный показатель). Так, исходя из результатов расчета общая деловая активность организации, выраженная итоговым интегральным коэффициентом, возрастет от 9,68 до 9,85-9,93, а любое повышение интегрального коэффициента всегда оценивается положительно [2].

Таким образом, результаты данной исследовательской работы могут быть направлены как на текущее сокращение размера наименее ликвидных запасов, так и на будущую оптимизацию объема закупок товаров по различным номенклатурным группам. Предложенные рекомендации будут иметь целый ряд полезных эффектов для организации, помимо вышеперечисленных: улучшится работа склада, совершенствуется работа отдела продаж (акцент на последние тенденции в отрасли), будет обеспечена возможность расширения и диверсификации деятельности в будущем. Кроме того, повысится финансовая устойчивость, ликвидность организации, снизится и долговая, и процентная нагрузка. Предложенные мероприятия имеют практическую полезность, что подтверждается широким спектром потенциальных положительных эффектов от их реализации.

Список цитируемой литературы:

1. Барышникова Н. С. Развитие инструментария формирования финансовой стратегии организации / Н. С. Барышникова, Ю. А. Романов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 5-1. – С. 12-18.

2. Барышникова Н. С. Комплексная оценка деловой активности и финансовой устойчивости организаций в сфере оптовой торговли / Н. С. Барышникова, Д. А. Болюбыш // Сибирская финансовая школа. – 2025. – № 3(159). – С. 98-103.

3. Болюбыш Д. А. Направления повышения деловой активности организации в сфере ритейла на основе комплексного анализа // Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы: материалы VIII Международной научно-практической конференции: в 2-х частях, Кемерово, 05–06 декабря 2024 года. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева, 2024. – С. 27-30.

4. Гусева Л. И. Влияние деловой активности на эффективность деятельности организации / Л. И. Гусева, В. В. Клецова // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного

контроля деятельности организации: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 10 декабря 2020 года / Воронежский государственный университет. Том Часть II. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2021. – С. 29-32

5. Доме И. Н. Влияние отраслевой принадлежности организации на управление устойчивым ростом // Финансовая аналитика: проблемы и решения. Вып. 3 (т. 13). – 2020. - С. 312-326.

6. Доме И. Н. Моделирование финансовых результатов с применением концепции устойчивого роста в условиях нестабильной внешней среды // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее: сб. науч. ст. по мат-лам Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) / под ред. Т. М. Кузьминой. Новосибирск, 2023. С. 54-56.

7. Доме И.Н. Актуальность концепции устойчивого роста в период коронакризиса // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. Научное обозрение. – 2020. – Вып. №7 (32). С. 35-38.

8. Доме И.Н. Оценка финансового положения организации посредством матрицы финансовых стратегий [Электронный ресурс] // Вектор экономики: электронный научный журнал. – 2021. – № 4.

9. Ендовицкий, Д.А. Корпоративный анализ: учебник для вузов / Д.А. Ендовицкий, И.В. Полухина. − 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. − 206 с.

10. Кастрюлева Л. Е. Анализ деловой активности организации по упрощенной бухгалтерской (финансовой) отчетности//Современная экономика: проблемы и решения. - 2024. - №5. - С. 75-87.

11. Корпоративные финансы и управление бизнесом: монография/Л. Г. Паштова, Е. И. Шохин, И. В. Булава [и др.]; под ред. Л. Г. Паштовой, Е. И. Шохина. — Москва: КноРус, 2021. — 400 с. URL: https://book.ru/book/927084 (дата обращения: 04.02.2026). – Текст: электронный.

12. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов/И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 680 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568503 (дата обращения: 10.01.2026).

13. Официальный сайт организации «Монарх» (Новосибирск) [Электронный ресурс]. — URL: https://monarch-club.com/contacts/stores/2346/ (дата обращения 26.01.2026).

14. Ткачева Ю.В. К вопросу о содержании анализа и оценки финансового состояния организации // Финансовый вестник. – 2023. - № 1(60). С. 25-30.

Борисюк А.Д., магистрант
Научный руководитель: Барышникова Н.С., канд. экон. наук, доцент кафедры корпоративного управления и финансов,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления»

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Аннотация

Повышение эффективности деятельности является актуальной задачей для всех коммерческих организаций. Понятие эффективности в данном ключе неразрывно связано с успешностью организации, которая определяется достижением высоких результатов, обеспечением конкурентных преимуществ в области управления ресурсами и принятием взвешенных стратегических решений. В настоящее время в условиях высокой конкуренции, постоянно изменяющейся внешней среды и общей экономической нестабильности вопрос поддержания и повышения эффективности деятельности организации стоит наиболее остро и требует особого внимания.

Ключевые слова: эффективность деятельности; рентабельность собственного капитала; модель DuPont; системы показателей; ключевые показатели эффективности.

Актуальность научно-исследовательской работы состоит в том, что выявление ключевых показателей эффективности конкретной организации является основой ее успешного функционирования, роста и развития как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Отбор и систематизация таких показателей с их последующим регулярным контролем является важнейшим современным инструментом управления эффективностью, который поможет менеджменту организации принимать экономически обоснованные решения, точечно воздействуя на «западающие» показатели в системе.

Целью исследования является поиск способов поддержания и повышения эффективности деятельности организации отрасли кабельной промышленности на основе предварительного анализа ее текущего состояния. Для достижения данной цели необходимо провести оценку эффективности деятельности организации в сфере промышленного производства за последние пять лет; на основе

проведенного анализа выявить проблемы в управлении эффективностью деятельности организации и предложить пути их решения.

Объект исследования– рентабельность (эффективность) деятельности организации. Объект наблюдения– действующая организация ООО «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР». Предмет исследования– резервы поддержания и повышения эффективности (рентабельности) деятельности выбранной организации (объекта наблюдения).

В процессе исследования использовался метод анализа научной литературы, различных современных научных статей относительно рассматриваемой темы (использованы общенаучные методы: сравнения, измерения, анализа и синтеза, а также методы формализации, дедукции и индукции). При изучении объекта наблюдения использовались различные методы экономического и финансового анализа.

Оценка рентабельности – традиционный и наиболее распространенный и простой способ экспресс-оценки эффективности бизнеса. Однако такая оценка дает лишь обобщенное представление об эффективности и без более подробного анализа не представляет для финансового менеджмента организации особой ценности. С целью получения наиболее детализированного и полезного для применения на практике инструментария оценки эффективности деятельности организации следует использовать цельную систему показателей, позволяющую выявить причинно-следственные связи изменений и определить основные рычаги влияния на то или иное значение рентабельности [1]. Система показателей представляет собой набор показателей, связанных в логически-смысловую цепочку, когда каждый последующий показатель вытекает из предыдущих и несет определенную смысловую нагрузку в части формирования финансового результата [1]. Системы показателей предполагают создание иерархии показателей-факторов, которые характеризуют различные аспекты деятельности организации (причем и количественные, и качественные). К таким системам можно отнести модель DuPont [2] или модель создания экономической добавленной стоимости EVA. Яркой демонстрацией другого подхода к оценке эффективности, который основан на формировании комплексной системы, включающей не только результирующие финансовые показатели, но и другие факторы устойчивого развития организации (например, в аспекте ее финансовой устойчивости, эффективности отдельных бизнес-процессов, производственных результатов, потенциала стратегического успеха), является сбалансированная

система показателей. Например, наиболее известная методика Д. Нортона и Р. Каплана включает в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели (обучение, клиенты, кадры) [4]. Однако нефинансовые показатели часто субъективны и их оценка затруднена, поэтому в данном исследовании сосредоточимся преимущественно на комплексе финансовых критериев, определяющих эффективность деятельности организации.

Набор показателей в системе может разниться в зависимости от предварительно выявленных проблем и выбранной политики управления (каждая организация разрабатывает и использует собственную систему показателей, которая в наибольшей степени соответствует ее профилю деятельности, особенностям бизнес-модели, целям функционирования, текущим рыночным тенденциям) [1]. Отметим, что частные показатели в системе могут условно подразделяться по бизнес-процессам и выступать ключевыми показателями эффективности при выстраивании системы мотивации персонала. Результирующим показателем при таком «комплексном» подходе всегда будет являться интегральный показатель эффективности деятельности, полученный на основе балльной оценки частных отобранных организацией показателей [1].

На основе вышесказанного, можно предложить следующий алгоритм для управления эффективностью (рентабельностью):

1) анализ внешней среды косвенного и прямого влияния (в том числе выявление основных тенденций в отрасли, ситуационный анализ);

2) комплексная оценка финансового состояния организации (коэффициентный анализ);

3) оценка эффективности деятельности, в ходе которой выясняются проблемные места и выявляются точки роста (по модели DuPont или по собственной комплексной системе показателей эффективности);

4) разработка системы управленческих решений по увеличению эффективности на основе влияния на отдельные факторы, формирующие результирующий показатель в системе;

5) представление экономического обоснования эффективности предлагаемых мер (различные сценарии), установление целевых (нормативных) показателей;

6) реализация мер по управлению эффективностью;

7) мониторинг показателей эффективности и контроль «полезности» принятых решений (на основе регулярной оценки

показателей по выбранной модели), внесение корректировок при необходимости.

Рассмотрев теоретические основы, перейдем к применению рассмотренных методик на примере организации кабельной промышленности. Кабельный бизнес – никзомаржинальный по своей сути (высокую долю выручки составляет стоимость материалов, а именно, медной катанки). В настоящее время в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и нестабильного спроса на кабельно-проводниковую продукцию, вопрос поддержания и повышения эффективности деятельности организаций данной отрасли стоит наиболее остро и требует системного подхода. Важно проводить исследование конкретной организации через призму отраслевых особенностей [7]:

- во-первых, кабельный рынок инертен и консервативен;
- во-вторых, медные кабели являются неотъемлемой частью таких отраслей как телекоммуникации, строительство, промышленность в целом;
- в-третьих, около 50% себестоимости электрических проводов и кабелей составляет цена меди или алюминия, а для силовых кабелей их доля – не менее 70% (по отрасли доля себестоимости в выручке достигает 90%);
- в-четвертых, кабельный бизнес напрямую сопряжён с сырьевыми рисками (вследствие чего возникает необходимость поиска способов хеджирования рисков, связанных с волатильностью цены на медь).

Выбранный объект наблюдения – Новосибирский кабельный завод (ООО «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР») –это динамично развивающаяся малая организация, которая с 2016 года производит кабельно-проводниковую продукцию, реализуемую как в России, так и за рубежом (ассортимент представлен гибкими, силовыми, контрольными кабелями, проводами и шнурами) [6]. НКЗ – лидер отрасли по Новосибирской области по объемам продаж (2024 г.). В числе клиентов НКЗ присутствуют государственные и коммерческие организации, в том числе крупные торговые сети (такие как «Лемана Про», «Планета Электрика»). В 2025-2026 гг. произошел выход компании на маркетплейс «OZON».

В ходе исследования был проведен подробный финансовый анализ «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР» (горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, деловой активности). В первую очередь, стоит акцентировать внимание

на том, что несмотря на рост выручки организации в рассматриваемый период, чистая прибыль имела нестабильную динамику, значительное влияние на показатель оказывали растущие проценты к уплате.

Организация придерживалась стратегии интенсивного роста. Основную часть ее растущих активов составляли запасы и дебиторская задолженность. Причем дебиторская задолженность в течение 5 лет стремительно возрастала. Ее размер в 2024 году более чем в 3 раза превышал кредиторскую задолженность, что свидетельствовало о дисбалансе в кредитной политике организации и указывало на существенное отвлечение денежных средств из оборота в форме «кредитов» покупателям.

Таблица 1

Оценка рентабельности организации в 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Динамика показателя по годам, %			Изменение, п.п.
	2022	2023	2024	2024/ 2023
Маржа чистой прибыли (NPM)	1,88	1,34	1,81	0,47
Рентабельность продаж (ROS)	3,40	3,03	4,25	1,22
Рентабельность продукции	3,51	3,12	4,44	1,32
Рентабельность активов (ROA)	10,27	6,65	8,59	1,94
Рентабельность активов (ROA)	18,51	15,02	20,16	5,14
Рентабельность собственного капитала (ROE)	37,68	23,09	29,01	5,92

В свою очередь, показатели ликвидности свидетельствовали о наличии у организации временно свободных денежных средств, которые не в полной мере участвовали в обороте (некий «излишек» средств).

Проанализировав общее финансовое состояние, перейдем к оценке показателей рентабельности, так как именно они характеризуют эффективность деятельности организации (таблица 1). В 2024 г. наблюдался их рост вследствие увеличения чистой прибыли после резкого сокращения в 2023 г.

Наиболее комплексным показателем, отражающим эффективность деятельности организации для акционеров, является рентабельность собственного капитала (ROE – Return on equity) [2]. Факторный анализ рентабельности собственного капитала НКЗ позволил выявить, что основной резерв повышения эффективности деятельности по состоянию на начало 2025 г. крылся в увеличении оборачиваемости активов (таблица 2).

Таблица 2

Расчет и анализ рентабельности собственного капитала организации по пятифакторной модели DuPont за 2022-2024 гг.

Показатель	Динамика показателя по годам			Изменение ROE за счет факторов	
	2022	2023	2024	2023	2024
Коэффициент налогового бремени	0,799	0,798	0,798	0,000	0,000
Коэффициент процентного бремени	0,695	0,554	0,534	-0,076	-0,008
Рентабельность продаж	0,034	0,030	0,042	-0,033	0,090
Коэффициент оборачиваемости активов	5,452	4,963	4,744	-0,024	-0,014
Финансовый рычаг	3,668	3,475	3,378	-0,013	-0,008
ROE	0,377	0,231	0,290	-0,146	0,059

По итогам анализа оборачиваемости (деловой активности) был сделан вывод, что одна из основных финансовых проблем НКЗ заключалась в недостаточно эффективном управлении оборотными активами, в частности дебиторской задолженностью. Так, на основе полученных результатов анализа можно разработать систему мероприятий по повышению эффективности деятельности организации.

Исходя из того, что согласно прогнозам, существенного роста выручки организациям отрасли в 2025-2026 г. достичь не удастся (объемы строительства сократились, некоторые стройки были приостановлены [9]), а рост ставки налога на прибыль в 2025 г. до 25% и все еще сохраняющаяся высокая стоимость заемного капитала (16% ключевая ставка по состоянию на январь 2026 г.) при прочих равных условиях будут сдерживать рост эффективности и сокращать «пространство для манёвра», можно предложить следующие меры, направленные, преимущественно, на краткосрочную перспективу:

- во-первых, для сохранения текущей нормы рентабельности в условиях прогнозируемого роста себестоимости, согласно расчетам, необходимо увеличить цены как минимум на 6,2%. Такое предложение закономерно, повышение цен на кабельную продукцию – ежегодное явление, сопутствующее все организации отрасли;

- во-вторых, следует ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности;

- в-третьих, необходимо оптимизировать использование временно свободных денежных средств, например, применяя инструмент неснижаемый остаток на счете (аналог депозита, только более гибкие условия).

С учетом того, что согласно оценкам НКЗ, в 2024 г. около 60% продаж были с отсрочкой платежа 30 дней, для ускорения оборота дебиторской задолженности можно рассмотреть вариант сокращения периода отсрочки платежей, например, до 5 дней с предоставлением скидки покупателям, стимулирующей их на ускоренную оплату. Вероятность согласия на скидку покупателей может быть заложена в различные варианты сценариев (от 50% до 80%). Одну часть высвобожденных в результате ускорения платежей средств организация сможет направить на погашение краткосрочных кредитов (и сэкономить на процентах к уплате), а другую, например, на открытие краткосрочного депозита в банке и таким образом получить дополнительный доход (проценты к получению).

Данные мероприятия способны принести видимый эффект. Во-первых, предложенные меры способствуют сокращению периода оборота дебиторской задолженности (объем дебиторской задолженности сократится как минимум на 21,89%, как максимум на 38,74% (в зависимости от сценария) и период ее оборота как минимум, на 0,77 дня, как максимум – на 2,98 дней). Во-вторых, в комплексе они позволят получить организации дополнительную прибыль в размере более 5 млн. руб. без наращения объемов производства. У НКЗ будет сформирован значительный резерв собственных средств на модернизацию и расширение производства в будущем, когда спрос на продукцию стабилизируется (прогноз на середину-конец 2026 г. достаточно позитивный и обусловлен ожиданиями дальнейшего снижения ключевой ставки, а значит, оживления экономики в целом). В свою очередь, для целей регулярного мониторинга эффективности НКЗ с учетом выявленных проблемных областей была предложена система ключевых финансовых показателей (таблица 3) [2].

Таблица 3

Разработка системы ключевых показателей (критериев) эффективности деятельности

К	Показатель	Формула для расчета	Цель
К1	темп роста выручки	$В_1/В_0$	Рост показателя
К2	показатель валовой маржи	ВП/В	Рост показателя
К3	фондоотдача	В/ОС	Рост показателя
К4	чистый денежный поток	ОДДС стр.4400	Положительное значение, рост
К5	обеспеченность запасов собственными оборотными средствами	СОС/З	0,6-0,8
К6	автономия	СК/А	0,5-0,7
К7	структура капитала	ЗК/СК	До 2

К8	спред эффективности привлечения заемного капитала	(ПП/А)- Сред. стоимость ЗК)	Рост показателя
К9	покрытие процентов к уплате	ПП/Проценты к уплате	2-4
К10	текущая ликвидность	ОА/КО	1,0-2,0
К11	оборачиваемость запасов	В/З	Рост показателя
К12	оборачиваемость дебиторской задолженности	В/ДЗ	Рост показателя
К13	оборачиваемость кредиторской задолженности	В/КЗ	Рост показателя
К14	соотношение темпов роста выручки и запасов	Тр В/Тр З	> 1
К15	соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	ДЗ/КЗ	Выше 0,9, но не более 1,5
К16	соотношение темпов роста выручки и дебиторской задолженности	Тр В/Тр ДЗ	> 1
К17	среднегодовая стоимость обслуживания дебиторской задолженности в % от прибыли от продаж	(Ср. ДЗ*Ср. стоимость ЗК)/ПП	Снижение значения
К18	доля рынка (по Новосибирской области), %	В/Общий объем производства по отрасли	Рост показателя
К19	инвестиционная активность (темп роста внеоборотных активов)	$ВА_1/ВА_0$	Рост показателя
К20	темпы внутреннего роста, %	(Рент. продаж по ЧП* ННП)/(ИК кон. пер./В)-Рент. продаж по ЧП*ННП)	Рост показателя

Примечание. В – выручка; ВП – валовая прибыль; СОС – собственные оборотные средства; З – запасы; А – активы; ЗК, СК – заемный и собственный капитал; ПП – прибыль от продаж; ОА – оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства; ОС – основные средства; ДЗ, КЗ – дебиторская и кредиторская задолженности; Тр – темп роста; ВА – внеоборотные активы; ЧП – чистая прибыль; ННП – норма нераспределенной прибыли; ИК – инвестированный капитал (совокупные активы за вычетом кредиторской задолженности).

Такая система учитывает отраслевую специфику, особенности бизнес-модели организации и включает в себя показатели, нацеленные

как на оценку текущего состояния, так и на прогнозирование будущего (стратегический потенциал)

Обратим внимание, что перспективным направлением улучшения предложенной системы может стать запуск пилотного проекта по автоматизации оценки отдельных ключевых факторов эффективности в режиме реального времени (например, дашборды Microsoft Power BI) и их визуализации в едином формате для ускорения принятия управленческих решений, что только усилит эффект от основного комплекса мероприятий. Современные аналитические программные инструменты также предлагают широкие возможности для визуализации сбалансированной системы показателей и мониторинга достижения целевых значений. В условиях высокой турбулентности внешней среды своевременная реакция как на внешние, так и на внутренние факторы среды является неотъемлемой составляющей конкурентоспособности организации.

Таким образом, представленный алгоритм управления эффективностью при помощи систем показателей (по модели DuPont, авторской системе показателей) подтвердил свою практическую значимость. Системы показателей являются универсальным, удобным инструментарием как для управления операционной эффективностью, так и для разработки стратегических направлений развития. Они позволяют точечно урегулировать наиболее «злободневные» для организации проблемы и повысить общую эффективность ее деятельности (способствуют разработке системы мероприятий, направленных на повышение эффективности). Перспективным полем для дальнейших исследований может стать расширение инструментария анализа, например, при помощи использования продвинутых матричных методик, вкупе с системами показателей [1]. Такой подход будет иметь более выраженную стратегическую направленность и ориентацию на долгосрочный период с учетом быстроизменяющейся внешней среды.

Предложенный комплекс мер по урегулированию наиболее «проблемных» показателей, выявленных в процессе анализа, способен обеспечить поддержание и повышение эффективности деятельности организации. В особенности, в аспекте управления оборотными активами (снизится потребность в заемном капитале, будет обеспечен стабильный «быстрый» приток денежных средств, возможно, сбалансированное использование системы скидок и штрафов стимулирует платежную дисциплину дебиторов (покупателей), размер безнадежной и просроченной задолженности будет сведен к минимуму).

Реализуя основной комплекс мер, организация сможет, с одной стороны, повысить эффективность своей деятельности в текущий период времени, а с другой, сформировать достаточный резерв средств, необходимый для обеспечения роста выпуска и модернизации мощностей в последующие периоды, когда спрос на кабельную продукцию станет расти.

Список цитируемой литературы:

1. Барышникова Н.С., Борисюк А.Д. Финансовый аспект оценки эффективности деятельности организации в сфере промышленного производства//Сибирская финансовая школа. – 2025. –№ 1. –С. 74-81.
2. Борисюк А.Д. Поиск резервов повышения эффективности деятельности организации в отрасли производства электрического оборудования при помощи модели DUPONT// Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы: мат-лы VIII Междунар. научно-практ. конф.: в 2-х ч.– Кемерово: КГТУ им. Т.Ф. Горбачева, 2024. – С. 30-34.
3. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: ИНФРА-М, 2020. –320 с.– Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1085273 (дата обращения: 13.11.2025).
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
5. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов/4-е изд., перераб. и доп. –Москва: Издательство Юрайт, 2025. –680 с. –URL: https://urait.ru/bcode/568502 (дата обращения: 16.01.2026). – Текст: электронный.
6. Официальный сайт организации «НКЗ КАБЕЛЬ-ЦЕНТР». – URL: https://nkz-nsk.ru/ (дата обращения: 20.01.2026).
7. Проект Русский Кабель [Интернет-сайт]. – URL: https://www.ruscable.ru/ (дата обращения: 20.01.2026).
8. Росс С., Вестрфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов: Ключ к успеху коммерческой организации – финансовое планирование и управление/пер. с англ. М.: Олимп–Бизнес, 2021. – 1188 с.
9. Суворова Т. Аналитика и тренды в сфере ИЖС: обзор рынка от компании «Технониколь» – 2025 [Электронный ресурс]// Бизнес-секреты –медиа о бизнесе от Т-Банка: интернет-портал. – URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/trendy-stroitelnoj-sfery-2025/ (дата обращения: 10.06.2025).

Бричикова К.А.
Научный руководитель: Набиева А.Г., преподаватель,
УПО Колледж Казанского инновационного университета им. В.Г. Тимирясова Набережночелнинский филиал, г. Набережные Челны, Россия

УЧЕТ И КОНТРОЛЬ РАСЧЕТОВ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА

Аннотация
В работе рассмотрен учет расчетов по оплате труда в организации, способы его контроля на примере действующей организации, приведены примеры, показывающие насколько важно в современных условиях использовать процесс автоматизации с целью быстрого и правильного расчета оплаты труда.
Ключевые слова: оплата труда; контроль расчетов; налог на доходы физических лиц; удержания из заработной платы.

Бухгалтерский учет и контроль расчетов по оплате труда является важной частью финансовой деятельности любой организации. В условиях современного рынка, для которого характерна высокая степень конкуренции и динамичными изменениями, эффективное управление расчетами с работниками становится ключевым фактором, влияющим на стабильность и успешность предприятия.

На нынешнем этапе развития нашей страны заработная плата является одним из ключевых моментов в экономике. От размера оплаты труда зависит повышение производительности труда, а это, в свою очередь, показывает эффективность хозяйственной деятельности организаций и предприятий, повышение благосостояния работников и благоприятный экономический климат в стране [1].

Бухгалтерский учет расчетов с персоналом по оплате труда имеет огромное значение для любого предприятия. Он представляет собой процесс сбора, сводки, регистрации информации о финансовом состоянии расчетов по оплате труда и предоставление этой информации внутренним пользователем отчетности. На основе такой информации руководство предприятия может осуществлять контроль размера заработной платы, производительности труда, эффективности использования рабочего времени и в целом уровня издержек [2].

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью повышения прозрачности и достоверности учетной информации, а также растущими требованиями со стороны государства и общества к соблюдению трудового законодательства. Успешная реализация учета

и контроля расчетов по оплате труда является важным условием для достижения финансовой устойчивости.

Объектом исследования является организация ООО «Впрок-Сервис»

Общество с ограниченной ответственностью «Впрок-Сервис» (ООО «Впрок-Сервис») занимается централизованной поставкой товаров в магазины «ВПРОК» из распределительного центра, площадь которого составляет 11 000 квадратных метров. Организация была зарегистрирована в ЕГРЮЛ (единый государственный реестр юридических лиц) 7 сентября 2010 года. Средний возраст для подобных предприятий составляет – 8 лет, ООО «Впрок-Сервис» находится на рынке уже порядка четырнадцати лет.

Общество с ограниченной ответственностью состоит на учете в Инспекции Федеральной налоговой службы по городу Набережные Челны, РТ (код инспекции -1650). Основной деятельностью организации является оптовая торговля чистящими и моющими средствами (код по ОКВЭД 46.44.2). У ООО «Впрок-Сервис» имеется собственный товарный знак: «ТБП» (товары без переплат). Номер государственной регистрации: 859603. Это интернет–магазин, в котором продаются товары из магазина «ВПРОК», а также «Циркуль» по более выгодным ценам. Создан он был с целью раскрутки, в тот момент, когда подобные маркетплейсы по России заняли более значимую долю рынка, нежели магазины «у дома». У организации имеются 3 учредителя (таблица 1).

Таблица 1

Состав учредителей ООО «Впрок-Сервис»

Учредители	Доля, %	Стоимость, руб.	Дата
Видякин Алексей Николаевич	47,5	95 000	16.03.2023
Калачев Дмитрий Валентинович	47,5	95 000	16.03.2023
Романовская Рамиля Фаргатовна	5	10 000	07.09.2010

Уставный капитал предприятия составляет 200 000 рублей.

Выручка организации за 2023 год составила 3 563 906 000 руб., в то время как в 2022 году выручка составляла 3 375 641 000 руб., что на 188 265 000 руб. больше, чем годом ранее. Чистая прибыль на 2023 год была в размере 25 277 000 рублей, в 2022 на 2 347 000 рублей больше. Деятельность ООО «Впрок-Сервис» стала менее эффективной, ввиду того, что на рынке стали преобладать маркетплейсы, так как деятельность «Впрок-Сервис» все-таки нацелена на знакомство в контексте изучения товаров. ООО «Впрок-Сервис» не является учредителем каких-либо Российских юридических лиц. Организация не

использует специальных режимов для налогообложения (находится на общем режиме).

В 2024 году среднесписочная численность сотрудников по данным расчета по страховым взносам составила 154 человека. Это на 23 сотрудника меньше, чем в 2023 году. Учет начислений по оплате труда ведется в программе 1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1 (1С: Предприятие).

К начислениям по оплате труда в ООО «Впрок-Сервис» относят аванс за первую половину месяца, отпускные, разовые начисления, договор гражданско-правового характера (ГПХ), больничные, премии, а также заработная плата. Аванс рассчитывается за период, отработанный с 1 по 15 число текущего месяца.

Шамсуллина Жанна Александровна – сотрудник отдела бухгалтерского учета, бухгалтер. Оклад составляет 66 736,59; в феврале 2025 года плановый фонд рабочего времени по производственному календарю при сорокачасовой рабочей неделе – 20 рабочих дней, при норме 160 часов, следовательно, аванс начисляется за 10 рабочих дней.

Был произведен расчет аванса за первую половину месяца по дням:

66 736,59/20*10=33 368,30

Ниже представлен расчет по часам:

66 736,59/160*80=33 368,30

Дебет 44.01 «Расходы на продажу» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» - 33 368,30 начислен аванс Шамсуллиной Жанне Александровне

Начисление оплаты за отпуск рассчитывается, используя формулу, где доход сотрудника за прошедший год делится на количество месяцев в году и на среднее число дней в месяце в течение года.

Что касается нашего примера, Шамсуллина Жанна Александровна находилась в отпуске по уходу за ребенком до трех лет: с 17.04.2023 по 16.10.2024, так как она работает в ООО «Впрок-Сервис» с 10.09.2014, у сотрудника остались неиспользованные дни отпуска – 24,34 дня, соответственно, работник написал заявление на предоставление отпуска в количестве 7 дней с 20.02.2025 года по 27.02.2025 года за период работы с 31.07.2021 года по 17.07.2024 года (Рисунок 2): был осуществлен кадровый перевод 01.03.2024 на другой график работы: неполный рабочий день 0,5 ставки.

Отпускные= 550 576,88/12/29,3

Средний заработок составил 1 565,92 рублей

1 565,92*7 дней=10 961,44 (за период отпуска)

Дебет 96.01.1 «Оценочные обязательства по вознаграждениям» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» – 10 961,44 начисление отпускных Шамсуллиной Жанне Александровне

В организации имеются ежемесячные разовые начисления заработной платы. Это доходы, которые получает сотрудник от сдачи своего автомобиля в аренду, а также за управление этим автомобилем, ввиду заключения смешанного договора. Такие услуги предоставляет Кузин Сергей Геннадьевич – сотрудник отдела охраны труда.

Расчет услуг экипажа. Разовые начисления рассчитываются исходя из отработанного времени по ставке. Ставка составляет 36,70 рублей в день. В Феврале было отработано 20 дней согласно производственному календарю, следовательно 36,70*20=733,87 руб.

Дебет 44.01 «Расходы на продажу» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» – 733,87 разовое начисление услуг экипажа Кузину Сергею Геннадьевичу

Аренда автомобиля рассчитываются аналогичным образом. Дневная ставка составляет 113,89 рублей, из этого следует, 113,89*20=2 277,87 рублей (Рисунок 4).

Дебет 44.01 «Расходы на продажу» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» –2 277,87 разовое начисление по аренде автомобиля Кузину Сергею Геннадьевичу

Оплату больничных листов за первые три дня производит работодатель, за все последующие дни больничный оплачивает СФР (Социальный фонд России).

Шалимов Сергей Сергеевич, комплектовщик 1 категории, страховой стаж составляет 11 лет 3 месяца (оплачивается 100%), находился на больничном листе с 04.02.2025 по 07.02.2025 (4 дня). Для его расчета берутся доходы за 2023-2024 года (Рисунок 6).

Заработок за 2023 год составил 1 274 900,50; за 2024 год- 1 382 106,38

1 274 900,50+1 382 106,38=2 657 006,88

2 657 006,88/730 дней=3 639,74

3 639,74*3=10 919,22 рубля оплачивает работодатель

Дебет 44.01 «Расходы на продажу» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» – 10 919,22 начислен больничный лист Шалимову Сергею Сергевичу

В ООО «Впрок-Сервис» предусмотрено начисление премии в размере 15% от оклада. Бойко Екатерина Сергеевна является сотрудником отдела бухгалтерского учета, ведущий бухгалтер. Оклад составляет 79 548,89*15% утвержденной премии = 11 932,33/

Премия начисляется согласно приказу, утвержденным директором ООО «Впрок-Сервис» за отработанный период времени.

Дебет 44.01 «Расходы на продажу» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» – 11 932,33 начислена премия Бойко Екатерине Сергеевне.

Удержания из заработной платы не могут превышать 20%, но иногда по постановлениям могут быть не более 50%, в исключительных случаях может доходить до 70%. В нашем случае было произведено удержание из заработной платы Летфуллиной Эльмиры Рамильевны по исполнительному листу 50% от заработка в счет уплаты кредита. В печатных формах отображается как «Исполнительный лист», 207998/24/16053-ИП выдан 16 ноября 2024 года. Удержание прекратится по достижению предела в 153 154,51 рубля.

Дебет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» Кредит 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» - удержано 50% от заработной платы Летфуллиной Эльмиры Рамильевны с 01.02.2025 по настоящее время.

ООО «Впрок-Сервис» производит удержание из заработной платы по страхованию от несчастных случаев сотрудников на производстве. Некоторые сотрудники заключили договор страхования с компанией ZETTA-Страхование, вследствие чего, ежемесячно производятся удержание из заработной платы в размере 440 рублей. Серебренникова Г.А. является заведующей складом, по данному сотруднику было произведено удержание из заработной платы взноса в размере 440 рублей в АО Зетта Страхование.

Дебет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» Кредит 76.49 «Расчёты по прочим удержаниям из заработной платы работников» - 440 Удержание из заработной платы в счет АО «Зетта Страхование» Серебренниковой Гузель Адисовны в ООО «Впрок-Сервис» в период с 01.03.2025 по 30.04.2025

Инвентаризация в ООО «Впрок-Сервис» проводится на центральном складе по адресу г. Набережные Челны, Республика Татарстан, пр. Тозелеш, д.35, с периодичностью 1 раз в год 28.02.2025. По данным инвентаризации были выявлены отклонения в следующих позициях:

1. Рамка поворотная механическая левая 1080*1000 кол-во бух – 5; кол-во факт – 3
2. Рамка поворотная механическая правая 1080*1000 (1501- кол-во бух – 5, кол-во факт – 3. (Рисунок 13).

Выявленные недостачи списываются с заработной платы заведующих складом. На складе работают 4 заведующих складом по

секциям. Удержание производится по каждому сотруднику отдельно: у Саетгареевой Айгуль Булатовны, заведующий складом, была удержана выплата в натуральной форме в размере 1 799,27.

Дебет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» Кредит 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям» - 1 799,27 Удержание недостачи из заработной платы в ООО «Впрок-Сервис» у Саетгареевой Айгуль Булатовны в период с 01.02.2025 по 28.02.2025.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) рассчитывается по прогрессивной шкале (13%, 15%, 18%, 20%, 22%) в зависимости от полученного дохода. В ООО «Впрок-Сервис» ставка в 1 квартале 2025 года составляла 13%.

В 2025 году удержание НДФЛ из заработной платы производится по периодам: с 1 по 22 число месяца и с 23 по 30(31) число. В отчете 6-НДФЛ представлена сумма налога удержанная в разбивке по данным периодам, начиная со строки 161 и до 166.

Марданова Диана Рафаилевна, руководитель отдела логистики. Сотруднику была начислена заработная плата за март 2025 года в размере 95 347,00 рублей и исчислен НДФЛ – 12 396,00.

Так как у Мардановой Дианы Рафаиловны отсутствуют иждивенцы, вычеты ей не предоставляются. НДФЛ рассчитывается следующим образом:

95 347,00*13%=12 396,00

Дебет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» Кредит 68 «Расчеты по налогам и сборам» - 12 396,00 – исчислен НДФЛ Мардановой Диане Рафаиловне за март 2025 года.

Контроль расчетов по оплате труда включает в себя комплекс контрольных действий, направленных на подтверждение точности, своевременности расчета, удержания и выдачи заработной платы сотрудникам компании.

Автоматизированная система для аналитического учета заработной платы выполняет обычные задачи без вмешательства человека. Для подобных программ исходными данными служат первичные документы — документы, содержащие исходную информацию для проведения расчетов по зарплате, отчислениям и налогам. В свою очередь, отчеты представляют собой автоматически формируемые документы на основе первичных данных, среди которых могут быть расчетно-платежные листы, расчетные ведомости, расчетные листки, платежные ведомости и отчетные формы персонифицированного учета.

В ООО «Впрок-Сервис» расчет заработной платы ведется в программе «1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1».

Данная программа позволяет автоматизировать кадровый учет (прием/увольнение, ЕФС-1 (заполняется раздел 1 - подраздел 1 и подраздел 1.1)), управление персоналом, а также расчеты с сотрудниками. В ее основные функции входит ведение документов, заполнение справок НДФЛ, формирование и сдача отчетов в СФР (Социальный фонд России) и ИФНС (Инспекция Федеральной налоговой службы города Набережные Челны), расчет налога и страховых взносов за сотрудников. Контроль расчетов по оплате труда является важным пунктом в обеспечении точности и своевременности начислений, а также соблюдений бухгалтерского и налогового учета. В программе «1С Предприятие 8.3 Бухгалтерия» отражение заработной платы производится путем загрузки данных с программы «1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1»

В ООО «Впрок-Сервис» сначала происходит начисление заработной платы вместе с расчетом удержанного налога на доходы физических лиц (НДФЛ). Затем выполняется расчет и начисление страховых взносов на основе ставок, закрепленных в соответствующем регистре сведений. Следующим шагом является подготовка сумм к выплате, оформление выплат. После оформления выплат производится выгрузка данных по начислению заработной платы, а также налогов и взносов из программы «1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1» в программу «1С Предприятие 8.3 Бухгалтерия», в которой производится создание необходимых бухгалтерских проводок, отправка списков заработной платы для выплаты сотрудникам в банк, также создаются платежные поручения по оплате НДФЛ и страховых взносов. На рисунке 19 изображен интерфейс программы «1С Предприятие 8.3 Бухгалтерия»:

Для учета заработной платы в ООО «Впрок-Сервис» используется счет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»

Ниже, на рисунке 1, представлен анализ счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» за март 2025 года

На рисунке 1 представлено создание начисления заработной платы и взносов в ООО «Впрок-Сервис» за март 2025 года. Путь к начислению зарплаты и взносов состоял из:

«1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1»=> режим «Зарплата»=> начисление зарплаты и взносов=>кнопка «Создать»=> начисление зарплаты и взносов=> месяц: Март 2025, организация: ООО «Впрок-Сервис», дата: 04.03.2025, планируемая дата выплаты: 15.04.2025=> Заполнить=> проверить правильность заполнения всех начислений=> кнопка «Провести и закрыть».

При создании начислений зарплаты и взносов автоматически

заполняются следующие вкладки: «Начисление», «Договоры», «Пособия», «Удержания», «НДФЛ», «Займы», «Взносы», «Корректировки выплат», «Доначисления, перерасчеты».

ООО "Впрок-Сервис"

Анализ счета 70 за Март 2025 г.

Выводимые данные: БУ (данные бухгалтерского учета)

Кор. Счет	Дебет	Кредит
Начальное сальдо		4 527 082,32
44		10 816 141,75
44.01		10 816 141,75
51	9 354 886,91	2 766,17
68	1 452 890,00	
68.01	1 452 890,00	
69		23 565,44
69.01		23 565,44
73	97 272,38	
73.03	97 272,38	
76	62 967,55	
76.41	58 327,55	
76.49	4 640,00	
96		628 062,18
96.01		628 062,18
96.01.1		628 062,18
Оборот	**10 968 016,84**	**11 470 535,54**
Конечное сальдо		**5 029 601,02**

Рис. 1. Анализ счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» за март 2025 года, руб.

Начисления состоят из следующих вкладок: «Сотрудник», «Подразделение», «Начисление», «Результат», «Период», «Основание».

В процессе заполнения производится начисление заработной платы за выбранный период по всем сотрудникам в целом, согласно табелю отработанного времени в ООО «Впрок-Сервис» (рисунок 2).

Далее производится процесс выплаты заработной платы (рисунок 2). Он состоит из пути: «1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1»=> режим «Выплаты»=> «Все ведомости на выплату зарплаты»=> кнопка «Создать»=> выбрать «Ведомость в банк»=> месяц выплаты: Март 2025, организация: ООО «Впрок-Сервис», дата: 15.04.2025, далее выбираем зарплатный проект, вид дохода: 1 – Зарплата и иные доходы с ограничением взыскания, выплачивать: Зарплата за месяц, выбрать ответственное лицо=> кнопка «Заполнить».

В процессе заполнения производится выплата заработной платы согласно начислениям за минусом НДФЛ, так как налог на доходы физических лиц отображается в отдельной колонке «НДФЛ к перечислению» (рисунок 3).

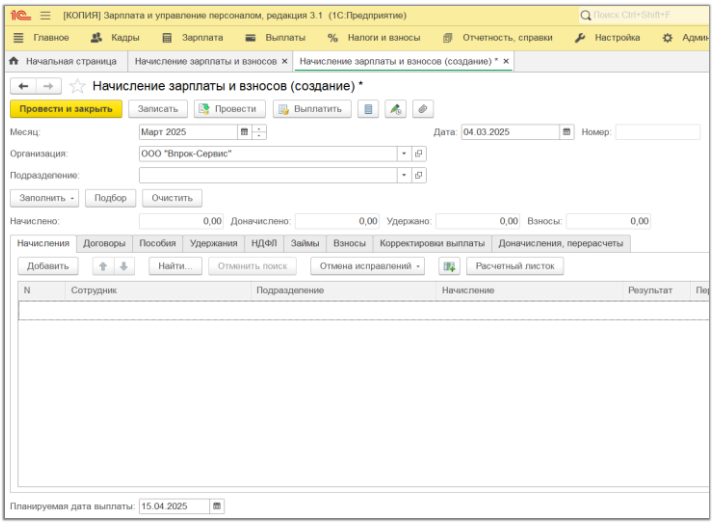


Рис. 2. Интерфейс начислений зарплаты и взносов (создание) в ООО «Впрок-Сервис» за март 2025 года

Далее производится выгрузка списков заработной платы в банк.

Таким образом, в организации ООО «Впрок-Сервис» аналитический и синтетический учет заработной платы производится полностью в автоматизированном режиме. Для расчета заработной платы используется программа «1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1», для выплаты сотрудникам заработной платы в банк используется программа «1С Предприятие 8.3 Бухгалтерия», в которой отражение заработной платы производится в автоматическом режиме в течение одного часа после заполнения данных в программе «1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1».

Подводя итоги можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «Впрок-Сервис» ведет учет полностью в автоматическом режиме, что позволяет упростить работу отделу бухгалтерского учета в части начислений и выплат заработной платы, а также правильности исчислений и удержаний налогов и взносов, своевременность и полноту их уплаты в фонды и на единый налоговый счет. В данной работе

показывается автоматизация всех видов начислений. Использование программы «1С Зарплата и управление персоналом, редакция 3.1» позволяет снизить вероятность ошибок и повысить эффективность обработки больших объемов данных, обеспечить правильное начисление различных видов удержаний.

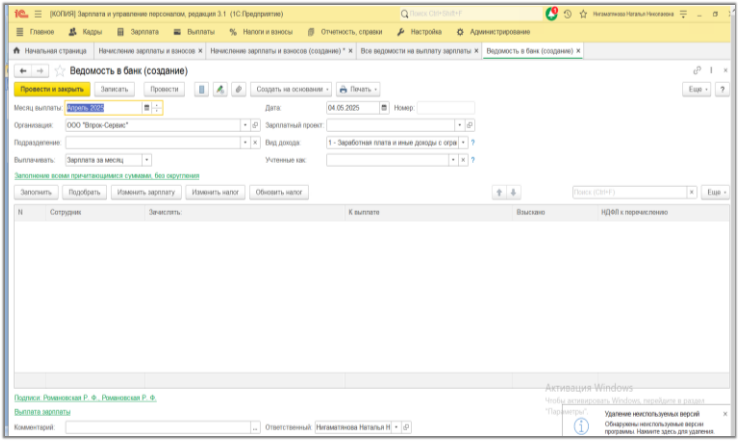


Рис. 3. Интерфейс ведомости в банк (создание) в ООО «Впрок-Сервис» за март 2025 года

В бухгалтерском учете ООО "Впрок-Сервис" для обобщения информации о расчетах с работниками по оплате труда применяется активно-пассивный счет 70 "Расчеты с персоналом по оплате труда". В торговых организациях расходы на оплату труда относятся к косвенным расходам и учитываются в момент начисления на счете 44 «Расходы на продажу». В ООО «Впрок-Сервис» к счету 44 открыт субсчет 1 «Издержки обращения в организациях, осуществляющих торговую деятельность». На данном субсчете сидят затраты и расходы, которые могут возникнуть у торговой организации при реализации или транспортировке товаров. У ООО «Впрок-Сервис» на субсчете 44.01 отражается оплата заработной платы, оплата больничного и так далее.

Из начисленной заработной платы в ООО «Впрок-Сервис» производят различные удержания: налоги на доходы физических лиц, штрафы, кредитные платежи, алименты, а также другие вычеты, производимые в случаях, предусмотренных законом.

Современный учет расчетов с персоналом по оплате труда играет ключевую роль в обеспечении финансовой прозрачности и соблюдении трудовых норм. Автоматизация этих процессов позволяет

оптимизировать учет, оперативно выявлять ошибки и снижать риски, связанные с невыполнением обязательств по заработной плате.

Список использованной литературы:

1. Бухгалтерская консультация. ГлавнаяКнигаБухгалтера (актуально на 12 февраля 2025 г.) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://glavkniga.ru/situations/k501944

2. Учет и контроль расчетов по оплате труда - https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=790286#text

Быков М.Е. студент
Научный руководитель: Воробьева В.В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры финансов и кредита,
Алтайский государственный университет, г. Барнаул

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ СИСТЕМ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В АПК В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация

В работе рассмотрены основные общие тенденции развития применения и оценки системы внутреннего контроля и системы управления рисками в современных организациях, выделены специфичные аспекты для сельскохозяйственной отрасли, а также обозначены современные технологии, применимые для данных систем.

Ключевые слова: система внутреннего контроля; система управления рисками; управление рисками в сельском хозяйстве.

Система внутреннего контроля (далее – СВК) и тесно связанная с ней система управления рисками (далее – СУР) в современных организациях выступают в роли одних из важнейших способов предотвращения и минимизации многих внутренних и внешних рисков, которым могут быть подвержены большинство компаний [1, 8]. При этом каждая такая система должна разрабатываться исключительно с учетом всей специфики конкретной организации, отрасли, текущей конъюнктуры на рыках, и, как следствие, дополнительно дорабатываться и обновляться на протяжении всей деятельности компании регулярно актуализируя применяемые подходы и методы.

При этом СВК и СУР не взаимозаменяемые элементы, а взаимодополняющие, раскрывающие различные стороны вопроса. СВК направлена на обеспечение достоверности учета, в свою очередь СУР обеспечивает стратегическую устойчивость компании, соответственно можно говорить о том, что максимальной эффективности можно добиться исключительно при эффективном взаимодействии данных систем [1]. Современный подход (COSO ERM) рассматривает СВК и СУР как единую интегрированную систему управления, при этом имеющие акценты на определенные элементы деятельности организации [3]. Ключевые различия по трем ключевым параметрам в данном подходе обозначены в таблице 1.

Таблица 1

Различия СВК и СУР по COSO [3]

Параметр	Система внутреннего контроля	Система управления рисками
Цель	Обеспечение достоверности учета и сохранности активов	Обеспечение стратегической устойчивости и роста стоимости компании
Фокус	В основном на настоящее (операции здесь и сейчас)	В основном на будущее (неопределенность и возможности)
Подход	Соблюдение процедур и регламентов	Принятие решений в условиях неопределенности

Нормативно-правовое обеспечение в данной области ключевым образом основывается на Федеральном законе от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О бухгалтерском учете» (в частности - статья 19. Внутренний контроль) [5], Федеральном законе от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) - статья 87.1. Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит в публичном обществе [6], а также на модели COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), которая является наиболее распространенном подходом в области внутреннего контроля и управления рисками во всем мире, в том числе и в России [3].

По результатам исследования Группы ДРТ, проведённого в марте-апреле 2025 года среди 46 компаний из 13 отраслей, более половины респондентов (53%) уже применяют специализированные решения для автоматизации процессов внутреннего контроля [2]. При этом, следует отметить, что СУР автоматизирована значительно хуже, чем СВК: только 30% компаний автоматизировали процессы СУР, несмотря на то что у большинства есть выделенное подразделение по управлению рисками [2]. Основными препятствиями на пути к автоматизации процессов СУР и СВК были обозначены отсутствие бюджета (31%

респондентов выделили это как значимый фактор), недостаток внутренних ресурсов (23%) и низкая заинтересованность руководства в её развитии (20%) [2]. Тем не менее, наибольший интерес у организаций вызывает автоматизация следующих направлений: сбор и хранение доказательств выполнения контрольных процедур, автоматическое тестирование контрольных процедур, мониторинг устранения недостатков и только после – оценка СВК [2]. У 66% опрошенных компаний количество формализованных рисков в СУР не превышает 100. Доля компаний, не использующих количественную оценку рисков – 6% [2]. Данное исследование наглядно показывает, что СВК и СУР, а также системы и подходы к их оценке и развитию, однозначно требует дальнейшего улучшения, поскольку данные системы направленны непосредственно на повышение устойчивости и стабильности деятельности организаций, что в свою очередь однозначно подчеркивает их важность и актуальность в условиях современной, быстро меняющейся экономики.

Рассмотрим механизм оценки СВК. Этапы данного процесса изображены на рисунке 1.

В рамках первого этапа происходит выбор объекта, определение целей оценки, формирование команды для проведения проверки, а также определение используемой методологии и разработка программы оценки. Данный этап несет в большей степени организационный характер, однако является чрезвычайно важным, поскольку именно на нем определяется что и зачем проверять. Также следует отметить, что к целям оценки, определяемым на первом этапе, могут относиться соответствие, оптимизация, надежность и развитие. Второй этап направлен на получение сведений об объекте оценки. Наиболее востребованными методами на данном этапе являются изучение документации, опросы и анкетирование, первичные интервью [1]. Третий этап включает анализ компонентов. Рассмотрим подробно данные компоненты в разрезе двух аспектов – примеры оценочных вопросов, имеющих наибольший интерес на данном этапе, и методы проверки [1]:

1. Управление и культура;

Оценочные вопросы: демонстрирует ли совет директоров и топ менеджмент активное участие в обсуждении рисков? Поощряется ли открытое сообщение о проблемах и ошибках? Ясны ли роли и зоны ответственности за риски и контроль?

Методы проверки: анализ протоколов заседаний Совета директоров, интервью с сотрудниками разных уровней об этических дилеммах, проверка KPI и системы мотивации.

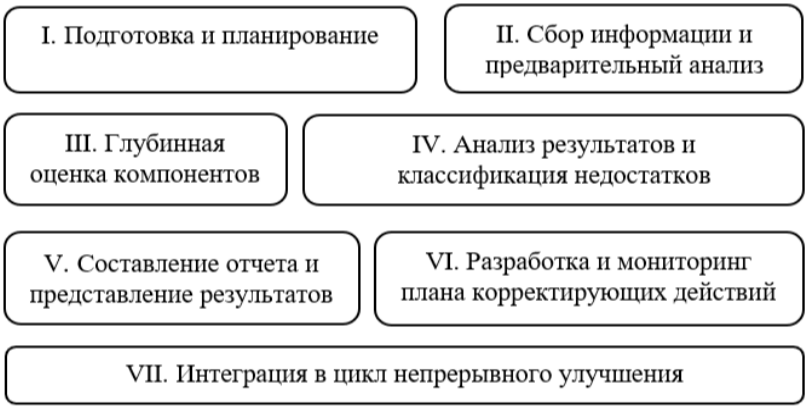


Рис. 1. Механизм оценки СВК

2. Постановка целей и идентификация рисков;

Оценочные вопросы: как выявляются новые и изменяющиеся риски? Оцениваются ли риски мошенничества? Как риски связаны с конкретными стратегическими и операционными целями?

Методы проверки: участие в сессии по идентификации рисков, анализ полноты и актуальности карты рисков, проверка, учитывались ли риски при последнем стратегическом планировании

3. Анализ рисков и определение ответных действий;

Оценочные вопросы: используется ли единая шкала для оценки вероятности и воздействия? Выбираются ли ответные меры (избежание, принятие, снижение, передача) осознанно? Назначаются ли владельцы рисков и планы действий?

Методы проверки: тестирование расчетов по ключевым рискам, анализ обоснованности выбора стратегии реагирования.

4. Внедрение контрольных процедур;

Оценочные вопросы: существуют ли и работают ли конкретные контрольные процедуры для снижения выявленных ключевых рисков? Эффективны ли контроли (достигают цели) и эффективны ли они (оптимальны по затратам)? Соблюдается ли принцип разделения обязанностей?

Методы проверки: Выборочное тестирование, наблюдение, повторное выполнение, анализ настроек разграничения прав в ИТ-системах.

5. Информация, коммуникация и отчетность;

Оценочные вопросы: получают ли руководители своевременные и точные отчеты о ключевых рисках и состояния контролей? Доводятся ли изменения в политиках и процедурах до всех сотрудников? Надежны ли ИТ-системы, обрабатывающие данные?

Методы проверки: анализ дашбордов и отчетов для руководства, проверка журналов обучения сотрудников, оценка систем резервного копирования и управления доступом.

6. Мониторинг и постоянное совершенствование.

Оценочные вопросы: проводится ли регулярная самооценка контроля руководителями? Как реагирует система на инциденты и изменения? Вносятся ли корректировки? Эффективна ли функция внутреннего аудита как независимый оценщик?

Методы проверки: анализ отчетов о самооценке, проверка планов корректирующих действий по результатам прошлых проверок, оценка качества и глубины отчетов внутреннего аудита.

Данные компоненты позволяют в полном объеме провести анализ объекта оценки. Далее, на четвертом этапе, необходимо проанализировать полученные результаты, сопоставить их с соответствующими критериями, классифицировать недостатки, в том числе – по степени влияния и оценить зрелость системы в целом.

После формирования отчета особую значимость имеет внедрение SMART-критериев, а также мониторинг, как неотъемлемый фактор эффективного развития [8].

Заключительным этапом является интеграция в цикл непрерывного улучшения, что выступает в роли чрезвычайно важного аспекта, обеспечивающего дальнейшего развития устойчивости компании посредством внедрения инструментов постоянного мониторинга, регулярная переоценки, а также обновления карт рисков и контрольной среды.

Далее следует отметить, что важным аспектом эффективной и качественной оценки СВК и СУР в современных условиях, в том числе и в контексте АПК, является грамотное и осознанное использование современных передовых технологий. К таким технологиям следует отнести Big Data, направленную на обработку больших объемов структурированных и неструктурированных данных, искусственный интеллект и машинное обучение, которые способны предсказывать события, классифицировать информацию и выявлять сложные, неочевидные аномалии, RPA-системы, имитирующие действия пользователя для автоматизации рутинных задач, GRC-платформы, автоматизирующие процессы управления корпоративными процессами,

рисками и соблюдением нормативных документов, а также блокчейн для хранения и передачи данных в виде цепочки блоков, содержащих информацию о транзакциях, и защищенных с помощью криптографии. Преимущества таких технологий в данной области по сравнению с традиционными методами представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение подходов к оценке систем внутреннего контроля и управления рисками

	Традиционный подход	Подход с использованием передовых технологий
Объем выборки	Выборочное тестирование	Сплошной анализ
Периодичность проведения	Периодическая оценка	Непрерывный мониторинг
Характер по отношению к времени наступления риска	Реактивный	Превентивный
Источники информации	На основе документов	На основе цифровых следов в реальном времени
Ключевой фокус	Формальные признаки	Поведенческие паттерны и аномалии

Следует отметить, что одним из фундаментальных критериев оценки СУР является проверка ключевых рисков на их актуальность в текущем периоде, с целью избежать тех ситуаций, когда чрезвычайное внимание уделяется менее критическим рискам, имевших значимость в прошлом.

При этом, важно, что оценка СВК на предприятиях не может иметь одномерный характер и обязательно требует рассмотрения в нескольких плоскостях, что позволяет обеспечить наибольшую эффективность и точность данного контроля. Ключевыми направлениями являются оценка надежности, эффективности и зрелости.

Значимым является и то, что СВК должна быть направлена непосредственно на повышение эффективности деятельности компании и минимизацию воздействия различных негативных рисков. Данный аспект позволяет сказать о том, что одним из фундаментальных принципов этого процесса является необходимость четкого соответствия объема затрат на осуществление данного процесса к полученным от него потенциальным выгодам.

Далее перейдем к рассмотрению ключевых аспектов систем внутреннего контроля и управления рисками в рамках сельскохозяйственной отрасли. Сельское хозяйство, как отрасль экономики, а также деятельность в ней очень сильно зависит от огромного количества различных экзогенных и эндогенных факторов,

которые напрямую влияют на экономическую эффективность деятельности компаний [4]. Данные факторы тесно связаны с различными рисками, такими как неурожай, климатические риски, связанные с засухой, повышенной влажностью или другими факторами и многие другие [4, 7]. В таких условиях система управления рисками приобретает еще большую значимость, поскольку выступает в роли одного из наиболее эффективных инструментов обеспечения устойчивости не только отдельно взятых сельхозтоваропроизводителей, но всей сельскохозяйственной отрасли региона в целом, а в условиях высокой роли продовольственной безопасности в рамках современных тенденций в обеспечении общей экономической безопасности национальной экономики СУР становиться жизненно необходимым элементом деятельности любого субъекта АПК. Ключевые аспекты, выделяющие СВК и СУР в АПК на фоне других отраслей указаны в таблице 3.

Таблица 3

Ключевые аспекты специфики СВК и СУР в сельскохозяйственной отрасли

Аспект	Специфика для сельского хозяйства	Пояснение
Объект контроля	Высокая значимость биологических активов и процессов	Объектами контроля становятся не только денежные и финансовые средства и направления их использования, но и качество семенного материала, кормов, племенного скота, соблюдение агротехнологических карт и зооветеринарных норм
Государственная поддержка	Государственные средства являются центральным объектом для системы внутреннего контроля	Риск нецелевого или неэффективного расходования господдержки - один из наиболее значимых операционных рисков в отрасли, а высокая закредитованность многих сельхозпредприятий делает управление финансовыми рисками и контроль за платежеспособностью ключевым элементом эффективности деятельности в целом
Кадры и управление	Дефицит специализированных кадров в области внутреннего контроля и риск-менеджмента	Необходимость разработки в первую очередь практико-ориентированных моделей систем внутреннего контроля и управления рисками

Значимость контроля	Недооценка значимости систем внутреннего контроля и управления рисками на уровне руководства многих сельхозтоваропроизводителей	Восприятие контроля как чисто бухгалтерской или формальной функции. Необходима демонстрация прямой связи между эффективным контролем, управлением рисками и конкретными производственно-экономическими результатами
Нормативная и технологическая база	Недостаточная адаптация под специфику деятельности	Необходимо фокусироваться на регламентации контроля именно над специфическими процессами: работа с контрагентами на рынке сырья, инвентаризация биологических активов, мониторинг технологических карт и прочее

Дополнительно, рассматривая сельское хозяйство с точки зрения оценки систем внутреннего контроля и управления рисками, можно сказать о том, что особое внимание следует уделять не только анализу финансовых документов, но и также регулярно проводить опросы сотрудников предприятий, непосредственно занятых в сельскохозяйственной деятельности по поводу реального осуществления мер и подходов, выделенных в СВК и СУР. Это позволит использовать данные системы в качестве ключевых элементов обеспечения устойчивости АПК соответствующих регионов. При этом, поскольку речь идет, как было сказано выше, о сельском хозяйстве, для которого одной из ключевых характеристик выступает чрезвычайно большое количество самых различных рисков и факторов, влияющих на его деятельность, в рамках СУР следует вносить поправки регулярно, что позволит наделить систему необходимой гибкостью и маневренностью, что особенно важно в условиях самой специфики рисков данной отрасли, а также особенностей экономики регионов, которые во многом зависят от АПК.

Как итог, следует отметить, что учет рисковой специфики агропромышленной отрасли в рамках внедрения и применения систем внутреннего контроля и управления рисками, несомненно, следует учитывать при формировании таких систем. Также важно учитывать и специфику каждого конкретного региона, поскольку обобщенные модели и системы зачастую не способны адаптироваться к индивидуальным аспектам каждого субъекта России, ввиду значительной территории, различных климатических условий и других факторов. Полученная таким образом отраслевая региональная система должна включать типовые документы, сфокусированные на контроле

биозатрат и субсидий, программы обучения для руководителей и бухгалтеров хозяйств, показывающие практическую ценность контроля, пилотные проекты по использованию технологий (ГИС) для мониторинга ключевых рисков и ряд других специфических элементов. Это позволит перейти от формального соответствия требованиям к реальному повышению устойчивости АПК и, как следствие, повышению продовольственной безопасности России в целом.

Список цитируемой литературы:

1. Даудов, С.Д. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитом как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации / С.Д. Даудов, О.Н. Ковалева // Вестник НГИЭИ. – 2017. – №7(14). – С.132-147.

2. ДРТ. Трансформация системы внутреннего контроля [Электронный ресурс]. – URL: https://storage.delret.ru/tax/transformaciya-sistemy-vnutrennego-kontrolya.pdf (дата обращения 22.03.2026)

3. Коростелева, М.А. Роль модели «COSO» в построении и оценке системы внутреннего контроля / М.А. Коростелева // Вестник науки. – 2019. – Т.1. - №10(19). – С.90-96.

4. Мусаева, Б.М. Управление рисками в агропромышленном комплексе: существующая система и повышение ее эффективности / Б.М. Мусаева, В.В. Горяинов // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – №4(14). – С.91-93.

5. О бухгалтерском учете : Федер. закон [от 06 дек. 2011 г. № 402-ФЗ] [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/

6. Об акционерных обществах : Федер. закон [от 26 дек. 1995 г. № 208-ФЗ (ред. От 31.07.2025, с изм. От 25.09.2025)] [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/

7. Пешина, Э.В. О классификации рисков в агропромышленном комплексе / Э.В. Пешина, Р.Р. Садыков // Экономика региона. Продовольственная безопасность. – 2012. – №2. – С.244-249.

8. Рекомендации руководителям службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита, службы управления рисками финансовых организаций : Приложение к информационному письму Банка России от 24.12.2020 № ИН-06-14/180 [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/117540/20201224_in_06_14-180.pdf (дата обращения 21.03.2026)

Васильева А.В., Хоменкова А.А., студенты
специальность «Финансы и кредит»
Научный руководитель: Новикова И.Н., старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и финансов УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»,
г. Гомель, Республика Беларусь

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРОЙ КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация

В работе рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования структуры капитала организаций Республики Беларусь. Проведенный анализ динамики стоимости банковских кредитов, инвестиционной активности и просроченной задолженности позволил обосновать необходимость изучения возможности использования альтернативных источников привлечения капитала, а также оптимизации структуры капитала организации через ее дивидендную политику.

Ключевые слова: структура капитала организации, банковское кредитование, IPO, дивидендная политика.

В современных условиях функционирования экономики Республики Беларусь проблема формирования капитала организаций приобретает важное значение и выходит на уровень общегосударственных интересов. Это в большей степени связано с необходимостью обеспечения экономической безопасности и технологического суверенитета страны. Поэтому исследование проблем формирования капитала организаций актуально.

Капитал занимает центральное место среди категорий финансового менеджмента, поскольку именно он является экономической базой создания, функционирования и развития организации. В процессе хозяйственной деятельности капитал обеспечивает согласование интересов государства, собственников и наемного персонала. Любая организация, осуществляющая производственную или иную предпринимательскую деятельность, должна располагать определенным объемом капитала, представляющим собой совокупность материальных и нематериальных активов, денежных средств, финансовых вложений, а также затрат, связанных с приобретением имущественных и неимущественных прав, необходимых для ведения хозяйственной деятельности.

Один из самых важных вопросов, который приходится решать руководству организации – выбор источников привлечения финансирования. Этот аспект деятельности особенно актуален для белорусских предприятий, которым зачастую приходится работать в условиях ограниченных ресурсов.

Капитал организации представляет собой значительную часть ее финансовых ресурсов, направляемых на осуществление текущей, инвестиционной и финансовой деятельности с целью получения экономического результата. Важнейшими характеристиками капитала являются его структура и источники формирования, направления инвестирования, а также формы нахождения в процессе кругооборота.

В экономическом смысле капитал организации рассматривают как совокупность ресурсов, авансируемых в хозяйственную деятельность для достижения экономического эффекта при условии их рационального использования [1]. Он выражается в денежной, материальной и нематериальной формах и отражает общую стоимость средств, инвестированных в активы организации. Категория «капитал» относится к числу фундаментальных понятий финансовой науки и является одним из ключевых объектов управления финансовой деятельностью хозяйствующего субъекта.

С финансовой точки зрения капитал подразделяется на собственный и заемный. Соотношение между этими составляющими образует структуру капитала. Проведенное исследование показало, что не существует идеальной структуры капитала. Она должна соответствовать профилю деятельности, учитывать его устойчивость и сферу деятельности, внешние условия.

Капитал и его структура не постоянны. В зависимости от того, из каких источников организация получает средства, как в теории, так и в практике его классифицируют на собственный и заемный. Каждый из них может быть инвестирован в текущую деятельность и стать оборотным капиталом или в инвестиционную деятельность, что приведет к возникновению долгосрочных активов.

Однако возможности привлечения как собственного, так и заемного капитала ограничены. Для заемного капитала таким ограничителем выступает его стоимость. Динамика ставок по банковскому кредиту представлена на рисунке 1 [2].

В современных условиях для большинства предприятий приоритетными стали задачи поддержания финансовой устойчивости и стабилизации текущей хозяйственной деятельности. Вопросы стратегического развития и инвестирования в обновление основных средств во многих случаях отошли на второй план. Ключевой причиной

ухудшения финансового состояния является дефицит оборотных денежных средств, необходимых для обеспечения непрерывности производственного процесса.

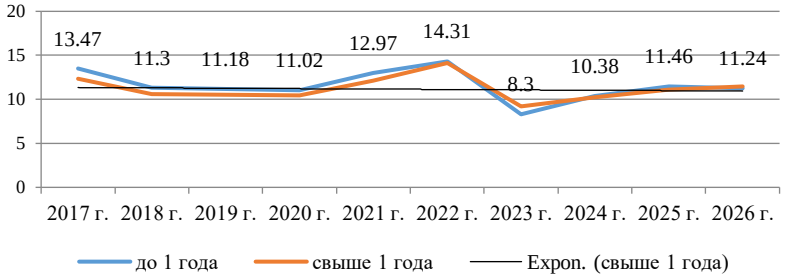


Рис. 1. Динамика ставок по банковскому кредиту

Рост стоимости кредитов закономерно приводит к снижению инвестиционной активности, что отражается падением удельного веса инвестиций в основной капитал (Рисунок 2).

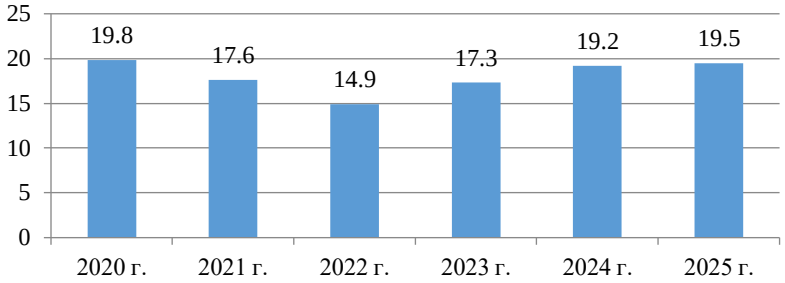


Рис. 2. Удельный вес инвестиций в основной капитал в ВВП по территории Республики Беларусь [3]

Финансовое состояние организации значительно зависит от того, с какими контрагентами она строит взаимоотношения. В свою очередь их неплатежеспособность негативно сказывается на устойчивости финансового состояния организации. Проведенное исследование показало, что в последние годы наметилась тенденция изменения структуры источников финансирования. Снижение доходов от основной деятельности во многих отраслях компенсировалось поступлениями от неосновных операций, что было связано с ориентацией на внешние

рынки, валютные операции, участием в финансовых спекулятивных сделках, расширением практики взаимозачетов и использованием дочерних структур для оптимизации финансовых потоков.

Рост доли прочих поступлений в структуре финансовых ресурсов носит в целом негативный характер, поскольку приводит к повышению неопределенности и снижению прогнозируемости финансовых потоков, а также увеличению риска недополучения средств.

Как показывают статистические данные, одновременно ухудшилось соотношение ожидаемого получения средств от контрагентов и обязательств организации. Рост коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности свидетельствует о том, что организации вынуждены прибегать к банковским кредитам либо искать дополнительные источники финансирования. Динамика темпов роста просроченной задолженности представлена на рисунке 3.

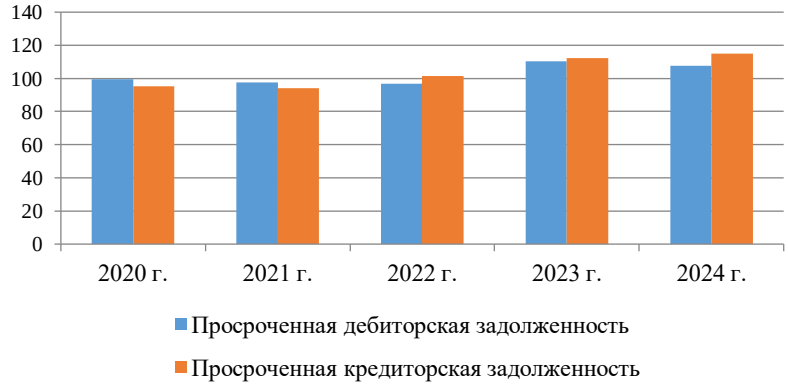


Рис.3. Динамика темпов роста просроченной задолженности

Таким образом, описанные тенденции напрямую влияют на структуру капитала организации. Рост просроченной кредиторской задолженности свидетельствует о сокращении финансовых возможностей для восстановления и нормального воспроизводства. Основной причиной негативной динамики является физический и моральный износ основных производственных фондов, а также фактическое прекращение не только расширенного, но и простого воспроизводства, что приводит к снижению объемов производства и ухудшению финансовых результатов деятельности предприятий.

Сокращение масштабов воспроизводства приводит к уменьшению собственных источников финансирования производственной деятельности. В условиях недостатка внутренних ресурсов предприятия вынуждены в большей степени опираться на заемное финансирование, это приводит к росту расходов по финансовой деятельности в виде процентов за кредит. При этом наблюдается устойчивая тенденция замещения части собственных оборотных средств и недостающих краткосрочных кредитов кредиторской задолженностью перед поставщиками и иными контрагентами. Данный источник финансирования является для предприятий более доступным и менее затратным по сравнению с банковским кредитованием.

В качестве потенциальных источников мобилизации финансовых ресурсов могут выступать гарантийные кредиты на реализацию целевых программ, предоставляемые либо непосредственно предприятиям под гарантии государственных органов, либо через финансирование государственных программ с последующим выкупом акций.

Сложившаяся тенденция повышает актуальность развития инструментов финансового рынка для привлечения капитала.

В настоящее время основным источником финансирования инвестиций по-прежнему остаются собственные средства организаций [4], однако все большую значимость приобретает привлечение внешних источников. Использование банковских кредитов носит ограниченный характер, что обусловлено сложностью процедур их получения, недостаточностью залогового обеспечения, а также высокой стоимостью заемных ресурсов, которая зачастую оказывается экономически неприемлемой для предприятий.

Одним из наиболее эффективных механизмов привлечения инвестиционных ресурсов в мировой практике является фондовый рынок. Разнообразие инструментов и методов рынка ценных бумаг позволяет хозяйствующим субъектам решать задачи пополнения оборотного капитала, диверсификации источников финансирования, а также получать дополнительные преимущества, связанные с публичным обращением ценных бумаг (IPO — Initial Public Offering). Суть этой процедуры заключается в том, что размещается пакет акций организации-эмитента на организованной фондовой площадке для привлечения большой суммы инвестиций. При невысоком спросе на акции эмитент получает их номинальную стоимость, а при высоком спросе – еще и эмиссионный доход. Такое размещение организации могут проводить как на внутреннем, так и на внешнем рынках, либо на нескольких биржевых площадках. Покупателями акций выступает

широкий круг инвесторов, что повышает успех размещения и гарантию привлечения средств.

Процесс выпуска акций на бирже требует проведения большого комплекса мероприятий в организационной, правовой и финансовой сферах. В этом сложном процессе помимо самой организации-эмитента и инвесторов существенную роль играют профессиональные участники рынка ценных бумаг, такие как андеррайтеры, аудиторы и юридические консультанты. Проведенное исследование показало, что эффективность и финансовая обоснованность такого публичного размещения подтверждается опытом различных стран. В последние годы наблюдается расширение использования IPO в государствах с формирующимися рынками, в том числе в Беларуси.

Широкое распространение IPO в мировой практике свидетельствует о том, что данный механизм представляет собой не временное явление, а эффективный инструмент финансового управления. Для собственников предприятий он нередко оказывается более привлекательным, чем банковское кредитование или выпуск облигаций, поскольку привлекаемые средства не подлежат возврату.

В условиях снижения рыночных оценок компаний, обусловленного глобальными экономическими потрясениями, публичное размещение акций может обеспечить привлечение значительных объемов капитала без увеличения долговой нагрузки. Выход компании на фондовый рынок следует рассматривать как форму признания со стороны внешних участников рынка, что способствует росту доверия инвесторов и создает предпосылки для долгосрочного развития. Кроме того, IPO позволяет определить реальную рыночную стоимость бизнеса и оценить его перспективы.

Процедура листинга, предполагающая включение акций в котировальные списки биржи, свидетельствует о повышении уровня прозрачности компании и способствует росту ее инвестиционной привлекательности.

Подготовка к публичному размещению акций, включающая реструктуризацию бизнеса, совершенствование системы корпоративного управления и повышение информационной открытости, позволяет собственникам максимально увеличить стоимость компании. Это, в свою очередь, улучшает их позиции при возможном выходе из бизнеса, например, в случае его продажи стратегическому инвестору.

При всей привлекательности данного инструмента привлечения капитала, его применение в Республике Беларусь сталкивается с рядом проблем. К их числу относятся недостаточная информационная и

маркетинговая поддержка публичных размещений, ограниченный опыт андеррайтеров, высокая стоимость инфраструктуры фондового рынка, неразвитость институциональных инвесторов, а также несовершенство корпоративного и биржевого законодательства.

Дополнительным негативным фактором являются попытки использования IPO отдельными мажоритарными акционерами преимущественно в целях быстрой продажи собственных пакетов акций. При устранении указанных проблем перспективы публичных размещений долевых ценных бумаг в Республике Беларусь могут существенно возрасти, что позволит увеличить долю IPO в структуре инвестиционного финансирования предприятий и снизить зависимость от кредитных и облигационных заимствований.

Существенную роль может сыграть и развитие вторичного рынка корпоративных ценных бумаг. Однако в настоящее время фондовый рынок Республики Беларусь характеризуется несбалансированной структурой, при которой сегмент корпоративных ценных бумаг значительно уступает по уровню развития рынку государственных обязательств.

Финансовое оздоровление производственного сектора предполагает реализацию комплекса мер, включающего создание условий для целевого использования амортизационных отчислений, сокращение утечки капитала из сферы материального производства, повышение нормы накопления за счет капитализации чистой прибыли, а также вовлечение сбережений населения в инвестиционный процесс. Важное значение имеет формирование условий для интеграции банковского и промышленного капиталов, развитие финансово-промышленных групп и повышение эффективности государственного контроля за выполнением предприятиями своих финансовых обязательств.

В современных условиях обеспечение достаточного финансового наполнения производственных и иных бизнес-процессов является затруднительным. Собственные ресурсы предприятий ограничены, а привлечение заемного и инвестиционного капитала осложняется ужесточением требований со стороны банков, прежде всего в части обеспечения и сроков кредитования. Особенно проблематичным становится привлечение долгосрочных ресурсов, что сдерживает реализацию программ модернизации и обновления производственных мощностей.

В этих условиях особую роль приобретает формирование эффективной системы финансового менеджмента. Основной целью финансовой деятельности предприятия является рациональное

распределение и использование финансовых ресурсов во времени и по направлениям с целью повышения эффективности производства и максимизации прибыли.

Существенным ограничением для развития бизнеса остается низкая доступность финансовых ресурсов, обусловленная высокими процентными ставками, недостаточностью залогового обеспечения и сложностью процедур кредитования. Вероятность получения заемных средств снижается по мере увеличения срока их привлечения, что негативно отражается на инвестиционной активности предприятий.

Венчурное финансирование в Республике Беларусь пока не получило широкого распространения. Большинство руководителей предприятий отмечают практическую невозможность привлечения средств венчурных фондов для реализации инновационных и рискованных проектов. Вместе с тем венчурное финансирование может рассматриваться как дополнение к средне- и долгосрочному кредитному финансированию, особенно в инновационном секторе. Особенностью венчурных инвестиций является принятие инвестором финансовых рисков, связанных с реализацией проекта, и получение дохода за счет роста стоимости доли в компании.

В мировой практике венчурные инвестиции, как правило, носят долгосрочный характер и предполагают участие инвестора в управлении компанией с последующим выходом из бизнеса через продажу доли стратегическому инвестору или основному собственнику.

Слабое развитие венчурного финансирования в Беларуси обусловлено низкой ликвидностью фондового рынка, дефицитом инвестиционных ресурсов, недостаточной прозрачностью рынка интеллектуальной собственности, а также несовершенством нормативно-правовой базы. В целом отечественный инвестиционный климат остается менее привлекательным по сравнению с международными стандартами, что проявляется в ограниченном доступе бизнеса к финансированию, квалифицированным кадрам, современным технологиям и инфраструктуре.

В связи с этим актуальной задачей является формирование инвестиционных стимулов, направленных на техническое перевооружение и обновление производственного потенциала. Вопросы финансирования тесно связаны с проблемами формирования и структуры капитала предприятия.

Стоимость собственного и заемного капитала определяется множеством внешних факторов, на которые финансовый менеджмент не может оказывать прямого воздействия [1, с. 68]. Вместе с тем предприятие способно управлять структурой капитала, изменяя

соотношение между собственными и заемными источниками, что делает оптимизацию структуры капитала одной из ключевых задач финансового управления.

Оптимальная структура капитала не является фиксированным соотношением источников финансирования, а представляет собой гибкий диапазон, формирующийся с учетом специфики деятельности предприятия, условий внешней среды и временного периода. Поэтому структура капитала не может рассматриваться как универсальный показатель и требует индивидуального подхода.

Поскольку внешние альтернативные источники маловероятно станут активно применяться белорусскими организациями, основное внимание в системе управления структурой капитала остается внутренняя политика сомой организации. В первую очередь дивидендная политики и амортизационная.

В дивидендной политике находят отражение реальные экономические интересы собственников и менеджеров. Невыплата дивидендов означает реинвестирование прибыли в развитие бизнеса, что может быть оправдано при наличии проектов с положительной чистой приведенной стоимостью. В таких условиях рыночная оценка акций формируется с учетом уровня риска и ожидаемой доходности.

Формирование дивидендной политики требует учета множества факторов и не имеет универсального алгоритма. Каждое предприятие разрабатывает собственную модель распределения прибыли, исходя из финансового состояния, инвестиционных возможностей и стратегических целей. Дивидендная политика представляет собой политику распределения чистой прибыли между дивидендами и капитализируемой частью. Ее целью является достижение оптимального соотношения между текущим потреблением прибыли и ее реинвестированием, обеспечивающего рост рыночной стоимости предприятия и его долгосрочное развитие.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что основными факторами, которые существенно влияют на выбор структуры капитала являются:

1. Отраслевая специфика. В капиталоемких отраслях наблюдается более высокая доля заемного капитала.
2. Размер бизнеса и стадия его жизненного цикла. Малые предприятия зачастую имеют более высокую долю собственного капитала.
3. Эффективность (рентабельность) деятельности. Возможность реинвестирования прибыли увеличивает долю собственного капитала.

4. Финансовая политика учредителей (акционеров). Именно они принимают решение о выплате дивидендов и определяют долю реинвестированной прибыли.

При принятии решения о выборе источников финансирования необходимо проводить комплексную диагностику выделенных факторов. Необходимо повышать гибкость структуры капитала за счет диверсификации источников.

Список цитируемой литературы:

1. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 451с.

2. Динамика ставок кредитно-депозитного рынка: Национальный банк Респ. Беларусь : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nbrb.by/statistics/creditdepositmarketrates. – Дата доступа: 27.02.2026.

3. Удельный вес инвестиций в основной капитал в ВВП по территории Республики Беларусь : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10208200006. – Дата доступа: 27.02.2026.

4. Инвестиции и строительство в Республике Беларусь : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/fde/3zigwvewdtgx0g1agijr3lqvzw8k57yz.pdf. – Дата доступа: 02.03.2026.

5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь: Задолженность организаций на конец периода по территории Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10210000023. – Дата доступа: 27.02.2026.

Волкова Д. М., студент
Научный руководитель: Недюхина Оксана Михайловна, кандидат экономических наук, доцент,
УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»
г. Горки, республика Беларусь

СОВЕРШЕНСВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА

Аннотация

В работе рассмотрены актуальные вопросы управления качеством продукции животноводства в современных экономических условиях. В работе предложены рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества на основе внедрения инновационных технологий и международных стандартов.

Ключевые слова: управление качеством, животноводство, сельскохозяйственная продукция, международные стандарты, эффективность производства, конкурентоспособность.

Объектом исследования является ОАО «Черневка Агро».

Животноводство является стратегически важной отраслью агропромышленного комплекса Республики Беларусь, обеспечивающей продовольственную безопасность, экспортный потенциал и занятость сельского населения. В условиях усиления конкуренции на внутреннем и внешнем рынках особое значение приобретает управление качеством продукции животноводства, которое становится ключевым фактором устойчивого развития отрасли.

В условиях перехода к рыночной экономике успешное развитие производства зависит от потребительского спроса. Поэтому продукция, предлагаемая на рынок, должна быть конкурентоспособной, а значит качественной. Наличие конкурентной среды обязывает каждое предприятие уделять все большее внимание проблемам качества. Повышение конкурентоспособности отечественных продуктов питания, усиление контроля качества и безопасности продовольствия названы в числе первоочередных мер государственной политики оздоровления питания.

Для управления качеством продукции и его повышением необходимо оценить уровень качества. Область деятельности, связанная с количественной оценкой качества продукции, называется квалиметрией

Оценка уровня качества продукции является основой для выработки необходимых управляющих воздействий в системе управления качеством продукции.

В ОАО «Черневка Агро» есть четко отлаженный механизм контроля соответсвия-несоответсвия продукции животноводства определенному ГОСТу.

Для этого ведется статистический учет и контроль качества. Он включает регистрацию данных выходного контроля продукции животноводства. За ней следует стадия статистического учета производства и технологии: регистрация данных контроля процесса

производства животноводства; повседневная информация применяемых операциях при производстве продукции животноводства; сбыт продукции животноводства.

Сведения о доплатах за качество продукции работников животноводства закреплены в «Положении об оплате труда работников животноводства». Мероприятия направлены на повышение ответственности работников животноводства за качество своего труда, за добросовестное отношение к своей работе, когда за повышение качества получаемой продукции работники получают больше, чем работники животноводства, халатно относящиеся к своим должностным обязанностям, закреплены в «Положении об оплате труда работников животноводства». Работники животноводства, которые получают более качественную продукцию лучше относятся к вверенному им поголовью коров, а те, у которых качество продукции значительно ниже, возможно нарушают технологию кормления, похищают концентрированные корма, не соблюдают технологию производства и за эти нарушения их наказывают в материальном плане.

Проведённый анализ системы качества и функционирования животноводческой отрасли ОАО «Черневка Агро» показал, что, несмотря на наличие отлаженного механизма контроля соответствия продукции требованиям ГОСТ, полноценная система менеджмента качества, основанная на современных принципах квалиметрии и интегрированного управления, в хозяйстве отсутствует. Контроль качества сосредоточен преимущественно на фиксации соответствия установленным нормативам, в то время как система комплексного управления качеством, включающая профилактические и стимулирующие меры, требует доработки. Анализ качества молочной продукции выявил положительную динамику: доля молока «экстра» сорта за 2023-2025 гг. возросла до 59,2%, что свидетельствует о повышении технологической дисциплины и усилении контроля на молочно-товарных фермах. Одновременно сократилась доля молока первого сорта, что соответствует ориентирам по улучшению структуры качества. В мясном скотоводстве отмечена негативная тенденция: значительно увеличилась доля животных низших категорий, при снижении удельного веса «удовлетворительных» и «хороших» туш.

Это приводит к падению средней цены реализации и снижению рентабельности мясного направления. Финансовые результаты отрасли показали противоречивость: молочное производство остаётся ключевым источником дохода и обеспечивает прибыль, тогда как реализация КРС на мясо остаётся убыточной, что в целом формирует отрицательный результат по животноводству. Это требует

корректировки стратегии, направленной на улучшение качества мясного поголовья, снижение себестоимости и поиск более выгодных каналов сбыта[1].

В целом, для повышения эффективности животноводства ОАО «Черневка Агро» требуется комплекс мероприятий: укрепление кормовой базы, улучшение породного состава стада, внедрение прогрессивных методов зоотехнической и ветеринарной работы, а также ужесточение контроля за качеством выполнения технологических операций. Улучшение качества продукции напрямую связано с повышением её конкурентоспособности, снижением издержек и ростом финансовой устойчивости предприятия.

В современных условиях наряду с качеством продукции важное значение приобретает качество надтоварное – глобальная конкуренция по качеству интеллектуальных ресурсов общества и качеству инноваций (новых изделий, промышленных и информационных технологий).

С 1980 г. и по настоящее время в Европе наблюдается движение к высокому качеству продукции и услуг, а также к усовершенствованию самого обеспечения качества. Широко внедряются системы качества на основе стандартов ИСО серии 9000. Все это приводит к более надежным поставкам и более стабильному уровню качества в целом.

Качество определяется способностью удовлетворять предполагаемое или обязательное ожидание потребителей.

Конкурентоспособность продукции – относительная сравнительная характеристика, отражающая отличительное превосходство данной продукции над продукцией конкурентов и степень ее потребительской привлекательности по уровню удовлетворения потребностей. Она имеет индивидуальный оттенок, определяемый степенью удовлетворения потребностей конкретного потребителя, так как он имеет индивидуальный критерий удовлетворения собственных потребностей. Покупатель приобретает то, что максимально удовлетворяет его личные потребности. Однако вся совокупность потребителей приобретает тот товар, который максимально и наиболее полно соответствует общественным потребностям, по сравнению с конкурирующими с ним товарами.

Конкурентоспособность имеет две составляющие: ресурсную и рыночную. Ресурсная составляющая определяется теми свойствами, которые представляют интерес для потребителя, все другие свойства выходят за рамки и рассматриваются как не имеющие к ней отношения. Рыночная составляющая конкурентоспособности определяется ценой потребления товара, социальным эффектом и коммерчески выгодным сбытом.

Продукция после выхода на рынок в форме товара начинает расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Можно замедлить, задержать, но исключить данный процесс нельзя. Следует планировать долговременную и опережающую конкурентоспособность при инновациях товаров.

Конкурентоспособность рассматривает качество как главный фактор успеха на рынке. Стратегия завоевания рынков сбыта состоит в том, чтобы обеспечивать необходимый уровень качества и одновременно наделять продукцию новыми свойствами, делающими ее привлекательной для потребителя. В этой связи интересна японская концепция четырех уровней качества, обеспечивающая связь с конкурентоспособностью.

Первый уровень – соответствие стандарту. Качество оценивается как соответствующее или не соответствующее требованиям стандарта.

Второй уровень – соответствие использованию. Продукция должна не только соответствовать требованиям стандарта, но и удовлетворять эксплуатационным требованиям, так как только в этом случае она будет пользоваться спросом на рынке.

Третий уровень – соответствие фактическим требованиям рынка. В идеале это означает высокое качество при низкой цене. Единственным путем достижения низкой стоимости при высоком качестве является бездефектное производство, что зависит, прежде всего, от сознательности рабочих и их постоянных усилий по обеспечению качества. Речь должна идти уже о конкурентоспособности, где главной составляющей выступает качество.

Четвертый уровень – соответствие скрытым потребностям. Преимущество при сбыте получает продукция, учитывающая скрытые потребности. Потребитель не подозревает, чего ему хочется. И только когда на рынке появляется что-то оригинальное, неожиданное, потребитель понимает, что именно это его устраивает. Это самый высокий уровень конкурентоспособности, обеспечение которого для предприятий является залогом их высокой экономической безопасности.

Качество продукции, являясь мерой потребительской стоимости и конкурентоспособности, существенно связано с конъюнктурой рынка и может меняться без изменения внутренних свойств продукции. Вследствие этого качество также можно рассматривать как интенсивность свойств, составляющих ее потребительскую стоимость, степень или меру ее полезности в определенной экономической ситуации.

Потребительские свойства – это свойства товара, направленные на удовлетворение требований потребителей, которые он предъявляет к товару с учетом его использования по назначению. Обычно повышение качества продукции сопровождается увеличением затрат на ее создание, но использование достижений научно-технического прогресса, повышение уровня организации производства и производительности труда может привести к уменьшению этой тенденции. Моральное старение продукции ведет к относительному падению ее качества, хотя стоимость продукции остается неизменной.

Качество продукции зависит от внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам можно отнести влияние законодательной и регламентирующей среды, уровень экономической стабильности, налоговую, бюджетную, кредитную политику государства, политику в области конкуренции, политику по отношению к субъекту хозяйствования и пр.

Внутренними факторами обычно считают состояние ресурсной базы и квалификацию персонала. При большом количестве факторов, влияющих на качество продукции на рынке, приоритетную роль играют, как правило, следующие:

• полезность для потенциального покупателя, т. е. способность удовлетворять конкретные требования потребителей;

• цена товара, показывающая, что при равной полезности значим и востребован более дешевый товар, если же более полезен дорогой товар, то обращают внимание на него;

• инновация продукции, т. е. введение важной для покупателя новизны в изделии, отличающей его оригинальностью от других аналогов, имеющихся на рынке.

При изучении вопросов, связанных с управлением качеством, необходимо понимать разницу между терминами «управление качеством», «обеспечение качества», «общее руководство качеством» и «всеобщее руководство качеством».

Управление качеством касается средств оперативного характера для выполнения требований к качеству.

Обеспечение качества направлено на достижение уверенности в этом выполнении как внутри организации, так и вне ее – у потребителей и полномочных органов.

Общее руководство качества включает как управление качеством, так и обеспечение качества, а также дополнительные понятия – политику в области качества, планирование качества и улучшение качества.

Всеобщее руководство качеством означает долговременную стратегию глобального руководства и участия всех членов организации в обеспечении качества в интересах самой организации, ее членов, потребителей и общества.

В повышении уровня качества выпускаемой продукции заинтересованы как общество в целом, потребители, так и изготовители продукции. Для общества важно, чтобы обеспечивалось:

• минимальное загрязнение окружающей среды; • сбережение энергоресурсов;

• решение социальных вопросов. Для потребителя необходимо получить:

• пригодное к применению и надежное изделие в обещанный поставщиком срок;

• качественный и современный технический сервис;

• соответствие цены характеристикам изделия. Интересы изготовителя в повышении качества продукции заключаются:

• в продвижении своих товаров на новые рынки, расширении доли рынка, объемов продаж;

• повышении производительности труда за счет устранения недостатков технологических процессов, снижения уровня дефектности;

• снижении риска потерь в период гарантийного обслуживания;

• получении более высокой прибыли. Для изготовителя качество продукции является определяющим во всей производственно-хозяйственной деятельности, но при этом процесс повышения качества должен быть ориентирован на потребителя. При решении этой задачи изготовителю необходимо выполнить следующее:

• выявить потребителей и определить их требования к продукции;

• преобразовать требования потребителя в технические условия;

• определить этапы технологического процесса изготовления продукции, выработать критерии процесса;

• оценить результаты и степень удовлетворенности потребителя[2].

Современная концепция совершенствования управления качеством в агропромышленном комплексе базируется на переходе от простого контроля готовой продукции к управлению процессами на основе международных стандартов серии **ISO 9000** и **ISO 22000**. Это предполагает создание целостной системы менеджмента, где качество рассматривается как стратегический ресурс конкурентоспособности предприятия.

Современная концепция совершенствования управления качеством в агропромышленном комплексе знаменует собой фундаментальный сдвиг в философии производства: переход от пассивного контроля готового продукта к активному управлению процессами.

Одной из основных задач современного менеджмента является обеспечение качества продукции в процессе ее производства. Стабильное качество продукции выступает одним из гарантов эффективной деятельности предприятий. Успешный выход продукции на международный рынок и заключение выгодных долгосрочных договоров требуют от предприятий соответствия системы обеспечения качества международным стандартам, разработанным международной организацией по стандартизации (ИСО). Речь идет о стандартах ИСО серии 9000, которые используются в системе договоров для оценки системы обеспечения качества продукции у поставщика, выступающих в качестве гарантии того, что поставщик в состоянии выполнить взятые на себя обязательства и обеспечить стабильное качество продукции. Как показывают исследования, переход сельскохозяйственных предприятий на применение стандартов ИСО серии 9000 в современной ситуации сильно затруднен и является долгосрочной перспективой. Это обусловлено рядом значительных финансовых проблем хозяйств, которые требуют первоочередного решения. Поэтому на современном этапе хозяйствам необходимо сосредоточиться на соблюдении требований технологических нормативов. Однако главные принципы управления на основе систем качества с целью успешной стандартизации производства необходимо закладывать уже сегодня.

В то же время перерабатывающим предприятиям в целях повышения конкурентоспособности продукции АПК на мировом рынке более четкая организация работ по внедрению таких систем обеспечения качества просто необходима.

На первом этапе внедрения целесообразно использование стандартов ИСО серии 9004, применяющихся для неконтрактных ситуаций и содержащих в себе руководящие указания по общему руководству качеством и элементам системы качества. Овладение элементарными навыками управления качеством в соответствии с международным опытом и разработанными проектами документации для системы обеспечения качества позволит создать основу для внедрения современного менеджмента качества.

Дальнейшая работа должна быть направлена на разработку и внедрение систем обеспечения качества ИСО серии 9001-9003, отличающихся друг от друга степенью жесткости требований к системе

обеспечения качества и использующихся для заключения контрактов. Стандарты ИСО серии 9001 и серии 9002 являются наиболее подходящими и более реальными для отечественных перерабатывающих предприятий в современной ситуации. Они предусматривают более высокую степень контроля за системой обеспечения качества со стороны потребителей, обусловленную расширенным перечнем элементов системы качества, которые обязуется выполнять поставщик.

При этом одним из пунктов в данных стандартах является обеспечение контроля над закупаемой продукцией (в стандарте ИСО серии 9003 он отсутствует). Контроль за качеством сельскохозяйственного сырья предполагает повышение заинтересованности перерабатывающих предприятий в проблемах хозяйств-поставщиков сельскохозяйственного сырья и должно найти отражение в договорных взаимоотношениях сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий отрасли .

Таким образом, внедрение на перерабатывающих предприятиях международных стандартов ИСО серии 9000 не только поможет значительно повысить экспортный потенциал продукции АПК, увеличить его конкурентоспособность за счет обеспечения системы качества, но и создаст предпосылки для выхода сельскохозяйственных организаций из кризиса[3].

Проведенное исследование актуализирует проблему совершенствования управления качеством продукции животноводства как ключевого фактора обеспечения продовольственной безопасности, экспортного потенциала и финансовой устойчивости аграрных предприятий Республики Беларусь.

На примере анализа деятельности ОАО «Черневка Агро» наличие формального механизма контроля соответствия продукции требованиям ГОСТа является необходимым, но недостаточным условием для эффективного функционирования отрасли в условиях рыночной конкуренции.

Анализ практической ситуации на предприятии выявил структурные диспропорции в управлении качеством: положительная динамика в молочном производстве (рост доли молока сорта «экстра» до 59,2%) сочетается с тревожными тенденциями в мясном скотоводстве, где наблюдается увеличение доли туш низших категорий, что приводит к снижению рентабельности и общим убыткам по данному направлению. Данная ситуация свидетельствует о том, что система управления качеством на предприятии функционирует фрагментарно и ориентирована преимущественно на последующий контроль, а не на

предупреждение нарушений на всех этапах производственного цикла.

В теоретической части работы обоснована необходимость перехода от традиционного понимания качества как простого соответствия стандарту к более сложным категориям, интегрированным с конкурентоспособностью. Автором подробно рассмотрена эволюция подходов к качеству — от соответствия стандарту до удовлетворения скрытых потребностей потребителя, что коррелирует с современными требованиями рынка. Особое внимание уделено разграничению понятий оперативного управления качеством и стратегического всеобщего руководства качеством (TQM), что подчеркивает комплексный характер исследуемой проблемы.

Научно-практическая значимость работы заключается в обосновании поэтапной стратегии внедрения международных стандартов серии ISO 9000 и ISO 22000 на предприятиях АПК. Автор справедливо отмечает, что для большинства сельскохозяйственных производителей в текущих экономических условиях полномасштабный переход на международные стандарты затруднен в силу финансовых проблем, однако закладывать принципы системного менеджмента качества необходимо уже сегодня. В качестве приоритетной меры предлагается внедрение стандартов ISO 9004 для неконтрактных ситуаций, позволяющих освоить базовые элементы системы качества.

Критически важным выводом работы является тезис о необходимости перестройки договорных взаимоотношений между производителями сырья и перерабатывающими предприятиями.

Контроль качества закупаемого сырья, предусмотренный стандартами ISO 9001 и 9002, должен стать не просто механизмом отбраковки, а инструментом совместного повышения качества.

Таким образом, представленное исследование вносит вклад в развитие теоретических и прикладных аспектов управления качеством в животноводстве. Предложенные рекомендации, включающие как совершенствование внутренней системы мотивации труда (на базе «Положения об оплате труда»), так и долгосрочную ориентацию на международные стандарты, создают основу для повышения конкурентоспособности продукции, снижения издержек и укрепления экономической безопасности аграрных предприятий. Практическая реализация данных мер позволит ОАО «Черневка Агро» и аналогичным хозяйствам не только улучшить финансовые показатели, но и интегрироваться в глобальные цепочки создания качественной продукции.

Список цитируемой литературы:

1.Управление качеством продукции животноводства. Курс лекций : учебно-методическое пособие / В. А. Кононова, А. И. Портной. – Горки : БГСХА, 2021. – 13-18 с.

2.НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ АПК НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СТАНДАРТИЗАЦИИ И СЕРТИФИКАЦИИ П. В. Расторгуев Научно-исследовательское республиканское учреждение "БелНИИ аграрной экономики" http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/76347/1/Rastorguev_P.V._S._384_389.pdf 388-389с.

3.Организация, нормирование и оплата труда. Курс лекций :учебно-методическое пособие / О. М. Недюхина, О. П. Кольчевская, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2022. – 171 с.

Воробьева А.Н., студент,
Направление подготовки «Юриспруденция»
Научный руководитель: Забайкалов А.П., канд. юрид. Наук, доцент кафедры государственно-правовых дисциплин Института технологий управления ФГБОУ ВО «МИРЭА - Российский техологический университет», г. Москва, Россия

АВТОНОМИЯ ВОЛИ СТОРОН В МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЯХ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Аннотация

Статья исследует автономию воли сторон в трансграничных отношениях по использованию объектов интеллектуальной собственности. Рассматриваются пределы её реализации с учётом территориальности исключительных прав, императивных норм и публичного порядка. Показано, что автономия воли ограничена обязательственной сферой договора и служит инструментом согласования частных и публичных интересов в коллизионном регулировании.

Ключевые слова: автономия воли; интеллектуальная собственность; трансграничные отношения; коллизионное право.

В современной системе международного частного права принцип автономии воли сторон занимает центральное место и выступает одним из ключевых инструментов согласования правовых режимов различных

государств в сфере частноправовых отношений с иностранным элементом. Он предоставляет участникам трансграничных правоотношений возможность самостоятельно определять применимое право к своим договорам и другим обязательствам, при этом действуя в рамках ограничений, установленных императивными нормами соответствующего правопорядка. Автономия воли не является чисто субъективной свободой сторон, а представляет собой нормативно закреплённый коллизионный принцип, встроенный в структуру международного частного права, что обеспечивает предсказуемость и юридическую определённость трансграничных сделок.

В доктринальном плане автономия воли рассматривается как результат эволюции коллизионного метода регулирования, в рамках которого государство сознательно делегирует участникам оборота часть регуляторных функций, сохраняя при этом контроль над допустимыми пределами такого делегирования. Именно это обстоятельство позволяет говорить о «опосредованной нормативности» автономии воли, при которой свобода сторон существует не вне, а внутри правового регулирования.

Под автономией воли сторон понимается возможность участников частноправового оборота с иностранным элементом самостоятельно выбирать применимое право, условия договора и порядок исполнения обязательств в пределах, допустимых международным частным правом. Данный принцип служит инструментом гармонизации интересов частных субъектов и публичных интересов государства: с одной стороны, стороны сохраняют экономическую самостоятельность и свободу договора; с другой - соблюдаются ограничения, направленные на защиту публичного порядка, прав третьих лиц и стабильность национальных правопорядков [2, с. 135]. Практическая значимость автономии воли проявляется в том, что она позволяет адаптировать договорные условия к особенностям конкретных правовых систем, снижая юридические риски и повышая предсказуемость правовых последствий.

В этом контексте автономия воли приобретает инструментальный характер: она используется не ради самой свободы выбора, а как средство достижения правовой определённости и экономической эффективности в условиях множественности правопорядков.

Современная доктрина подчёркивает, что автономия воли создаёт «нормативно сконструированное пространство выбора», в рамках которого стороны могут влиять на применимое право, но не выходить за пределы, установленные международным частным правом. По мнению

А. Миллса, автономия воли не устраняет участие государства в коллизионном регулировании, а напротив, предполагает активное участие национальных правопорядков в установлении допустимых границ такого выбора [3, с. 34-36]. В российских исследованиях аналогичный подход поддерживается Ю. Базедовым, который рассматривает автономию воли как инструмент согласования частных интересов участников оборота с целями правового регулирования, обеспечивающий гибкость и предсказуемость трансграничных сделок [1, с. 55].

С теоретической точки зрения автономия воли сторон в международном частном праве сочетает элементы частноправовой диспозитивности и публично-правового регулирования. Ее реализация ограничена императивными нормами, оговоркой о публичном порядке и иными корректирующими механизмами, направленными на защиту общественных интересов и целостности национальных правопорядков. Именно такой функционально ограниченный характер автономии воли позволяет рассматривать ее в качестве эффективного инструмента гармонизации трансграничных частноправовых отношений в условиях множественности правопорядков.

Реализация принципа автономии воли сторон в отношениях, связанных с использованием объектов интеллектуальной собственности обладает рядом существенных особенностей, которые отличают эту сферу от иных договорных отношений в международном частном праве. Эти особенности обусловлены прежде всего правовой природой исключительных прав, их территориальным характером, а также значительным удельным весом публичных интересов в регулировании интеллектуальной собственности. В совокупности эти факторы формируют более сложную и фрагментированную модель автономии воли, в рамках которой свобода выбора применимого права подвержена структурным ограничениям и не может быть реализована в полной мере без учета национальных и международных императивных норм.

Ключевым элементом, определяющим специфику реализации автономии воли в данной сфере, является принцип территориальности исключительных прав. В отличие от обычных обязательственных прав, которые по своей природе не привязаны к конкретной территории, исключительные права на объекты интеллектуальной собственности возникают, действуют и прекращаются исключительно в пределах юрисдикции определённого государства. Например, патент, товарный знак или промышленный образец охраняются только в тех правопорядках, где они зарегистрированы или признаны охраноспособными в установленном законом порядке. Этот

территориальный аспект объективно ограничивает возможности сторон использовать автономию воли для изменения правового режима самих исключительных прав посредством соглашения, даже если стороны договорились о выборе «нейтрального» или иностранного права к договору.

В доктрине международного частного права данная особенность традиционно выражается через разграничение между статутом исключительного права (lex loci protectionis) и статутом договора о его использовании. Несмотря на свободу выбора применимого права к лицензионным и другим договорам, стороны не вправе изменять вопросы возникновения, объёма, действия и прекращения исключительных прав, которые строго подчиняются праву страны охраны. Как подчёркивает Ю. Базедов, автономия воли в сфере интеллектуальной собственности «функционирует фрагментарно», затрагивая исключительно обязательственную сторону правоотношения, не влияя на вещно-правовую природу исключительных прав как таковых [1, с. 63].

Специфика автономии воли в договорах об использовании интеллектуальной собственности проявляется также в наличии выраженного публичного интереса. Государства традиционно рассматривают интеллектуальную собственность как инструмент реализации инновационной политики, стимулирования экономического развития, защиты культурного наследия и обеспечения добросовестной конкуренции. В результате в национальных правопорядках формируется значительный массив императивных норм, регулирующих допустимые способы использования объектов интеллектуальной собственности, условия лицензирования, ограничения исключительных прав и последствия их нарушения.

А. Миллс отмечает, что в сферах, где частноправовые отношения тесно переплетены с регуляторными целями государства, автономия воли неизбежно приобретает ограниченный характер: выбор применимого права допускается только в той мере, в какой он не подрывает основные регулятивные установки соответствующего правопорядка [3, с. 531]. Применительно к интеллектуальной деятельности это означает, что автономия воли не дает сторонам права обходить императивные требования. Под запретом оказываются, в частности, антимонопольные нормы, правила об обязательных лицензиях, законодательные ограничения оборота объектов, а также механизмы защиты прав авторов и потребителей.

Дополнительную сложность вносит многоуровневое построение системы охраны интеллектуальной собственности. Здесь

переплетаются национальные законы, международные договоры и наднациональные режимы – например, нормы Всемирной торговой организации (ВТО), право Европейского союза, унификационные акты ВОИС. В совокупности эти источники устанавливают обязательные стандарты. Они не только определяют содержание исключительных прав, но и ограничивают усмотрение сторон при выборе применимого права.

В итоге автономия воли сторон в договорах об использовании интеллектуальных прав оказывается в условиях структурной асимметрии. Свобода выбора права ограничена с двух сторон: территориальным характером исключительных прав и публично-правовыми интересами. Поэтому ее действие носит фрагментарный характер и привязано преимущественно к обязательственной стороне отношений, оставляя за рамками вещно-правовой режим.

Глобализация и рост трансграничных экономических связей только усиливают значение наднациональных актов. Они не заменяют национальные правопорядки, но устанавливают единые стандарты, которые стороны не могут обойти даже при наличии соглашения о выборе права. В результате такие акты одновременно расширяют пространство для автономии воли (предоставляя сторонам гибкость) и ограничивают его (защищая публичные интересы и международные обязательства). К таким источникам относятся международные конвенции, соглашения в рамках Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO), соглашения в рамках Всемирной торговой организации (ВТО), а также унифицированные акты, разрабатываемые международными организациями.

Особенность наднациональных актов заключается в том, что они не заменяют национальные правопорядки, а устанавливают минимальные стандарты, соблюдение которых обязательно для сторон при заключении трансграничных договоров. Так, наднациональное регулирование, признавая возможность выбора применимого права, одновременно требует учета императивных норм стран охраны объектов интеллектуальной собственности. В результате такие акты формируют двойной регуляторный эффект: они расширяют пространство автономии воли, но одновременно ограничивают его в целях защиты публичных интересов и гармонизации международных стандартов.

Наибольшее значение наднациональные акты приобретают именно в сфере интеллектуальной собственности. Бернская и Парижская конвенции, соглашения в рамках ВТО задают единые стандарты охраны авторских прав, патентов, товарных знаков и

промышленных образцов. Эти стандарты обязательны для сторон независимо от того, право какого государства выбрано в договоре. Следовательно, автономия воли здесь работает лишь фрагментарно: стороны могут определять условия использования объекта и порядок исполнения обязательств, но не вправе изменять территориальные границы охраны, содержание исключительных прав или отступать от предписаний международных актов.

В трансграничных отношениях, связанных с использованием интеллектуальной собственности, автономия воли никогда не бывает абсолютной. Она всегда ограничена двумя взаимосвязанными механизмами: императивными нормами и оговоркой о публичном порядке. Эти механизмы закреплены как в национальном праве, так и в международных договорах, и служат одной цели - удержать баланс между частными интересами сторон и публичными интересами государства (защита инноваций, добросовестная конкуренция, права третьих лиц).

Императивные нормы представляют собой обязательные правила, не подлежащие изменению по соглашению сторон. В сфере интеллектуальной собственности к ним относятся требования о регистрации прав, ограничения на оборот определённых объектов, условия обязательного лицензирования, а также нормы антимонопольного регулирования. Даже при наличии договорной свободы стороны не могут своими соглашениями изменять объём или содержание исключительных прав, закреплённых законом, и ограничивать права третьих лиц, предусмотренные императивными нормами.

Публичный порядок выступает вторым, не менее значимым ограничителем. Он призван не допустить применение иностранного права или исполнение договорных условий, которые противоречат фундаментальным принципам данного правопорядка (моральным, экономическим, социальным). В сфере интеллектуальной собственности публичный порядок охватывает защиту авторских и смежных прав, пресечение недобросовестной конкуренции, контроль за доступом к объектам стратегического значения, а также соблюдение государственной политики в области инноваций и технологического развития.

Сочетание императивных норм и публичного порядка порождает так называемую структурную асимметрию автономии воли. Стороны сохраняют широкие возможности по согласованию договорных условий и выбору применимого права в части, касающейся обязательственных аспектов (порядок расчетов, ответственность, сроки). Однако они не

могут влиять на вещно-правовой режим исключительных прав - их территориальность, действие, пределы осуществления. Например, если патент зарегистрирован в Европейском союзе, лицензионный договор не может изменить объем правомочий патентообладателя, даже если стороны выбрали право третьего государства.

В доктрине международного частного права сложилось несколько подходов к тому, как следует соотносить автономию воли с императивными нормами.

Первый подход (его можно назвать «абсолютным») исходит из того, что императивные нормы имеют безусловный приоритет: любое договорное условие или выбор права, противоречащие таким нормам, не подлежат применению.

Второй подход («гибкий») допускает, что выбор права сторонами может оказывать влияние на договорные условия, но лишь в той мере, в какой это не нарушает ключевые публично-правовые цели государства. Как отмечает Ю. Базедов, функциональная природа автономии воли требует учитывать не только национальные императивные нормы, но и международные стандарты, обеспечивающие защиту публичного порядка в трансграничных сделках.

Реализация автономии воли в трансграничных договорах об использовании интеллектуальной собственности строится на принципе двойного контроля. Стороны вольны выбирать применимое право и определять договорные условия, но эта свобода не безгранична: она ограничена императивными нормами и требованиями публичного порядка, которые защищают ключевые государственные и международные интересы.

Сама природа интеллектуальной собственности меняет привычные рамки автономии воли. Принцип lex loci protectionis жестко привязывает вещно-правовой режим к праву страны охраны, оставляя сторонам возможность выбора только в обязательственной сфере. При этом императивные нормы и публичный порядок, закрепленные как в национальном, так и наднациональном праве, выполняют двойную функцию: они задают пространство для автономии и одновременно очерчивают ее допустимые пределы.

В заключение следует отметить, что автономия воли выступает инструментом балансировки частных и публичных интересов. Коллизионное регулирование не отменяет свободу выбора права, но устанавливает ее границы, обеспечивая гибкость договорных отношений без ущерба для публичных ценностей. Именно такой - функционально ограниченный - характер автономии воли и гарантирует

стабильность, предсказуемость и устойчивость трансграничного оборота интеллектуальных прав.

Список цитируемой литературы:

1. Базедов Ю. Автономия воли в регулировании международных отношений. К общему курсу международного частного права / Ю. Базедов. Москва: Норма: Инфра-М, 2019. 136 с.

2. Гетьман-Павлова И.В. Международное частное право: учебное пособие для вузов / И.В. Гетьман-Павлова. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 245 с.

3. Миллс А. Автономия воли сторон в международном частном праве / Party Autonomy in Private International Law / А. Миллс. - Кембридж: Cambridge University Press, 2018. - с.34-36, 531.

Григорук А. А., студент
Научный руководитель: Недюхина О.М., канд. эконом. наук, доцент
УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,
г. Горки, республика Беларусь

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Аннотация

В статье исследуются теоретические, юридические и практические аспекты антикризисного управления на предприятии. Актуальность темы обусловлена необходимостью системного подхода к предотвращению и преодолению кризисных явлений в условиях современной экономической нестабильности.

Ключевые слова: антикризисное управление; кризис предприятия; стабилизационная программа; реструктуризация; стадии кризиса; экзогенные и эндогенные факторы; финансовая устойчивость.

Актуальность определяется тем, что кризис, как явление, не только масштабное, но и неожиданное, что не позволяет предприятию планировать свою деятельность и гарантированно существовать на рынке без корректировок своих бизнес-процессов.

Одним из самых масштабных кризисов последних лет является кризис 2020 г. Причиной ему послужил вирус SARS-COV 20, более известный как COVID-19.

На фоне пандемии, в целях предотвращения распространения вируса большинством стран мира было решено ввести карантинные меры на территории своих государств. Следовательно, были приостановлены все этапы производства на срок от 2 до 4 месяцев.

Явным следствием такой остановки производства является осложнение восстановления всей цепочки производства, создание отложенного спроса и, в следствие этого, кризис перепроизводства.

Этот кризис стал причиной невозможности дальнейшего существования многих компаний, в основном тех, которые пытались на долговой основе перестроить свои бизнес-процессы, в надежде на будущие прибыли. Примеры таких компаний: Hertz - Крупнейшая и старейшая компания по прокату автомобилей. Flybe - региональный авиаперевозчик Британии. JGPenny - сеть универмагов в США с собственным производством одежды и обуви. OneWeb - старт-ап проект, конкурент Starlink Илона Маска, с целью сети спутников мирового интернета.

Предмет исследования — экономические отношения, возникающие в процессе кризиса.

Антикризисное управление – управление, нацеленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, принятие мер по снижению отрицательных последствий кризиса, использование факторов кризиса для последующего развития предприятия. Другими словами, антикризисное управление – система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики предприятия. [1, с. 25]

Одной из характеристик всякого управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда выступает деятельность человека. Управление организацией — это управление совместной деятельностью людей. Эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления при более конкретном его рассмотрении можно представить как совокупность проблематики деятельности человека. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия — проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий,

вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия, учет его способствует безболезненному, «бархатному» прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.
- Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами.

Главными из них являются:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции [2, с. 20].

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Кризис – нарушение равновесия, приводящее к дисбалансу протекающих в системе процессов [5, с. 100]. Виды экономических кризисов. Экономические кризисы подразделяются на регулярные (циклические) и нерегулярные. Регулярные, или периодические кризисы повторяются с определенной закономерностью, охватывают все сферы экономики, достигают большой глубины и продолжительности. К нерегулярным экономическим кризисам относятся кризисы промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис прерывает на определенное время фазу подъема или оживления. Носит локальный характер. Частичный кризис охватывает не всю экономику, а одну из сфер общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением общего объективно-экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

Причины кризисов:

– финансово-экономическая ситуация в стране
– острая конкуренция
– непрофессиональное управление (ошибочные решения)
– рискованное развитие (стратегия)
– кризисное управление (создающее конфликты, кризисы)
– сложная социально-политическая обстановка
– природные катаклизмы

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления. Конечно, оно носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития,

потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патриотическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи,

безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрезмерном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестраховке, рождающей бюрократические тенденции. Организационный кризис проявляется часто как паралич организационной деятельности. Одной из его форм является ее неумеренная бюрократизация.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса — обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или

экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер). Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Основной целью антикризисного управления является разработка и реализация мер, направленных на предотвращение возникновения негативных явлений, приводящих к кризисному состоянию предприятия, обеспечение его финансовой устойчивости и прочного положения на рынке при любых метаморфозах в стране. При этом следует подчеркнуть, что на различных этапах развития кризиса, кризисных тенденций и с учетом их последствий для деятельности предприятия цели антикризисного управления могут корректироваться.

Задачами антикризисного управления являются следующие:

- предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему;
- воспрепятствование опасным факторам кризиса;
- управление динамикой развития кризиса (ускорение, замедление, смягчение, усиление);
- обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии;

– использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Антикризисное управление в широком смысле — это сохранение и укрепление в условиях неопределенности, риска. В этом случае антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономической политики (используется и на самых успешных предприятиях) и от его стадии жизненного цикла (используется на всех стадиях жизненного цикла).

Решение второй задачи - преодоление кризиса - всегда носит специфический характер, и поэтому его можно назвать антикризисным управлением в узком смысле.

Антикризисное управление в узком смысле — это предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платежеспособности. Это предприятие в условиях конкретной кризисной ситуации, оно направлено на вывод предприятиях из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности.

Антикризисное управление предприятием, как тип управления, характеризуется системой отношений и связей разных уровней, взаимодействие которых дает синергетический эффект. На основании этого важно помнить, чтобы все уровни управления находились в едином правовом поле, что в свою очередь обеспечит возможность для множества взаимодействующих субъектов одинакового выполнения управленческих решений по общепринятым схемам вывода предприятия из кризисного состояния.

В решении проблем предприятия участвуют различные субъекты:

– исполнительные органы государства;
– контрагенты предприятия (поставщики, покупатели и др.);
– субъекты инфраструктуры (финансовые компании, страховые, консалтинговые, аудиторские, инвестиционные компании и др.);
– физические лица и некоммерческие организации.

Вовлечение перечисленных сторон в антикризисное управление предприятием, их влияние на финансово-хозяйственное состояние организации реализуется с помощью правовых механизмов антикризисного управления предприятием.

Институциональная структура антикризисного управления предприятием строится на основании наличия двух организационных уровней— макроуровня и микроуровня.

Для макроуровня характерна сформированная целостная правовая среда, которая закрепляет инструменты государственного регулирования антикризисного управления предприятием.

Для микроуровня присущи формирование внутрикорпоративной нормативной базы предприятия и определение полномочий в процессе выхода предприятия из кризиса.

Унификация применяемых механизмов и полная проработка регламентирующих их использование правовых документов позволяют снижать зависимость качества антикризисного управления предприятием от профессионализма назначаемого управляющего, а также дают возможность оперативно освоить и применить на практике весь набор инструментов в деятельности предприятия.

К обязательным инструментам эффективного антикризисного управления предприятием относится диагностика финансового состояния предприятия. Выполнение финансового анализа предприятия позволяет определить стадию, на которой находится предприятие в настоящий момент.

Институциональная среда обязана обеспечить возможность воздействовать государству на фазы экономического цикла предприятия, сглаживать последствия стагнации, а также формировать условия, которые необходимы для скорейшего выхода предприятия из кризиса. Вместе с этим, система законодательных актов государства не должна подавлять действие рыночных механизмов, она должна стимулировать конкурентно-рыночные отношения. Таким образом, государственное антикризисное регулирование должно осуществляться в первую очередь косвенными методами, с помощью экономических и правовых инструментов, которые в свою очередь формируют благоприятную среду для экономического роста предприятия.

Практически вся правовая база направлена на регулирование финансового управления предприятием в условиях уже имеющегося банкротства. Но, все же имеются существенные разработки по решению проблем прогнозирования, совершенствованию методов и инструментов реструктуризации кризисных предприятий. Также развивается нормативно правовая база анализа предприятия при процедурах банкротства. В это же время не имеется однозначного представления о содержании институциональной базы антикризисного управления предприятием на микроуровне. Только оценка финансового состояния предприятия не может решить комплекс задач антикризисного управления предприятием, поскольку кризис может иметь скрытый (латентный) характер и достаточно долго не проявляться в ключевых показателях деятельности предприятия.

Что же касается прогнозирования банкротства предприятия, то решение этой проблемы с помощью традиционных статистических методов исследования (корреляционно-регрессионного моделирования

и др.) зачатую просто невозможно, так как наталкивается на особенности состояния российской экономики и рынка:

– отсутствие реальной статистики банкротств;
– банкротство как результат передела собственности;
– ненаблюдаемую экономику и др.

Все это наталкивает на поиски новых методов и подходов, которые могли бы быть реализованы в виде адаптированной к конкретному предприятию методики диагностики финансового состояния предприятия, а также процедур предупреждения кризисных явлений, мер по выводу предприятия из кризисного состояния.

Таким образом, антикризисное управление представляет собой комплексную систему, включающую диагностику, профилактику и преодоление кризисных явлений, эффективность которой напрямую зависит от адаптивности методов и глубины анализа причин кризиса. Дальнейшее совершенствование институциональной базы, особенно на микроуровне, и разработка новых прогностических методик являются ключевыми условиями для обеспечения финансовой устойчивости предприятий в условиях современной экономической нестабильности. Только интеграция теоретических подходов с гибкими практическими инструментами позволяет не только нейтрализовать угрозы банкротства, но и использовать кризис как точку роста для дальнейшего развития организации.

Список цитируемой литературы

1. Антонов, Г. Д. Антикризисное управление организацией : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 347 с.

2. Виханский, О. С. Менеджмент: кризисы и возможности развития / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. — 2023. — № 1. — С. 3–25.

3. Гончаренко, Л. П. Антикризисное управление в условиях турбулентности экономики / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2022. — Т. 1, № 4. — С. 52–64.

4. Кован, С. Е. Теория и практика антикризисного управления : учебное пособие / С. Е. Кован. — Москва : Кнорус, 2025. — 320 с.

5. Кузнецов, С. Ю. Институциональные основы антикризисного управления предприятием / С. Ю. Кузнецов, А. В. Рыбин // Вопросы экономики. — 2024. — № 3. — С. 95–112.

Гумбатов П. З., студент 2 курса направления экономика
Научный руководитель: Полякова О.Е., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и проектного менеджмента, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Смоленский филиал, Смоленск

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Аннотация

В данной научной работе проведен глубокий системный анализ эволюции и текущего состояния малого и среднего предпринимательства (МСП) в Российской Федерации в период макроэкономической турбулентности 2021–2024 гг. Автор исследует влияние внешних шоков, трансформацию логистических путей и изменение потребительского поведения на устойчивость частного сектора. В работе выявлены фундаментальные институциональные барьеры, такие как высокая стоимость заемного капитала, дефицит квалифицированных кадров и избыточное административное давление. Особое внимание уделено процессам цифровизации и импортозамещения как ключевым драйверам роста. На основе полученных данных разработаны прогнозные сценарии развития предпринимательской среды до 2030 года и предложены конкретные меры по совершенствованию государственной политики поддержки бизнеса.

Ключевые слова: предпринимательство, малый и средний бизнес (МСП), институциональные барьеры, ключевая ставка ЦБ, налоговая нагрузка, цифровая трансформация, импортозамещение, рентабельность, кадровый дефицит, государственная поддержка, национальные проекты.

Период с 2021 по 2024 год в истории российского предпринимательства представляет собой уникальный этап, который можно охарактеризовать как эпоху «тройной адаптации». Первый этап был связан с преодолением последствий пандемии COVID-19, которая выявила уязвимость традиционных бизнес-моделей и дала мощный импульс цифровизации. Второй этап, начавшийся в 2022 году, ознаменовался беспрецедентным санкционным давлением, уходом крупнейших иностранных брендов и необходимостью экстренного выстраивания новых производственных цепочек. Третий этап,

наблюдаемый в 2023–2024 гг., связан с адаптацией к жесткой денежно-кредитной политике Банка России и поиском внутренних источников инвестиций.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что малый и средний бизнес в современной России перестал быть просто «вспомогательным» элементом экономики. В условиях структурной перестройки именно предпринимательская инициатива становится главным механизмом обеспечения технологического суверенитета и наполнения рынка товарами первой необходимости. Однако системные проблемы, накапливавшиеся десятилетиями, продолжают сдерживать потенциал сектора, не позволяя его доле в ВВП достичь показателей развитых стран (35–45%).

1. Макроэкономический анализ состояния МСП. Современная рыночная конъюнктура в России демонстрирует противоречивые тренды. С одной стороны, мы наблюдаем количественный рекорд: по состоянию на 2024 год в реестре МСП числится более 6,2 млн субъектов. С другой стороны, качественный анализ показывает глубокий структурный дисбаланс.



Как показано на рисунке 1, подавляющее большинство (около 96%) составляют микропредприятия. Это свидетельствует о том, что малый бизнес в России — это прежде всего самозанятость и семейные предприятия, которые крайне чувствительны к любым изменениям налогового законодательства и уровня инфляции. Средний бизнес, который во всем мире является «хребтом» экономики, в России занимает долю менее 0,3%.

Таблица 1

Сравнительный анализ динамики прибыли и рентабельности МСП по отраслям (2022–2023 гг.)

Отраслевой сегмент	Рост прибыли (%)	Средняя рентабельность (%)	Доля в общей структуре (%)
Оптовая и розничная торговля	+18,4	7,2	32,5
Обрабатывающие производства	+12,1	10,5	7,1
Информационные технологии (IT)	+25,8	15,2	3,8
Строительство и девелопмент	+9,5	8,1	11,4
Сельское хозяйство (АПК)	+14,3	12,0	5,5

Данные таблицы 1 подтверждают, что наиболее высокая динамика наблюдается в IT-секторе и сельском хозяйстве, что напрямую связано с программами импортозамещения и продовольственной безопасности. Однако торговля продолжает удерживать лидерство по количеству занятых, что создает риски при снижении покупательной способности населения.

2. Региональная дифференциация и институциональные барьеры. Анализ предпринимательской активности показывает резкий географический разрыв. Плотность бизнеса в Москве и Санкт-Петербурге в 3–4 раза превышает аналогичные показатели в депрессивных регионах или республиках Северного Кавказа.

На рисунке 2 представлена тепловая карта предпринимательской уверенности. Мы видим, что регионы с развитой логистической инфраструктурой и высоким уровнем цифровизации госуслуг (Татарстан, Свердловская область, Московская область) показывают стабильный рост даже в условиях санкций. В то же время регионы с высокой долей теневой экономики демонстрируют стагнацию официального сектора МСП.

Основные барьеры, выявленные в ходе исследования:

Финансовый голод: Поднятие ключевой ставки до 16% в конце 2023 года сделало кредитование для малого бизнеса практически недоступным. Реальная ставка по коммерческим кредитам для МСП без господдержки составляет 18–22%, что выше средней рентабельности большинства производственных проектов.

Кадровый дефицит: Опрос более 1500 владельцев бизнеса показал, что 78% компаний испытывают нехватку персонала. Дефицит вызван демографической ямой, оттоком специалистов и конкуренцией

за кадры с крупными государственными корпорациями и оборонным сектором.

Административное давление: Несмотря на введение моратория на плановые проверки, предприниматели отмечают рост внепланового надзора и усложнение налогового администрирования.

Налоговая нагрузка: Совокупный налог на труд (НДФЛ + страховые взносы) в размере около 47% остается главным стимулом для дробления бизнеса и выплаты «серых» зарплат.

3. Цифровая трансформация как фактор выживания. В 2023–2024 гг. цифровизация перешла из разряда «конкурентного преимущества» в категорию «условия выживания». Малые предприятия, не внедрившие инструменты онлайн-продаж и электронного документооборота, стремительно теряют рынок.

Таблица 2

Уровень проникновения цифровых технологий в сегменте МСП

Технология	2021 год (%)	2024 год (%)	Прогноз на 2030 год (%)
Электронный документооборот (ЭДО)	42	75	98
Системы облачного учета (SaaS)	30	58	85
Использование ИИ в маркетинге	4	15	45
Продажи через маркетплейсы	12	48	70

Анализируя таблицу 2, можно сделать вывод, что маркетплейсы стали главным каналом сбыта для малого бизнеса, фактически заменив собой традиционную розницу для 48% предпринимателей. Это создает новую зависимость — от алгоритмов и комиссий крупных платформ, что требует отдельного антимонопольного регулирования.

4. Перспективы развития и государственная политика. Для достижения национальных целей развития до 2030 года необходимо качественное изменение подхода к поддержке предпринимательства. Вместо простого распределения субсидий («вертолетных денег») государство должно сосредоточиться на создании экосистемного подхода.

Приоритетные направления реформирования:

Переход на инвестиционный налоговый вычет: Предоставление льгот не за «факт существования», а за реальные инвестиции в основные средства и НИОКР.

Смягчение денежно-кредитной политики для производственного МСП: Введение целевых программ кредитования под 5–7% для проектов в сфере электроники, станкостроения и химии.

Реформа системы образования: Создание краткосрочных программ переобучения под эгидой бизнес-объединений для ликвидации кадрового дефицита.

Снижение регуляторной гильотины: Переход к уведомительному порядку деятельности для большинства видов бизнеса и полная цифровизация всех разрешительных процедур.

Подводя итоги исследования, следует отметить, что российское предпринимательство в 2024 году находится в точке бифуркации. С одной стороны, бизнес продемонстрировал невероятную живучесть и адаптивность к внешним угрозам. С другой стороны, внутренние ограничения (высокие ставки, налоги и нехватка людей) могут привести к затяжной стагнации.

Прогноз развития до 2030 года предполагает два сценария. Инерционный сценарий сохранит долю МСП в ВВП на уровне 21–22% с преобладанием микро-торговли. Целевой сценарий, основанный на форсированном импортозамещении и цифровизации, позволит увеличить эту долю до 35% и сформировать мощный класс средних технологических компаний. Реализация этого сценария зависит от способности государства обеспечить стабильность «правил игры» и доступность долгосрочного капитала.

Список цитируемой литературы:

Абрамов, С. И. Предпринимательство и малое производство в рыночной экономике: учебное пособие / С. И. Абрамов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 256 с.

Булатов, А. С. Экономика: учебник для вузов / А. С. Булатов. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2022. – 863 с.

Гордиевич, Т. И. Макроэкономика. Продвинутый уровень : учеб. пособие / Т. И. Гордиевич, П. В. Рузанов. — Омск : ОмГТУ, 2023. — 89 с. — ISBN 978-5-8149-3620-2.

Иванова, Н. В. Проблемы и перспективы малого бизнеса в России в условиях санкционного давления // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2. – С. 78-82.

Корнейчук, Б. В. Макроэкономика. Продвинутый курс : учебник и практикум для вузов / Б. В. Корнейчук. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 370 с. — URL: https://urait.ru/bcode/537207 (дата обращения: 16.03.2026).

Куликов, Л. М. Основы экономической теории : учебник для СПО / Л. М. Куликов. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 371 с.

Гусейнова Н.Х. , студент
Научный руководитель: Макаров О.В., канд. юрид. наук, доцент,
Липецкий филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЗАЩИТЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ПОЛИТИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ РФ В ОБЛАСТИ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация

В статье рассмотрены основные товары экспорта и импорта в России. Приведены методы тарифного и нетарифного методов регулирования импортных товаров.

Ключевые слова: экспорт, импорт, сельскохозяйственная продукция, тарифное регулирование, нетарифное регулирование

В настоящее время единицы стран могут обеспечить себя всеми необходимыми товарами, в первую очередь, продуктами питания для собственного существования. Это обусловлено природно-климатическими особенностями, историческим развитием регионов, что приводит к регулярному обмену товаров между ними. Однако с развитием экономических и усложнением социальных отношений международный рынок товаров выходит за рамки обычного обмена. Не только внешняя экономическая политика государства, но и внутренняя находится под тесным влиянием от мировой экономики и политики. В связи с высокой конкуренцией на мировом рынке отечественные производители находятся в уязвимом положении от иностранных производителей, что, в свою очередь, вынуждает на законодательном уровне предпринимать меры по защите и поддержке национального рынка товаров как внутри страны, так и за ее пределами.

Известная своими обширными территориями и плодородной землей Россия обладатель богатой сельскохозяйственной продукции. В 2025 году Россия вошла в тройку стран по объему урожая зерновых, подтверждением тому является сбор более 93 миллион тонн пшеницы [13], 12,7 миллион тонн кукурузы, около 1,2 миллион тонн риса [10], около 460 тысячи тонн индейки [6], 34,3 миллион тонн молока, [8]. Обилие сельскохозяйственной продукции позволяет продавать, обмениваться с иностранными государствами. По итогам сельскохозяйственного периода Россия экспортировала 53 миллиона тонн зерна, из них 44 миллиона тонн пшеницы [11], 46,8 тысячи тонн молока в страны Белоруссию, Азербайджан, Казахстан. Также 207

тысяч тонн мяса и 293,3 тысячи тонн рыбы и морепродуктов импортировал Китай из России, [9]. Так, Россия активный экспортер сельскохозяйственной продукции на мировом рынке. Россия также богата своими природными ресурсами, такими как нефть и газ. По итогам 2025 года экспорт российской нефти за сутки составил около 438 тысяч тонн [7], 15-16 миллиард кубометров газа, главным экспортером которого выступил Китай, [12]. Однако ввиду неблагоприятных природно-климатических условий, ограниченной технической оснащенности для производства необходимой продукции Россия не может обеспечить население обилием продуктов питания и товарами быта. В связи с чем в 2025 году из Индии были импортированы 31,1 тысячи тонн арахиса и 18 тысяч тонн масличных культур, также 22,7 тысячи тонн винограда, 17,4 тысячи тонн черного чая и 13,7 тысячи тонн табака [4], из Белоруссии около 450 тысяч тонн морепродуктов.

Импорт товаров, на первый взгляд, совершенно естественное явление, однако если его количество повышается, то страна может столкнуться с разными негативными последствиями. К ним относят ухудшение торгового баланса, что может привести к неплатежеспособности страны, серьезная конкуренция для отечественных производителей, [5, с. 22].

В России применяют два основных способа регулирования ввоза импортных товаров – тарифное и нетарифное. Тарифное регулирование предполагает установление государственных пошлин на ряд иностранных товаров. Перечень товаров определен Правительством РФ. Кроме того, законодатель предоставляет возможность избежать уплаты пошлины в отношении товаров, происходящих из стран, образующих вместе с Российской Федерацией зону свободной торговли либо имеющие цель создания такой зоны. А также существует возможность снизить ставки таможенных пошлин в отношении товаров, происходящих из развивающихся или наименее развитых стран, пользующихся единой системой тарифных преференций Евразийского экономического союза, [1].

В то же время как нетарифное регулирование устанавливает ограничения на иностранные товары, одним из которых являются лицензирование. Данная мера подразумевает выдачу государством разрешений на импорт, что позволяет государству осуществлять контроль за разновидностью товаров, ввозимых в страну, [3, с. 126]. Еще одной мерой регулирования выступает квотирование, которое вводит ограничения на объем импорта в рамках определенного времени.

Несмотря на применение тарифного и нетарифного методов регулирования, на фоне глобализационных процессов и

распространение влияния транснациональных корпораций, требуется ужесточения правил импорта иностранных товаров. Производителям также следует указывать необходимую информацию на этикетке, которая должна подтверждать заявленные ими характеристики товара, [3, с. 90].

Таким образом, можно сделать вывод: ввиду объективных причин обмен товарами выступает важнейшим элементом внешнеэкономической политики государств. Россия выступает активным участником экспорта и импорта продукции. Однако в случае повышения импортных товаров в стране возникает угроза для отечественных производителей. В данном случае государством применяются тарифные и нетарифные методы регулирования с целью контроля количеством ввозимых товаров в страну.

Список цитируемой литературы:

1. Российская Федерация. Законы. О таможенном тарифе: Федер. Закон № 5003-1-ФЗ : послед. ред. // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 12.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

2. Блинова, Е. Ю. Нетарифные меры регулирования как составляющие государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в России для защиты внутреннего рынка // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии : науч.-практ. журн. : электр. версия. 2008. №3 (32). С. 88-92. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 12.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

3. Музалёва, О. В., Сыроижко В. В. Нетарифные меры регулирования внешней торговли: особенности применения в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук : науч. журн. : электр. версия. 2024. №1-4 (88). С. 125-128. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 13.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

4. Россельхознадзор: Сергей Данкверт рассказал о перспективах поставок индийской продовольственной продукции в Россию на панельной дискуссии Российско-Индийского Форума : офиц. сайт. URL: https://fsvps.gov.ru/news/ (дата обращения: 10.03.2026)

5. Атучин, Н. К. Роль импорта в экономике Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика : науч. журн. : электр. версия. 2024. №3-1 (109). С. 19-22. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 13.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

6. Ассоциация «Объединение Мясопереработчиков»: Российский мясной рынок итоги 2025 года: офиц. сайт. URL: https://asomp.ru/news/ (дата обращения: 10.02.2024)

7. Коммерсантъ: Экспорт нефти из России в декабре 2025 года вырос, но в январе 2026 года ожидается коррекция : офиц. сайт. URL: https://www.kommersant.ru/ (дата обращения: 11.03.2026)

8. РИА новости: Патрушев рассказал о рекордном производстве молока в 2025 году: офиц. сайт. URL: https://ria.ru/ (дата обращения: 13.02.2024)

9. Россельхознадзор: Россия нарастила экспорт молочной продукции : офиц. сайт. URL: https://fsvps.gov.ru/news/ (дата обращения: 10.03.2026)

10. Российская газета: Не без сюрпризов: Сколько продовольствия произвела Россия в 2025 году: офиц. сайт. URL: https://rg.ru/ (дата обращения: 10.03.2026)

11. Российская газета: По итогам сезона Россия может экспортировать 53-55 млн тонн зерновых : офиц. сайт. URL: https://rg.ru/ (дата обращения: 10.03.2026)

12. Российская газета: Эксперты сделали прогноз по добыче газа в России и его экспорту на 2026 год : офиц. сайт. URL: https://rg.ru/ (дата обращения: 10.03.2026)

13. ТАСС: РФ в 2025 году собрала третий по объему в истории страны урожай зерновых: офиц. сайт. URL: https://tass.ru/ekonomika/ (дата обращения: 10.02.2024)

Гусейнова Н.Х., студент
Научный руководитель: Макаров О.В., канд. юрид. наук, доцент,
Липецкий филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫХ СЕРВИТУТОВ В РОССИЙСКОМ ПРАВЕ

Аннотация

В статье рассмотрен порядок установления земельных сервитутов. Приведены основные проблемы регулирования земельных сервитутов.

Ключевые слова: земельный сервитут, собственник, имущество, вещь, участок.

С переходом к рыночной экономике центром экономических отношений является частная собственность. Древнейший институт, впервые упоминавшийся в частном римском праве частная собственность составляет основу российского гражданского права. Согласно его положениям, граждане, организации, Российская Федерация и ее субъекты, органы местного самоуправления обладают правом, в первую очередь, на владение, пользование и распоряжение этим имуществом по своему усмотрению и не противоречащим российскому законодательству способом.

Ввиду многообразия общественных отношений возникают столкновения экономических и правовых интересов владельцев частной собственности. Противоречия касаются на почве как желания, так и необходимости пользования чужим имуществом. Безусловно, собственники, выполняя первостепенную задачу, а именно защиту своего имущества, совершенно не желают делиться им, помимо тех устоявшихся институтов как аренда, что предполагает возмездный характер договора. Однако, невозможность в полной мере реализовать свои права как собственника породила способы регулирования вопроса передачи части полномочий иным лицам, при этом сохраняя все права как владельца имущества. К одним из таким способом относят земельный сервитут. Правовые отношения касательно земельного сервитута регулируются нормами Гражданского кодекса РФ и Земельного кодекса РФ.

В римском праве понятие сервитута, в свою очередь, включало право на пользование чужой вещью, а также право, возникающее на служащую вещь (от лат. servitus – «служение вещи»), [4, с. 158].

Согласно гражданско-правовым нормам, сервитутом признается право требования от собственника соседнего земельного участка на ограниченное пользование этим имуществом. Данное право возникает в целях предоставления возможности собственнику недвижимого имущества для осуществления прохода и проезда через соседний земельный участок, а также для его других нужд, которые не могут быть обеспечены без установления сервитута (ч. 1 ст. 274 ГК РФ), [1]. При этом собственник имущества наделяется правом на получение платы от лиц, в чьих интересах установлен сервитут (ч. 12 ст. 23 ЗК РФ), [2]. Величина платы определяется размером причиненных собственнику земельного участка убытков в связи с ограничением его прав [7], а также долей ограниченного сервитутом участка, сроком установления сервитута и объемом пользования им, характером понесенных собственником имущества неудобств, [8].

Важными составляющими для реализации сервитута являются, во-первых, соглашение лица, выступающего в качестве собственника земельного участка, с лицом, являющимся собственником соседнего земельного участка [7], во-вторых, его государственная регистрация, порядок которой определяется ст. 52 ФЗ «О государственной регистрации недвижимости», [3].

Несмотря на наличие законодательной базы регулирования отношений, касающихся вопросов сервитута, в правоприменительной практике возникают ряд проблем.

Первое, отсутствие понятия земельного сервитута в нормах как земельного, так и гражданского права. Данное обстоятельство, безусловно, приводит к разнообразию толкований земельного сервитута в научной литература, [7]. По мнению Л. В. Щенниковой сервитут выступает в качестве обременения земельного участка, заключающееся в его использовании другим собственником на ограниченных правах, а также в ограничении собственных полномочий, [9]. А. Г. Ананьев считает, что сервитутом является возникающее на основе договора либо судебного решения право на часть чужого недвижимого имущества, без использования которой обладатель сервитута не может осуществлять своим права собственности. Однако множественность понятий в тоже время затрудняет единообразному применению земельного сервитута в аналогичных делах.

Как было упомянуто выше, в ч.3 ст. 274 ГК РФ установлены основания установление сервитута – соглашение сторон либо судебное решение. Однако, данная статья не включает в себя полный перечень случаев возникновения земельного сервитута. Помимо вышеперечисленного к основаниям относят закон РФ, нормативный правовой акт субъекта РФ или органа местного самоуправления, также судебное решение и завещательный отказ, поэтому логичным является дополнение перечня оснований возникновения земельного сервитута в ст. 274 ГК РФ, [5].

В соответствии со ст. 276 ГК РФ сервитут прекращает свое действие в связи с отпадением оснований установления сервитута и невозможностью использовать по целевому назначению обремененный сервитутом участок. Аналогичная проблема прослеживается и в данной статье, а именно отсутствие полного перечня оснований прекращения сервитута. Помимо тех, что указаны выше, к основаниям относят гибель служащей земли, слияния в одном лице собственников господствующего и служащего участков, одностороннего отказа сервитуария от своих прав, расторжения договора об установлении

сервитута, невнесение соразмерной платы в течение календарного периода, что также требует внесения их в соответствующую статью, [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что земельный сервитут представляет собой древнейший институт, нормы которого регулируют право ограниченного пользования чужим земельным участком. При реализации земельного сервитута возникают ряд проблем, связанных с отсутствием законодательно закрепленного понятия земельного сервитута, также неполный перечень случаев возникновения и прекращения земельного сервитута в статьях ЗК РФ, что требует дополнения перечня, указанного выше.

Список цитируемой литературы:

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации : Федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ : принят Гос. Думой 21 октября 1994 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025. – № 52. – Ст. 3302. – Текст : непосредственный.

2. Российская Федерация. Законы. Земельный кодекс Российской Федерации : Федер. закон от 25 октября 2001 г. № 136-ФЗ : принят Гос. Думой 28 сентября 2001 г. : одобрен Советом Федерации 10 октября 2001 г. : [ред. от 30 янв. 2026 г.] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2026. – № 44. – Ст. 4148. – Текст : непосредственный.

3. Российская Федерация. Законы. О государственной регистрации недвижимости: Федер. Закон № 218-ФЗ : послед. ред. // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 10.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

4. Аврунев, Е. И., Блохин Д. Ю. Особенности установления сервитута в Российской Федерации // Интерэкспо Гео-Сибирь: науч. журн. : электр. версия. 2018. № 3. С. 157-165. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 15.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

5. Алтухов, И.В., Климова А.В. Актуальные проблемы организации земельных сервитутов // Вестник Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии : 2012. № 1. С. 190-194. URL: https://www.elibrary.ru/ (дата обращения: 21.03.2026).

6. Василевская, И. Д. Основные проблемы и перспективы развития законодательства в части установления сервитутов в отношении земельных участков в Российской Федерации // Вестник экономики и права : 2020. №38. С. 44-49. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 17.03.2026).

7. Воронова, Е. А., Тедорадзе И. А. Анализ законодательства по ограниченному пользованию (сервитуту) земельным участком // СРРМ : науч. журн. : электр. версия. 2011. №1. С. 88-92. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 18.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

8. Гордиенко, И. И. Правовые проблемы, возникающие при установлении сервитута на земельный участок // Имущественные отношения в РФ : 2019. №4 (211). С. 92-96. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 12.03.2026). Режим доступа: доступно без регистрации

9. Щенников, Л. В. Вещное право / Л. В. Щенникова. — 1-е изд., стер. — Перьм: Издательство Пермского университета, 2001. — 238 с. — URL: https://search.rsl.ru/ (дата обращения: 20.03.2026). — Текст: электронный.

Дальман А.С., студент
Научный руководитель: Селезнева Ю. А., старший преподаватель,
Елецкий государственный университет имени И. А. Бунина., г. Елец, Россия

ТРАНСФОРМАЦИЯ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И ФРАГМЕНТАЦИИ ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКОВ

Аннотация

В работе исследуется трансформация угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях беспрецедентного санкционного давления и фрагментации глобальных рынков. Систематизированы адаптационные стратегии предприятий, включающие релокационные, логистические, технологические и рыночные механизмы противодействия новым вызовам. Обоснована необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению рисками в сторону сценарного планирования и форсайта. Определена роль государственной поддержки в обеспечении устойчивости субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: экономическая безопасность, санкционное давление, фрагментация рынков, хозяйствующий субъект, адаптационные стратегии, управление рисками, импортозамещение,

геополитические риски, технологический суверенитет.

Современный этап развития мирохозяйственных связей характеризуется фундаментальной трансформацией устоев, сформировавшихся в эпоху глобализации. Усиление геополитической напряженности, беспрецедентное санкционное давление и осознанный отказ ряда стран от принципов свободной торговли привели к процессам фрагментации глобальных рынков. Для хозяйствующих субъектов, особенно российских, данные изменения стали причиной глубокого кризиса сложившихся бизнес-моделей и систем обеспечения экономической безопасности. Как отмечает академик С.Ю. Глазьев: «…санкции западного мира распространяются на одну треть нашего импорта. А импорт – это лишь одна четверть нашего потребления. Так, получается, что макроэкономические санкции затрагивают всего лишь 10% нашего совокупного потребления» [2]. Однако, по его мнению, «…главный удар санкций пришёлся по нашей денежной системе…» [2]. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью осмысления качественных изменений природы угроз, перед которыми оказались предприятия, и поиска адекватных механизмов адаптации к новым реалиям.

Проблематика экономической безопасности в условиях санкций активно разрабатывается в трудах таких авторов, как Сенчагов В.К., Каранина Е.В., Глазьев С.Ю. и других. Вопросы фрагментации глобальной экономики исследуются в работах зарубежных экономистов, представляющих международные организации. Как подчеркивает С.Н. Сильвестров: «…для теоретически глубокой и практически значимой разработки и реализации витального подхода... требуется развитие методологии целеполагания при стратегическом управлении обществом» [6, с. 321]. Однако комплексный анализ трансформации угроз именно на микроуровне – уровне хозяйствующего субъекта – в условиях сочетания санкционного давления и фрагментации рынков требует дополнительного изучения.

Целью данной статьи является выявление основных направлений трансформации угроз экономической безопасности предприятий в современных условиях и обоснование адаптационных механизмов их нейтрализации.

Традиционно под экономической безопасностью хозяйствующего субъекта понималось состояние защищенности его жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечиваемое совокупностью мер, направленных на стабильное функционирование и развитие. Как указывает Е.В. Каранина:

«…эффективная деятельность любого предприятия во многом зависит от слаженного функционирования системы экономической безопасности, которая носит превентивный характер» [4]. Однако длительный период относительной стабильности и предсказуемости глобальной экономики сформировал у менеджмента предприятий определенные стереотипы, согласно которым основные угрозы носят рыночный, конкурентный или операционный характер. Современная турбулентность вносит существенные коррективы в данное понимание. Экономическая безопасность сегодня – это не столько статика, сколько динамическая способность субъекта к адаптации и восстановлению в условиях быстро меняющейся внешней среды. Ключевым требованием становится не просто минимизация рисков, а способность перестраивать бизнес-процессы, логистику и кооперационные связи в ответ на экзогенные шоки, источником которых выступает геополитика. По справедливому замечанию С.Н. Сильвестрова, такая методология «…должна базироваться на национальной культурной традиции, национальном культурном идеале, объективных закономерностях развития, обосновывать необходимое, формировать желаемое адекватно возможному» [6, с. 321].

Фрагментация глобальных рынков представляет собой процесс распада единого мирового экономического пространства на относительно обособленные блоки, характеризующиеся собственными правилами игры, стандартами, валютами расчетов и технологическими платформами. Причинами данного процесса стали накопление дисбалансов в глобальной экономике, рост протекционизма и использование экономических связей в качестве инструмента геополитического давления. Как отмечают зарубежные исследователи: «…недавняя волна новой активности в области промышленной политики обусловлена преимущественно развитыми экономиками, а субсидии являются наиболее часто используемым инструментом» [7]. Последствиями фрагментации для хозяйствующих субъектов являются сужение рынков сбыта и источников сырья, рост транзакционных издержек, связанных с преодолением новых барьеров, а также необходимость одновременной работы в нескольких регуляторных средах. При этом «стратегическая конкурентоспособность является доминирующим мотивом, который правительства приводят для этих мер, но другие цели, такие как изменение климата, устойчивость и национальная безопасность, находятся на подъеме» [7].

Санкционное давление в современном его понимании вышло за рамки классических торговых войн и превратилось в тотальное ограничительное воздействие. По мнению С.Ю. Глазьева: «…Запад

хотел ужесточить их еще восемь лет назад, после присоединения Крыма. Правительство США объявило России санкции, что на языке финансистов означает дефолт. Украли наши деньги. Это – типичное пиратство» [1].

Классифицировать санкции, оказывающие влияние на хозяйствующие субъекты, на наш взгляд, можно следующим образом.

Таблица 1

Классификация санкций по сферам воздействия на хозяйствующий субъект

Тип санкций	Объект воздействия	Последствия для субъекта
Секторальные	Целые отрасли экономики	Ограничение доступа к рынкам капитала, технологиям, оборудованию
Блокирующие (SDN)	Конкретные юридические и физические лица	Заморозка активов, запрет на любые операции с резидентами США/EU
Вторичные	Контрагенты из третьих стран	Потеря зарубежных партнеров, отказ банков от проведения платежей
Экспортный контроль	Высокотехнологичная продукция	Деградация технологической базы, остановка инвестиционных проектов

Данная классификация демонстрирует, что современное санкционное давление носит комплексный характер, поражая все ключевые подсистемы предприятия: финансовую, производственную, логистическую и кадровую. Как подчеркивает С.Ю. Глазьев: «…старый хозяйственный уклад прекращает своё существование. Советская система рухнула, теперь – американская. Трансформация всегда происходит через мировые войны. Цель англосаксонской политики – это уничтожение России» [1].

Наиболее ощутимый удар в условиях санкционного давления пришелся по сложившимся цепочкам поставок. В течение десятилетий российские предприятия были встроены в глобальные цепочки добавленной стоимости, ориентируясь на западных поставщиков оборудования, комплектующих и технологий. С введением ограничений эти связи оказались разорваны практически одномоментно. Производственные угрозы трансформировались из рисков сбоя поставок в риски полной невозможности приобретения критически важных компонентов. Это привело к необходимости экстренной реорганизации производства: переходу на иные технологические решения, поиску новых поставщиков в дружественных странах или запуску собственного импортозамещающего производства. При этом ключевой проблемой стал не только поиск альтернативных физических каналов поставок, но и организация трансграничных расчетов в условиях отключения от

SWIFT.

Финансовый сектор оказался на передовой санкционного противостояния. Основные угрозы экономической безопасности в этой сфере представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура финансовых угроз для российских предприятий в условиях санкций

Ключевым изменением стало перекрытие каналов привлечения долгосрочных финансовых ресурсов с западных рынков капитала. Как отмечает С.Ю. Глазьев: «…к вышеназванному ущербу нужно добавить издержки от колоссальной волатильности рубля, которая была наихудшей среди валют стран мировой двадцатки из-за «свободного плавания». На самом деле все эти годы рублём манипулировали международные спекулянты» [2]. Это вынудило предприятия переориентироваться на внутренние источники финансирования или искать инвесторов в странах Азии и Ближнего Востока. Отдельной угрозой выступает блокировка активов и счетов за рубежом, что ставит под удар не только текущую ликвидность, но и многолетние накопления компаний. По оценке академиков: «…совокупный ущерб, который нанёс России её Центральный банк за последние 8 лет, превышает

ущерб от всех войн, вместе взятых, включая Отечественную войну 1812 года» [2]. Рост волатильности курсов валют и увеличение стоимости заемных средств создают дополнительные сложности для финансового планирования и реализации инвестиционных проектов.

Уход западных вендоров программного обеспечения и оборудования создал беспрецедентные вызовы для цифровой инфраструктуры предприятий. Угрозы в этой сфере трансформировались следующим образом. Отказ в обновлении программного обеспечения и технической поддержке повышает уязвимость систем к кибератакам. Запрет на поставки серверного и телекоммуникационного оборудования сдерживает развитие информационно-технологической инфраструктуры. Возрастают риски отключения от глобальных цифровых сервисов и облачных платформ. Вынужденное ускоренное импортозамещение в сфере информационных технологий требует от предприятий значительных инвестиций и времени, тогда как угрозы безопасности носят здесь и сейчас характер. В.К. Сенчагов пишет: «…сегодня актуально не только иметь представление о современных тенденциях развития мировой экономики, научиться количественно оценивать их влияние, но и выработать инструменты, позволяющие контролировать влияние рисков на национальные экономики» [5].

Существенной трансформации подверглись и репутационные риски. Ведение бизнеса с российскими компаниями стало ассоциироваться с высокими регуляторными и репутационными издержками для зарубежных партнеров из-за угрозы вторичных санкций. Это привело к разрыву многолетних партнерских связей даже со стороны нейтрально настроенного бизнеса. Правовые угрозы усилились в связи с фрагментацией правового поля. Предприятия вынуждены одновременно учитывать требования российского законодательства, санкционные режимы недружественных стран и новые правила, формируемые в рамках расчетов с восточными партнерами, что создает высокую степень неопределенности и требует создания сложных многоуровневых юридических конструкций. По словам В.К. Сенчагова: «…мониторинг факторов, определяющих угрозы экономической безопасности России… основа всей дальнейшей работы по формированию мер по предотвращению и преодолению этих угроз. Он должен стать постоянным элементом анализа кратко- и среднесрочного прогнозирования и разработки долгосрочной государственной стратегии социально-экономического развития страны» [5].

В ответ на новые угрозы российские предприятия выработали

ряд адаптационных стратегий, которые можно классифицировать в зависимости от глубины трансформации бизнес-модели.

Таблица 2

Адаптационные стратегии хозяйствующих субъектов [3]

Название стратегии	Содержание стратегии	Примеры реализации
Релокационная	Перенос производства или штаб-квартиры в юрисдикции с приемлемым санкционным режимом	Регистрация компаний в Казахстане, Армении, ОАЭ
Логистическая	Перестройка цепочек поставок через третьи страны, развитие параллельного импорта	Использование коридоров «Север-Юг», транзит через Турцию
Технологическая	Ускоренное импортозамещение, переход на открытое ПО, разработка собственных аналогов	Создание консорциумов по разработке ПО, запуск станкостроительных производств
Рыночная	Переориентация сбыта на внутренний рынок и рынки дружественных стран	Участие в бизнес-миссиях, заключение форвардных контрактов

Выбор конкретной стратегии зависит от отраслевой принадлежности, масштабов бизнеса и уровня технологической сложности производства. Крупные компании, как правило, реализуют комплексные стратегии, сочетающие все перечисленные элементы. Как подчеркивает С.Ю. Глазьев, «…ситуация не простая, но и паниковать россиянам не стоит. У нас нет ограничений для экономического роста. Мы можем сегодня расти по темпам не менее 10% в год при правильной макроэкономической политике. Даже в нынешнем 2022 году. Наращивание предложения товаров – лучший способ макроэкономической стабилизации» [1].

Новые условия требуют пересмотра подходов к управлению рисками. Традиционные модели, основанные на анализе ретроспективных данных, уступают место сценарному планированию и форсайту. Ключевыми элементами обновленной системы становятся мониторинг геополитической повестки в режиме реального времени, создание диверсифицированного пула поставщиков, формирование резервных фондов и страховых запасов, значительно превышающих докризисные нормативы, а также развитие компетенций по работе с различными юрисдикциями. По мнению зарубежных экспертов, «…реализуемые меры коррелируют с прошлым использованием мер другими правительствами в том же секторе, указывая на взаимный характер промышленной политики. Кроме того, факторы внутренней политической экономии и макроэкономические условия коррелируют с

использованием мер промышленной политики» [7].

В условиях санкционного давления роль государства как гаранта экономической безопасности существенно возрастает. Меры государственной поддержки можно разделить на несколько направлений. Финансовые меры включают льготное кредитование, гранты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, докапитализацию системообразующих банков. Регуляторные меры предполагают упрощение таможенных процедур, обнуление пошлин на критический импорт, мораторий на проверки. Инфраструктурные меры направлены на развитие транспортных коридоров, создание особых экономических зон и территорий опережающего развития. С.Н. Сильвестров отмечает, что методология управления рисками «…послужит научной основой для обоснования прогнозов и проектов желаемого будущего для всего общества, в противовес концепциям, предлагающим свернуть политическое управление до обеспечения рейтинга к следующим выборам или избегания краха политической системы» [6, с. 321]. Эффективность данных мер напрямую влияет на способность предприятий противостоять новым угрозам и адаптироваться к фрагментированной структуре мировой экономики.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о глубинной трансформации угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов под влиянием санкционного давления и фрагментации глобальных рынков. Основным изменением является переход от преимущественно рыночных и конкурентных рисков к геополитическим, технологическим и регуляторным, характеризующимся высокой степенью неопределенности и скоростью реализации.

Классические методы обеспечения безопасности, основанные на накоплении запасов и долгосрочных контрактах, утратили свою эффективность. На первый план выходят способность к быстрой реорганизации бизнес-процессов, гибкость, диверсификация и технологический суверенитет. Трансформация угроз носит системный характер, затрагивая одновременно производственную, финансовую, технологическую и правовую сферы деятельности предприятий.

Итоговые рекомендации для хозяйствующих субъектов включают необходимость внедрения сценарного планирования, развития собственных компетенций в критически важных технологических областях и активного использования инструментов государственной поддержки. Особое значение приобретает формирование культуры управления изменениями и готовности к

быстрой перестройке бизнес-процессов в ответ на новые вызовы. С.Ю. Глазьев пишет: «…российские потери потенциального ВВП, начиная с 2014 года, составляют около 60 трлн рублей. Но лишь 20% из них можно объяснить санкциями» [2], что свидетельствует о наличии значительных внутренних резервов для повышения экономической безопасности.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на мониторинг эффективности реализуемых адаптационных стратегий и анализ новых санкционных рисков по мере их возникновения. Важным направлением представляется также изучение возможностей использования потенциала межстрановой кооперации в рамках формирующихся региональных экономических блоков для обеспечения устойчивости хозяйствующих субъектов.

Список цитируемой литературы:

1. Глазьев, С. Ю. Мы сегодня находимся в состоянии мировой финансовой трансформации / С. Ю. Глазьев // Совет по внешней и оборонной политике. – 2022. – URL: https://svop.ru/mains/41223/ (дата обращения: 14.03.2026).

2. Глазьев, С. Ю. Катастрофа или время возможностей? / С. Ю. Глазьев // Газета «Правда». – 2022. – № 29 (31232). – С. 2.

3. Каранина, Е. В. Оценка индикаторов экономической безопасности хозяйствующих субъектов: регионально-отраслевые аспекты / Е. В. Каранина, И. В. Мамурков // Проблемы анализа риска. – 2019. – Т. 16. – С. 24-41.

4. Каранина, Е. В. Характеристика параметров оценки рисков экономической безопасности региональных предприятий / Е. В. Каранина, Р. Н. Гусейнзаде // Современные технологии управления. – 2021. – № 2 (95). – URL: https://sovman.ru/en/article/9503/ (дата обращения: 14.03.2026).

5. Сенчагов, В. К. Диагностика и мониторинг угроз экономической безопасности / В. К. Сенчагов // Вестник Академии управления МВД России. – 2020. – С. 249-250.

6. Сильвестров, С. Н. Экономическая безопасность России: методология и стратегия обеспечения : монография / С. Н. Сильвестров. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 340 с.

7. Evenett, S. The return of industrial policy in data / S. Evenett, A. Jakubik, F. Martín, M. Ruta // World Economy. – 2024. – Vol. 47, Issue 7. – P. 2762-2788.

Дмитриева Д. Д., студентка 2 курса направления экономика
Научный руководитель: Полякова О.Е., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры экономики и проектного менеджмента,
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации,
Смоленский филиал, Смоленск

АНАЛИЗ УРОВНЯ ИНФЛЯЦИИ В РОССИИ ЗА 2021-2024 ГОДА

Аннотация

В работе проведен анализ уровня инфляции в Российской Федерации за период с 2021 по 2024 год и разработаны меры борьбе с инфляцией, и ее социально-экономическими последствиями.

Ключевые слова: инфляция, инфляционных ожидания, процессы, ключевая ставка, процент, центральный банк, рост, спрос, предложение.

Период с 2021 по 2024 представляет собой эпоху, которую можно охарактеризовать как время «двух пиков» инфляции. Первый пик инфляционного давления возник вследствие постковидного восстановления экономики. После пандемии COVID-19 наблюдался резкий рост спроса на товары и услуги при ограниченной производственной способности, что вызвало повышение цен и большие перебои в цепочках поставок.

Вторая пиковая волна инфляции была обусловлена масштабными структурными шоками сдвигами, произошедшими в 2022 году. Эти сдвиги включали геополитические конфликты, рост цен на энергоносители, нарушение логистических маршрутов и другие серьезные изменения в глобальной экономике. В совокупности эти факторы усилили инфляционные процессы и ожидания, вызвав резкий скачок стоимости сырья, транспортировки и конечных товаров. [2, с. 46]

Приведем статистические данные по инфляции за указанный период в рисунке 1.

Из данных, приведенных на графике можно сделать вывод, что в 2022 году наблюдалась самая большая инфляция за 4 года. (рисунок 1)

Рассмотрим более подробно каждым год и проанализируем причины в таблице 1.



Рис. 1. Уровень инфляции с 2021 года по 2024 год

Таблица 1

Основные причины инфляции в России в 2021 -2024 года

Группа причин	Факторы	Влияние на инфляции
Внешние	Рост мировых цен на сырье и продовольствие; санкционированное давление; логистические кризисы.	Ускорение роста цен в 2021-2022 гг., удорожание импорта.
Монетарные	Рост денежной массы; смягчение денежно-кредитной политики в 2021 г.	Увеличение ликвидности и инфляционного давления.
Бюджетные	Увеличение государственных расходов (в т.ч. оборонных); рост социальных обязательств.	Стимулирование совокупного спроса, усиление инфляции спроса.
Структурные	Дефицит рабочей силы; рост издержек бизнеса; ограничение конкуренции на внутреннем рынке.	Усиление инфляции издержек, особенно в 2023-2024 гг.
Инфляционные ожидания	Ожидания роста цен со стороны населения и бизнеса.	Самосбывающийся прогноз, поддержание высокой инфляции.

В 2021 году мир столкнулся с первым серьезным инфляционным скачком вызванным рядом факторов. Главной причиной стала фаза выхода мировой экономики из пандемии COVID-19. Снятие карантинных мер привело к значительному увеличению покупательской активности, который при ограниченных производственных мощностях и продолжающихся перебоях в глобальных логистических цепочках привел к дефициту товаров. Рынки показали значительный рост цен на энергоносители, металлы и продовольствие, что стало мощным стимулом для ускорения инфляции по всему миру.

В России данный эффект усугублялся сравнительно низкой базой за 2020 год – периода экономического спада, когда цены были существенно ниже, поэтому темпы роста цен в 2021 выглядели особенно заметно на фоне прошлого года. В течение года инфляция в Российской Федерации постепенно нарастала и к декабрю достигла

8,39%, что более чем вдвое превышало установленный Банком России целевой уровень в 4%. Для борьбы с растущей инфляцией Центральный банк России предпринял меры по монетарному ужесточению. В начале 2021 года ключевая ставка составляла 4,25%, но в ответ на ускорение инфляции мегарегулятор постепенно повысил ее сначала до 7,5% к июлю, а затем до 8,5% в декабре. Эти шаги были направлены на снижение инфляционных ожиданий и охлаждение перегретой экономики, чтобы стабилизировать финансовый рынок и удержать цены под. В 2022 году экономика России столкнулась с беспрецедентным шоком, вызванным событиями февраля. Внезапное введение масштабных санкций со стороны западных стран, скачок курса рубля в марте до уровня около 120 рублей за доллар, а также массовый уход иностранных компаний привели к серьезным нарушениям устоявшихся торговых и производственных цепочек. На фоне этих событий, паника среди населения и компаний привела к резкому увеличению покупок и стремительному росту цен.

Пик инфляции пришёлся на апрель и достиг 17,8%. Однако уже начиная со второго квартала стало заметно быстрое замедление инфляционного роста. Власти активно использовали протекционистские меры, такие как запрет на вывоз капитала и обязательство экспортеров реализовывать валютную выручку. Эти шаги оказались эффективными в стабилизации курса рубля после его резкого падения в марте.

В итоге, несмотря на апрельский пик, годовая инфляция в России по итогам 2022 года составила 11,94%.

В 2023 году экономика начала адаптироваться к новым реалиям, сложившимся после событий 2022 года. Несмотря на это, инфляция долго оставалась на устойчиво повышенном уровне и стала одной из ключевых экономических проблем. Основными причинами сохраняющихся инфляционных процессов стали: активный рост кредитования и увеличение государственных расходов; сокращение числа работников из-за мобилизации и отъезда активной части населения; устойчивый рост цен, подпитываемый высокими инфляционными ожиданиями граждан.

В течение года инфляция стабилизировалась, но продолжала оставаться на высоком уровне и не проявляла резких скачков, характерных для предыдущего года. Это позволило властям сдерживать инфляционные давления и постепенно сосредоточиться на контроле. В ответ на сохраняющиеся риски Центральный банк России в августе 2023 года начал новый цикл жесткой денежно-кредитной политики.

Ключевая ставка была последовательно повышена с уровня 7,5% до 16% к концу года.

Эти меры были вынужденными и направлены на замедление инфляции и возвращение её к целевым 4%, хотя достичь этого в течение года полностью не удалось. Такое резкое ужесточение кредитных условий также помогло снизить избыточный потребительский спрос и стабилизировать рыночные процессы.

К середине 2024 года инфляция в России продолжает держаться на высоком уровне. По данным на июнь, рост потребительских цен с начала года превысил 5%, что свидетельствует о сохраняющихся инфляционных рисках и трудностях в их преодолении.

Рассмотрим более подробно факторы, которые подпитывают инфляцию. Жесткая денежно-кредитная политика: ключевая ставка Банка России на уровне 16% сдерживает избыточный спрос, Несмотря на ужесточение монетарной политики, ощутимое снижение инфляции происходит не сразу. Существует значительный временной лаг между принятием мер и их воздействием на цены. Высокие государственные расходы: значительные бюджетные траты, направленные на национальные проекты продолжают стимулировать экономику, создавая дополнительное инфляционное давление через увеличение спроса. Кадровый голод: нехватка кадров остается одним из основных структурных факторов, влияющих на повышение издержек производства и рост зарплат, что в свою очередь цены на товары и услуги растут. Меры по поддержке национального бизнеса: введение "зеркальных" запретов на импорт ограничивает конкуренцию на внутреннем рынке, Что создает предпосылки для сохранения высокого уровня внутренних цен и подрывает эффективность рыночных инструментов, призванных сдерживать инфляцию.

Прогнозы большинства экспертов и самого Центрального банка России указывают, что по итогам 2024 года инфляция сохранится на уровне около 6-7%, существенно превышая целевой показатель в 4%. Риски для дальнейшего ухудшения ситуации связаны с усилением (таблица 1).

С 2021 года по 2024 произошел кардинальный переход от умеренной инфляции к новой модели, которая характеризуется структурно высокой инфляцией. Этот переход был вызван комплексом ключевых обстоятельств.

Во-первых, экономику настигли серьезные внешние санкции, которые значительно ограничили доступ к инвестициям и международным рынкам, ухудшив финансовое положение страны. Вторая причина заключалась в масштабной реорганизации экономики

для соответствия новым реалиям, как внутри страны, так и за ее пределами. Это, в свою очередь, вызвало рост расходов и снижение производительности. В-третьих, наблюдался заметный рост государственных расходов, что создавало дополнительное давление на денежную массу и стимулировало рост инфляции. Взаимодействие этих факторов породило новую экономическую реальность, в которой инфляция стала устойчиво высокой, что представляет собой кардинальное отличие от предыдущего периода с его умеренными инфляционными показателями. [3, с. 178]

В период структурно высокой инфляции Банк России выступал ключевым регулятором, инструментом воздействия на экономику стала ключевая ставка. Центральный Бак активно корректировал её уровень в рамках политики, направленной на ограничение инфляции.

В свою очередь Правительство реализовывало комплексные меры для стабилизации экономической ситуации. Среди них — жесткий валютный контроль, направленный на ограничение оттока капитала и регулирование валютных операций, вводились торговые ограничения, в том числе пошлины и квоты, с целью поддержки отечественных производителей, субсидии, ориентированные на стимулирование развития стратегически важных секторов экономики.

В 2021–2022 годах основной причиной инфляционного роста выступали товары, при этом особенно заметно увеличивались цены на зарубежные продукты. Причиной тому послужила комплексная взаимосвязь внешних обстоятельств, таких как нарушение цепочек поставок, ослабление национальной валюты и рост стоимости перевозок, что значительно удорожало импортируемые товары.

Однако уже в 2023–2024 годах структура инфляции заметно изменилась. На передний план вышел сектор услуг. Это связано с ростом издержек на оплату труда и увеличением затрат на содержание предприятий, что отражается на общем уровне цен в сфере услуг. Параллельно фиксируется устойчивая тенденция к росту цен на продовольственные товары. Данное явление обусловлено комплексом факторов, включая увеличение себестоимости сельскохозяйственного производства и влияние внешней экономической ситуации.

Масштаб и сложность новых вызовов, стоящих перед современной экономикой, продолжают расти. В частности, она сталкивается с такими неденежными факторами инфляции, как значительный дефицит рабочей силы и структурные ограничения в производственных цепочках. Эти проблемы требуют комплексного подхода и глубокого анализа, поскольку их решение не может быть достигнуто исключительно с помощью привычных методов. [1, с. 103]

Кадровый голод проявляется в нехватке квалифицированных специалистов в различных отраслях, что приводит к увеличению заработной платы и, как следствие, к росту издержек для работодателей. В отношении инфляционных процессов в экономике должна быть принята соответствующая политика, которая будет сдерживать инфляцию и грамотно принять инструменты по борьбе с ней.

Антиинфляционная политика представляет собой комплекс правительственных мер по предотвращению инфляции путем регулирования денежного обращения и других секторов экономики. Целью антиинфляционной политики является регулирование и сдерживание относительно умеренной инфляции. Для этого используется широкий спектр мер денежно-кредитной, бюджетной, налоговой и налоговой политики, а также ряд институциональных программ, включая радикальные валютные реформы. Антиинфляционная политика Российской Федерации ориентирована на несколько методов: формирование антиинфляционной стратегии и антиинфляционной политики.

Для снижения влияния внешних факторов на уровень инфляции в стране необходимо использовать следующие меры. Меры по снижению инфляции представлены в таблице 2.

Таблица 2

Меры снижения инфляции

Характеристика предлагаемой меры	Ожидаемый эффект от внедрения предложения
1. Ограничить приток новых денег в экономике.	В результате вкладывать деньги на депозит становится выгоднее, чем занимать, что в свою очередь снизит уровень инфляции.
2.Контроль деятельности экспортеров (спекулянтов)	Минимизация числа предприимчивых бизнесменов, которые будут покупать товары по низким ценам и вывозить их за рубеж, тем самым повышая уровень инфляции в стране
3. Контроль цен на социально значимые продукты.	Создание необходимых условий для успешной рентабельной работы этих предприятий в условиях кризиса.

В таблице 2 предложенные меры не характеризуют конкретную инфляцию или дефляцию государственной политики, а наоборот, являются сочетанием друг друга. Этот подход позволит контролировать инфляцию на низких уровнях (от 1 до 4% приоритета). Если придерживаться только одного направления, то не будет гибкости маневрирования и увеличится вероятность "освобождения из рук" инфляции, которая либо только вырастет, либо только уменьшится, что в обоих случаях может причинить вред экономической системе.

Антиинфляционная стратегия не может иметь прямого влияния на экономику. Основной целью этой стратегии является снижение инфляционных ожиданий. Инструменты этой стратегии включают в себя: снижение издержек и увеличение доходов, укрепление рыночных механизмов, ужесточение управления финансовой системой страны и увеличение предложения денег в экономике, а также изменение бюджетной политики. Важную роль в повышении уровня инфляции в стране играют внешние факторы.

Существуют краткосрочные меры для борьбы с инфляцией, направленные на влияние на рынок сегодня. В зависимости от обстоятельств используется ряд методов. Резкое увеличение спроса без увеличения предложения. Эффект, который получим от этой меры: когда спрос на определенные товары или услуги резко возрастает, а предложение остается на прежнем уровне, возникает дефицит.

Это означает, что количество доступных товаров не удовлетворяет потребности потребителей. В результате, покупатели начинают конкурировать друг с другом за ограниченные ресурсы, что приводит к росту цен. Дефицит товаров создает напряженность на рынке и может вызвать панические настроения у потребителей, что еще больше усугубляет ситуацию. Ожидаемые последствия: рост цен в условиях дефицита приводит к ускорению инфляции, известной как инфляция спроса.

Поскольку потребители готовы платить больше за товары, которые они хотят или нуждаются, это создает дополнительное давление на цены. В свою очередь, производители могут быть вынуждены повышать цены на свои товары и услуги, чтобы компенсировать растущие затраты или увеличить прибыль. Это порочный круг, который может привести к еще более высокому уровню инфляции и экономической нестабильности. Резкое увеличение предложения без увеличения спроса. Эффект, который мы получим от данной мере: когда на рынке происходит резкое увеличение предложения товаров и услуг при стабильном или даже снижающемся спросе, возникает ситуация, известная как избыток. Это означает, что количество доступных товаров превышает потребности покупателей. В результате производители сталкиваются с проблемой избыточных запасов, которые не находят своего покупателя.

Ожидаемые последствия: одним из самых заметных последствий избытка товаров является снижение цен. Когда предложение превышает спрос, производители вынуждены снижать цены, чтобы стимулировать продажи и избавиться от излишков. Это снижение цен может иметь разные последствия для экономики. С одной стороны, оно способствует

снижению инфляции или даже может привести к дефляции — снижению общего уровня цен в экономике. Дефляция, в свою очередь, может вызвать опасения у потребителей, которые начинают откладывать покупки в ожидании дальнейшего снижения цен. Это может привести к замедлению экономической активности и снижению темпов роста.

Для снижения инфляции в краткосрочной перспективе целесообразно рассмотреть стратегию резкого увеличения предложения товаров и услуг без сопутствующего роста спроса. Чтобы антиинфляционная политика была успешной, важно объединить несколько мер по борьбе с инфляцией.

Дефляционная политика — это способ снизить инфляцию, направленную на ограничение денежного спроса. Этого можно добиться с помощью финансовых и налоговых механизмов, а именно: ограничение прироста денежной массы (центральный банк устанавливает лимиты на ежегодное увеличение денежного предложения, что помогает контролировать инфляцию и поддерживать стабильность цен); регулирование учетной ставки (повышение учетной ставки делает кредиты более дорогими для коммерческих банков, снижая объем кредитования и денежного предложения); норма обязательных резервов (это минимальный объем средств, который банки обязаны держать в резерве и не использовать для кредитования); операции на открытом рынке (центральный банк покупает или продает государственные ценные бумаги для регулирования ликвидности. Продажа изымает деньги из обращения и сокращает денежное предложение, а покупка наоборот увеличивает денежную массу, стимулируя кредитование и экономическую активность). Политика доходов-эта политика направлена на установление контроля за ростом цен и заработной платы. Доходная политика ориентирована на нормализацию растущих издержек производства, основной целью которой является стабилизация цен на продукцию, работы, услуги. Методы реализации политики доходов: дифференцированное налогообложение разных групп дохода, которое предполагает применение различных ставок в зависимости от уровня дохода; социальные трансферты — выплаты населению без связи с трудовой деятельностью (пособия, пенсии, субсидии); регулирование цен на социально значимые товары; регулярная индексация оплаты труда; установление минимального размера зарплаты. Сравнительный анализ мер по борьбе с инфляцией представлен в таблице 3.

Сравнительный анализ показывает, что для достижения целевого уровня инфляции необходим синтез всех трёх подходов:

сдерживание спроса методами дефляционной политики, точечное использование политики доходов и реализации межкомплексной программы структурных преобразований (таблица 3).

Таблица 3

Сравнительный анализ мер по борьбе с инфляцией

Критерий	Дефляционная политика	Политика доходов	Структурная антиинфляционная политика
Сущность подхода	Снижение инфляции за счет подавления совокупного спроса.	Прямое административное или договорное сдерживание роста цен и заработной платы.	Устранение структурного дисбаланса.
Основные инструменты	- повышение ключевой ставки ЦБ - сокращение гос.расходов - увеличение налогов	- прямой контроль и замораживание цен и зарплат - установление пределов роста доходов - социальные соглашения между государством, бизнесом и профсоюзами.	- инвестиции в инфраструктуру и технологии - поддержка импортозамещения и экспорта - программы переподготовки кадров.
Преимущества	- дисциплинирует бюджетную политику - эффективна против инфляции спроса	- быстрый эффект - эффективна для сдерживания инфляции издержек - позволяет контролировать соц.значимые цены	- стимулирует долгосрочный экономический рост - повышает конкурентоспособность экономики
Недостатки	- ведет к спаду производства и росту безработицы	- подавляет рыночные механизмы - не может применяться долгосрочно	- даёт отложенный эффект - требует значительных бюджетных вливаний

Анализ динамики и факторов инфляции в российской экономике в 2021-2024 гг. позволил сделать следующие выводы.

Рассматриваемый период характеризуется кардинальным переходом от модели умеренной инфляции к модели структурно высокой инфляции.

Этот переход был обусловлен действием двух мощных шоков: постковидного восстановления глобального спроса (2021 г.) и масштабных структурных сдвигов, вызванных геополитическими событиями и санкциями (2022 г.).

В 2021 году инфляция ускорилась до 8,39%, превысив целевой показатель Банка России, что было вызвано разогревом совокупного спроса на фоне восстановления после пандемии, ростом мировых цен на сырье и сбоями в цепочках поставок. Ответной мерой стало последовательное ужесточение монетарной политики. В 2022 году инфляция достигла пикового значения (17,8% в апреле) вследствие шокового воздействия санкций, девальвации рубля и панического спроса. Однако во второй половине года инфляция снизилась до 11,94% благодаря адаптации экономики, протекционистским мерам властей и резкому падению потребительского спроса.

В 2023-2024 годах инфляция стабилизировалась на устойчиво повышенном уровне. Её драйверами стали неденежные, структурные факторы: значительный рост государственных расходов (в т.ч. оборонных), дефицит на рынке труда и вызванный им рост зарплат, а также высокие инфляционные ожидания. В ответ Банк России радикально ужесточил денежно-кредитную политику, подняв ключевую ставку до 16%. Произошло изменение структуры инфляции: если в 2021-2022 гг. основной вклад вносил рост цен на товары (особенно импортные), то к 2023-2024 гг. ведущую роль стал играть рост цен в секторе услуг, подпитываемый увеличением издержек на оплату труда.

Список цитируемой литература:

1. Корнейчук, Б. В. Макроэкономика. Продвинутый курс : учебник и практикум для вузов / Б. В. Корнейчук. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18800-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561278 (дата обращения: 10.03.2026).

2. Куликов, Л. М. Основы экономической теории : учебник для среднего профессионального образования / Л. М. Куликов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 371 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03163-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559664 (дата обращения: 13.03.2026).

3. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560170 (дата обращения: 10.03.2026).

Ибрагимов Х., студент 1 курса
Научный руководитель: Саттарова Б. Ш., старший преподаватель кафедры «Экономическая теория»
РЭУ им. Г. В. Плеханова, Ташкентский филиал,
г. Ташкент, Узбекистан

РОЛЬ МОЛОДЕЖИ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И АНТИКОРРУПЦИОННОГО КОМПЛАЕНСА КАК ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА УЗБЕКИСТАНА

Аннотация

В данной рассматривается стратегическая роль молодежи в трансформации современной деловой среды через призму социальной ответственности и антикоррупционного комплаенса в контексте стратегии «Узбекистан – 2030». В условиях глобального перехода к модели устойчивого развития (ESG) именно молодое поколение специалистов становится основным носителем новых ценностных ориентиров, нетерпимости к коррупции и запроса на прозрачность бизнес-процессов.

Ключевые слова: молодежь, антикоррупционный комплаенс, устойчивое развитие, деловая этика, ESG-трансформация.

В условиях масштабной трансформации экономики Нового Узбекистана построение прозрачной и этичной бизнес-среды становится стратегическим приоритетом. Актуальность антикоррупционного просвещения сегодня выходит за рамки простого информирования; она продиктована необходимостью формирования у молодежи твердого этического "иммунитета" и активной гражданской позиции по отношению к коррупции как к деструктивному социальному явлению.

Переход к модели устойчивого развития (ESG) требует от отечественных предприятий не только технологической модернизации, но и внедрения передовых систем управления, ключевым элементом которых является антикоррупционный комплаенс. В этом контексте молодежь – как наиболее динамичная и ценностно-ориентированная часть общества, выступает не просто объектом государственной политики, а главным драйвером институциональных изменений. Учитывая демографический профиль нашей страны, где молодежь составляет более 60% населения в свете реализации стратегии «Узбекистан – 2030» механизм вовлечения молодежи в развитие систем

антикоррупционного комплаенса и корпоративной социальной ответственности (КСО) является приоритетной задачей правительства и общества. Борьба с коррупцией требует регулярных изменений и преобразований. Согласно проведенным научным исследованиям 70 процентов информации, которую человек получает в течение своей жизни, поступает до пятилетнего возраста, сознание ребенка интенсивно формируется в 5-7 лет, тогда и начинается более глубокое познание мира. Это показывает, что духовный мир, мировоззрение, знания и потенциал человека, адаптирующегося в обществе, неразрывно связаны с образованием, полученным в дошкольном возрасте [1].

В новой редакции Конституции Республики Узбекистан (2023 г.) закреплены нормы, которые создают прямой правовой запрос на прозрачность бизнеса и социальную подотчетность. Особое внимание следует уделить статье 53, которая провозглашает, что благоприятный деловой и инвестиционный климат, а также добросовестная конкуренция гарантируются государством [2]. С точки зрения комплаенса, эта норма означает, что любые формы коррупционного сговора или монополизации рынка через использование административного ресурса являются антиконституционными.

Центральным элементом правового регулирования рассматриваемой сферы является Закон РУз «О противодействии коррупции» [3]. Данный акт отошел от сугубо репрессивной модели, сделав акцент на превенции (предупреждении) правонарушений. Для целей нашей статьи критическое значение имеют следующие положения:

1. Понятие «коррупция» (Статья 3): закон определяет коррупцию как незаконное использование лицом своего должностного или служебного положения с целью получения материальной или нематериальной выгоды. Это определение коррелирует с результатами нашего опроса, где 40% молодых людей идентифицируют коррупцию именно через злоупотребление властью.

2. Участие институтов гражданского общества (Статья 7): закон прямо указывает, что негосударственные некоммерческие организации и граждане (включая молодежные объединения) имеют право участвовать в разработке и реализации государственных программ по противодействию коррупции.

3. Меры по предупреждению коррупции в сфере предпринимательства (Статья 16): данная статья является ключевой для развития устойчивого бизнеса. Она легализует внедрение стандартов «деловой добропорядочности» (business integrity). Согласно закону,

предпринимателям рекомендуется внедрять внутренние правила этики и системы внутреннего контроля [3].

Именно на базе этой статьи в Узбекистане началось массовое внедрение антикоррупционного комплаенса – системы, которая позволяет выявлять риски (например, конфликт интересов при закупках) еще до того, как совершено правонарушение.

Антикоррупционный комплаенс можно определить как совокупность мер и процедур, принимаемых организацией для предотвращения и выявления нарушений принципов добросовестности (в частности, коррупции и торговли влиянием) со стороны самой компании, ее руководств а, сотрудников или третьих лиц, с которыми организация взаимодействует [4].

В условиях Узбекистана это реализуется через концепцию «непрерывного антикоррупционного образования», где теоретические знания, полученные в вузе, закрепляются в практической деятельности. Ярким примером служит создание молодежных комплаенс-клубов и волонтерских движений (например, при Агентстве по противодействию коррупции РУз или в рамках межуниверситетского сотрудничества), где студенты участвуют в мониторинге прозрачности распределения ресурсов и честности проведения академических процессов. Такая модель позволяет трансформировать молодежь из пассивных наблюдателей в активных проводников культуры честности, что в долгосрочной перспективе гарантирует устойчивость и инвестиционную привлекательность национального бизнеса. Антикоррупционное просвещение является частью процесса нравственного формирования молодежи, эксперты считают, что антикоррупционное образование может оказать существенное влияние на предупреждение коррупции. Одной из основных целей считается широкое продвижение среди молодежи идеи отношения к коррупции как преступлению, формирование нетерпимости к коррупционному поведению. По словам Президента Узбекистана Мирзиеева Ш.М., нетерпимость к любым проявлениям коррупции должна стать неотъемлемой частью повседневной жизни молодежи.

В постановлении главы «О мерах по обеспечению независимости и повышению эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля государственных органов и организаций» государства от 21 апреля 2026 года предусмотрено усиление работы подразделений внутреннего антикоррупционного контроля в организациях [5]. Коррупционные риски в деятельности хокимиятов, министерств, ведомств и госкомпаний будут оценивать и устранять посредством электронной платформы E-Anticor.uz.

Коррупционные риски в деятельности хокимиятов, министерств и ведомств, а также предприятий с государственной долей более 50% будут выявлять и оценивать в рамках цифрового проекта «E-Антикоррупция». Данные о рисках будут вестись на межведомственной платформе E-Anticor.uz [6].



Индекс восприятия коррупции является для Узбекистана одним из приоритетных международных рейтингов. В Индексе восприятия коррупции (CPI) за 2024 год набрал 32 балла из 100, что соответствует 121-му месту среди 180 стран. По сравнению с 2023 годом показатель снизился на 1 балл [6]. Согласно отчету «Индекс восприятия коррупции» (CPI) за 2025 год организации Transparency International, Узбекистан занял 124-е место среди 182 стран, набрав 31 балл [7].

Позиции Узбекистана в рейтинге CPI [7].

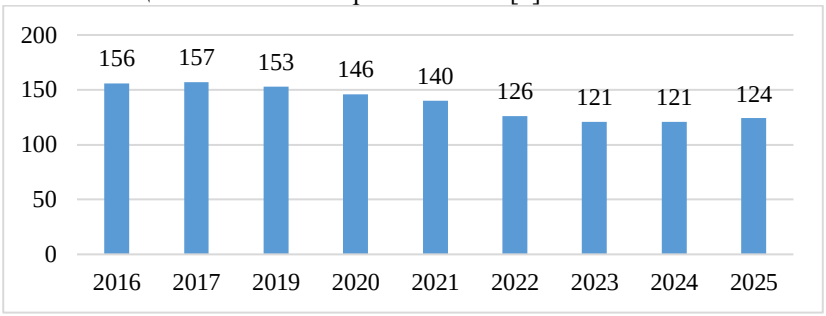


Рис.1. https://pinkod.uz/ru/news/pozitsiya-uzbekistana-v-indekse-vospriyatiya-korrupsii-snijayetsya-vtoroy-god-podryad

Страна оказалась выше Кыргызстана, Азербайджана, России, Таджикистана и Туркменистана, но ниже Украины, Казахстана, Молдовы, Армении и Грузии. С 2023 года страна потеряла в общей сложности 2 балла и опустилась на три позиции в рейтинге. До этого на

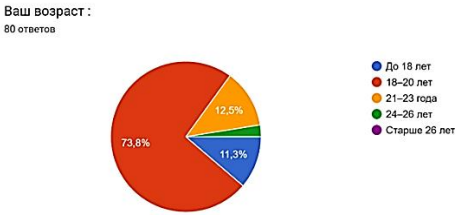
протяжении 11 лет Узбекистан демонстрировал последовательный положительный рост.

В рамках исследования был проведен социологический опрос среди молодежи (студентов экономических специальностей и молодых предпринимателей Узбекистана) с использованием платформы Google Forms. Целью опроса стало выявление уровня осведомленности о принципах антикоррупционного комплаенса и готовности респондентов следовать этическим нормам в будущей профессиональной деятельности.

Методология исследования: на основе анализа вашего опроса (28 респондентов, преимущественно студенты 1 и 2 курсов Ташкентского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова. Возраст более 90% опрошенных от 18 до 20 лет, несколько респондентов – до 18 лет, 21-23 года, 24-26 лет. Основные направления обучения в бакалавриате – экономические, управленческие и финансовые специальности, технические, IT, юридические.

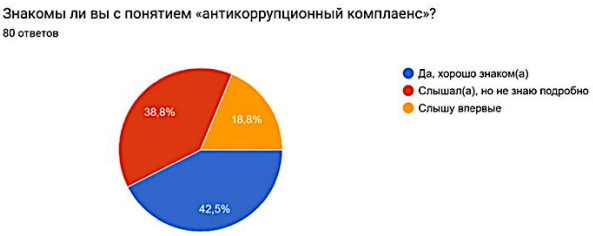
Анализ результатов эмпирического исследования

1. *Характеристика респондентов.* В опросе приняли участие студенты бакалавриата, из которых 78,6% – первокурсники и 14,3% – второкурсники [8].



2. *Осведомленность о понятии «комплаенс».* Результаты выявили умеренный уровень информированности:

- 42,9% респондентов «что-то слышали» о комплаенсе, но не знают деталей;
- 35,7% подтвердили свое понимание термина;
- 21,4% столкнулись с этим понятием впервые.



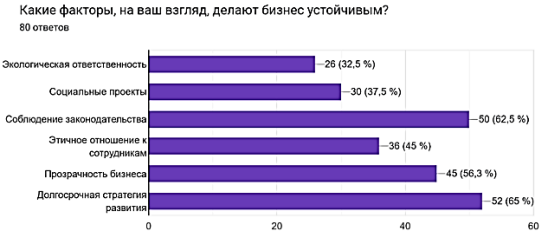
Вывод: это подтверждает необходимость усиления образовательной составляющей в вузах Узбекистана, так как запрос на честный бизнес есть, а понимания механизмов его обеспечения пока недостаточно.

3. *Отношение к коррупции и антикоррупционному просвещению.* Здесь наблюдается единодушие, которое является фундаментом для устойчивого развития:

- 85,7% опрошенных считают антикоррупционное просвещение критически важным для формирования гражданской позиции;
- оставшиеся 14,3% также признают его важность, хотя и с меньшим приоритетом;
- ни один респондент не высказался против необходимости таких знаний.

Вывод: отсутствие отрицательных ответов подчеркивает высокий уровень осознанности молодежи, создает прочную ценностную основу для устойчивого развития: молодежь готова не только воспринимать соответствующие знания, но и выступать активным субъектом в формировании этической, прозрачной и ответственной среды в бизнесе и обществе. Это единое мнение можно рассматривать как надежный ресурс для внедрения образовательных программ, развития комплаенс-культуры и вовлечения молодого поколения в антикоррупционные инициативы.

4. *Влияние этики и КСО на привлекательность работодателя* [8].



Эмпирический анализ подтвердил ключевую гипотезу исследования: молодежь Республики Узбекистан обладает высоким потенциалом для трансформации деловой среды. Высокая нетерпимость к коррупции (78.8%) и запрос на социальную ответственность работодателя (60%) создают фундамент для построения бизнеса нового типа — честного, прозрачного и устойчивого. Основным препятствием на этом пути остается недостаток специализированных правовых знаний (у 18.8% респондентов), что требует немедленной интеграции комплаенс-дисциплин в образовательный процесс.

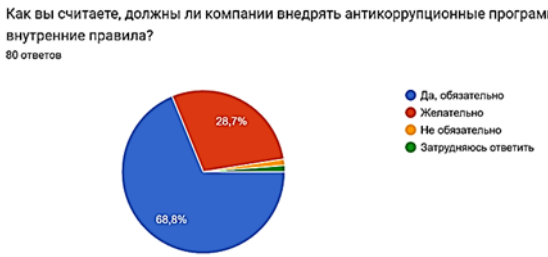
5. Выбор работодателя и ценности бизнеса. Ответы на вопрос о значимости антикоррупционной политики при трудоустройстве демонстрируют смену приоритетов молодежи:

- 64,3% респондентов считают наличие комплаенс-системы в компании важным фактором;

- для 17,9% это является решающим критерием. Это означает, что для 82,2% будущих специалистов в Узбекистане этичность бизнеса напрямую влияет на его привлекательность как работодателя.

Вывод: Этичность бизнеса и прозрачность управления становятся для молодых специалистов не просто желательным дополнением, а ключевым элементом привлекательности работодателя. Такой ценностный сдвиг формирует новую реальность на рынке труда: компании, игнорирующие внедрение комплаенс-механизмов, рискуют потерять конкурентоспособность в борьбе за талантливую молодежь. В свою очередь, готовность будущих кадров отдавать предпочтение этичным работодателям создает устойчивый стимул для бизнеса инвестировать в антикоррупционную культуру и прозрачность.

5. Влияние коррупции на бизнес [8]. *:*



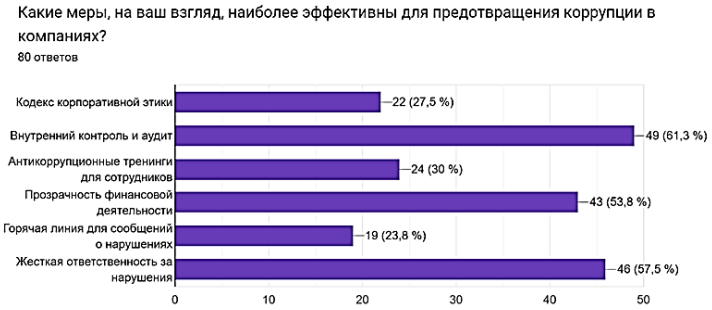
Вывод: коррупция воспринимается как серьезный барьер для развития бизнеса. Согласно полученным данным, 68.8% респондентов указали, что наличие у компании системы антикоррупционного комплаенса и активная социальная ответственность являются для них важными факторами при трудоустройстве.

6. *Внедрение антикоррупционных программ:*

- 65% – респондентов считают «Да, обязательно»
- 25% – респондентов считают «Желательно»
- 5% – респондентов считают «Не обязательно»
- 5% – респондентов затруднились ответить

Вывод: студенты поддерживают обязательное внедрение антикоррупционных мер в компаниях.

7. *Эффективные меры против коррупции (множественный выбор)* [8]*:*



Внутренний контроль и аудит, жесткая ответственность за нарушения, прозрачность финансовой деятельности – эти три меры набрали более половины голосов, что свидетельствует о запросе на системные, контрольные и карательные механизмы. Молодежь считает, что борьба с коррупцией должна опираться на четкие процедуры

проверки, неотвратимость наказания и открытость финансовых потоков. Антикоррупционные тренинги для сотрудников, кодекс корпоративной этики – эти инструменты, направленные на формирование культуры и обучение, получают поддержку примерно каждого третьего респондента. Они воспринимаются как важное, но не первостепенное дополнение к жестким механизмам. Горячая линия для сообщений о нарушениях – 23,8%, несмотря на важность каналов информирования, доверие к ним среди молодежи относительно невысокое. Возможно, это связано с опасениями за безопасность заявителей или сомнениями в эффективности реагирования на сигналы.

Вывод: студенты выступают за комплексный подход: контроль, прозрачность, обучение и строгие санкции.

8. Причины коррупции и методы борьбы. Респонденты выделили ключевые факторы, способствующие коррупции в стране:

1.Низкий уровень правовой грамотности (наиболее частое мнение).

2.Недостаточная прозрачность процедур.

3.Экономические факторы.

В качестве наиболее эффективных мер молодежь предлагает:

- цифровизацию (устранение человеческого фактора).
- повышение прозрачности государственных и бизнес-закупок.
- внедрение строгих кодексов этики.

8. *Роль молодежи в формировании социально ответственного бизнеса и антикоррупционной культуры* представленные данные показывают, что:

- подавляющее большинство опрошенных (95%) – 75% «да»
- 20% «скорее да» – признают за молодежью способность влиять на формирование социально ответственного бизнеса и антикоррупционной культуры;
- лишь 5% респондентов склоняются к отрицательному ответу.

Вывод: студенты не только осознают важность этичных стандартов, но и воспринимают себя в качестве активного субъекта изменений. Высокий уровень самооценки собственного потенциала свидетельствует о сформированной гражданской позиции и готовности молодежи участвовать в развитии прозрачной, ответственной бизнес-среды. Это создает кадровый и ценностный ресурс, который может быть эффективно использован при реализации антикоррупционных инициатив, внедрении комплаенс-практик и формировании новой корпоративной культуры в Узбекистане.

9. *Направления вклада молодежи (множественный выбор)* [8]*:*

- инновации и цифровые технологии – 70% что указывает на уверенность молодежи в своих цифровых компетенциях и понимании роли технологий в повышении прозрачности, автоматизации контроля и создании антикоррупционных механизмов. Цифровизация – лучший враг коррупции.

- социальные проекты и волонтерство – 65%. Молодежь видит себя активными участниками гражданского общества, способными через практические инициативы продвигать ценности честности и ответственности.

- борьба с коррупцией и прозрачность – 55%. Более половины опрошенных считают это направлением своего потенциального вклада. Это подтверждает высокий уровень осознания проблемы и готовность лично участвовать в ее решении.

- экологические инициативы – 50% и этические стандарты – 45% также получили значительную поддержку, что демонстрирует комплексный подход молодежи к устойчивому развитию: для нее важны не только антикоррупционные меры, но и экологическая ответственность, а также формирование этической культуры в бизнесе и обществе.

10. Должна ли молодежь участвовать в формировании антикоррупционной культуры?

65% – «Да», 30% — «Скорее да», 5% — «Скорее нет»

Вывод: молодежь не только готова, но и считает своим долгом участвовать в построении антикоррупционной среды. Это свидетельствует о высоком уровне гражданской зрелости, понимании личной ответственности и готовности выступать активным агентом изменений. Такая позиция создает прочную основу для развития институтов комплаенса, внедрения антикоррупционных стандартов и формирования устойчивой этической культуры в бизнесе и обществе в целом.

11. Готовность сообщать о коррупции:

- 40% – «Да»
- 35% – «Скорее да»
- 10% – «Скорее нет»
- 5% – «Нет»
- 10% – затруднились ответить



Вывод: большинство студентов (78,8 %) готовы или скорее готовы к активной гражданской позиции в случае столкновения с нарушениями. Высокий уровень готовности к информированию о нарушениях (три четверти опрошенных) свидетельствует о сформированной гражданской позиции и доверии к институтам, принимающим такие сигналы. Это является важным ресурсом для развития эффективных механизмов обратной связи, горячих линий и внутренних комплаенс-систем. Вместе с тем наличие доли колеблющихся и неготовых (21.2%) указывает на необходимость дальнейшего укрепления культуры нетерпимости к коррупции, защиты заявителей и демонстрации реальных последствий по каждому сигналу.

Заключение. Проведенное исследование, основанное на социологическом опросе студентов экономических и управленческих специальностей вузов Узбекистана, позволяет сформулировать ряд ключевых выводов, имеющих как теоретическое, так и прикладное значение для развития устойчивого бизнеса в контексте реализации стратегии «Узбекистан – 2030».

Во-первых, молодежь Узбекистана демонстрирует высокий уровень осознанности в вопросах социальной ответственности и нетерпимости к коррупции. Абсолютное большинство респондентов (85,7%) считают антикоррупционное просвещение критически важным для формирования гражданской позиции, при этом ни один из опрошенных не высказался против необходимости таких знаний [8]. Это свидетельствует о сформировавшейся ценностной основе, готовой к трансформации в устойчивые поведенческие паттерны.

Во-вторых, эмпирически подтверждена гипотеза о влиянии этичности бизнеса на его привлекательность как работодателя. Для 82,2% будущих специалистов наличие комплаенс-системы в компании является важным или решающим фактором при выборе места работы. Данный ценностный сдвиг формирует новый запрос на рынке труда: компании, не инвестирующие в прозрачность и этические стандарты,

рискуют утратить конкурентоспособность в борьбе за талантливую молодежь.

В-третьих, анализ предпочтительных мер противодействия коррупции показал, что студенты отдают приоритет системным, контрольным и карательным механизмам: внутреннему контролю и аудиту (61,3%), жесткой ответственности за нарушения (57,5%), прозрачности финансовой деятельности (53,8%) [8]. Это указывает на запрос к бизнесу и государству внедрять реальные, а не декларативные антикоррупционные инструменты.

В-четвертых, подавляющее большинство респондентов (95%) признают за молодежью способность влиять на формирование социально ответственного бизнеса и антикоррупционной культуры. Приоритетными направлениями такого влияния выступают инновации и цифровые технологии (70%), социальные проекты и волонтерство (65%), борьба с коррупцией и повышение прозрачности (55%). Это подтверждает, что молодежь воспринимает себя не пассивным объектом воспитательной работы, а активным субъектом институциональных изменений.

В-пятых, высокий уровень готовности сообщать о фактах коррупции (75% ответивших «да» или «скорее да») создает надежный ресурс для развития эффективных механизмов обратной связи, горячих линий и внутренних комплаенс-систем. Вместе с тем наличие доли колеблющихся (21,2%) указывает на необходимость дальнейшего укрепления института защиты заявителей и демонстрации неотвратимости реагирования на сигналы.

В целом, результаты исследования позволяют заключить, что молодежь Узбекистана обладает значительным потенциалом для трансформации деловой среды в направлении этичности, прозрачности и устойчивости. Основным препятствием на этом пути остается недостаточный уровень специализированных правовых знаний и понимания механизмов комплаенса. Реализация данных мер позволит не только укрепить позиции Узбекистана в международных рейтингах восприятия коррупции, но и заложить фундамент для формирования нового поколения специалистов, способных строить бизнес на принципах честности, открытости и долгосрочной устойчивости, что в полной мере соответствует стратегическим ориентирам развития страны.

Список цитируемой литературы:

1. Важнейшая задача – формирование антикоррупционного сознания у молодого поколения// URL:

https://uza.uz/ru/posts/vazhneyshaya-zadacha-formirovanie-antikorrupcionnogo-soznaniya-u-molodogo-pokoleniya_441351 (дата обращения 10.03.2026)
2. Конституция республики Узбекистан // URL: https://lex.uz/docs/6445147 (дата обращения 15.03.2026)
3. Закон Республики Узбекистан, от 03.01.2017 г. № ЗРУ-419 «О противодействии коррупции» // URL: https://lex.uz/docs/3088013 (дата обращения 10.03.2026)
4. The corporate anticorruption compliance function. Practical Guide. Agence Française//Anticorruption. 2019. P. 3.// URL: https://www.agence-francaiseanticorruption.gouv.fr/files/202006/Pratical%20Guide%20The%20corporate%20anticorruption%20compliance%20function.pdf (дата обращения 12.03.2026)
5. Постановление Президента Республики Узбекистан, от 21.04.2025 г. № ПП-147 «О мерах по обеспечению независимости и повышению эффективности деятельности подразделений внутреннего антикоррупционного контроля государственных органов и организаций» // URL: https://lex.uz/docs/7486316 (дата обращения 15.03.2026)
6. E-Anticor.uz// Открытая платформа // URL: https://e-anticor.uz/ru/ (дата обращения 15.03.2026)
7. Позиция Узбекистана в Индексе восприятия коррупции снижается второй год подряд // URL: https://pinkod.uz/ru/news/pozitsiya-uzbekistana-v-indekse-vospriyatiya-korrupsii-snijayetsya-vtoroy-god-podryad (дата обращения 10.03.2026)
8. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdSeeM_Gcpsyg0T9f1nZFek50hWzOe48uHWfJQ6_AP7-_OooA/viewform

Камынина А.Ю., студентка
специальность «Организация перевозок и управление на транспорте»
Научный руководитель Кузьмина М.И.,
преподаватель ГОБПОУ «Елецкий колледж
инновационных технологий»,
г.Елец, Российская Федерация

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы национальной безопасности в современном обществе. Делается акцент на значение термина «национальная безопасность».

Ключевые слова: национальная безопасность, конституция РФ, принципы национальной безопасности.

Проблема безопасности в России является актуальной на сегодняшний день, начиная с конца прошлого столетия. Это было связано с тем, что страна находилась в кризисе во всех сферах жизни общества. В настоящее время органы власти должны предотвратить угрозы национальной безопасности всеми способами, не запрещенными законом, так как во всем мире большую опасность предоставляет терроризм, как минимум со стороны государства требуется гарантированность основных прав и свобод человека, а также основ строя государства.

Безопасность как правовая категория возникла достаточно давно. В словаре русского языка под безопасностью понимается «положение, при котором не угрожает опасность кому чему-нибудь» [18, с. 98].

Понятие безопасности можно рассматривать с различных точек зрения, как определенное состояние, функцию, основополагающее начало и т.д. Она должна в обязательном порядке быть регламентирована в нормах права. Но на сегодняшний день законодателем не закреплено определение содержания безопасности, в качестве которой выступает угроза. И если в Законе Российской Федерации от 5 марта 1992 г. N 2446-I «О безопасности» угроза определялась как «совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства, то в Федеральном законе от 8 декабря 2010 г. N 390-ФЗ «О безопасности» определение категории «угроза» не дается, хотя сам этот термин в законе используется [54]. Нет никаких сомнений в том, что значение необходимости нормативного определения понятия угрозы в настоящее время недооценено.

В юридической литературе имеются различные подходы к толкованию понятия «безопасность» в зависимости от характера общественных отношений, выступающих объектом безопасности. Представляется верной характеристика безопасности как «системы, составными элементами которой являются угрозы, интересы и факторы воздействия на них, а также методы обеспечения национальной безопасности».

В плане конституционно-правовой характеристики безопасности стоит отметить, что категория конституционная, нормативно-правовое содержание которой пока не получило должного научного обоснования.

Конституция Российской Федерации отражает различные стороны этой проблемы:

- правовой (юридической) безопасности личности, имея в виду физическую безопасность (ст. 20-23); информационную (ст. 24, 29); экономическую (ст. 34, 35) и т.д.;
- безопасности государства (ч. 3 ст. 4; ч. 5 ст. 13; ч. 3 ст. 5; п. "м" ст. 71);
- безопасности общества (ч. 2 ст. 7)» [17].

Основной закон страны является правовой основой национальной безопасности в целом, которая включает в себя три основных элемента: государство, личность, общество.

Термин «безопасность» в Конституции РФ употребляется более десяти раз. Например, в соответствии с ч. 5 ст. 13 Конституции РФ запрещается создание и деятельность общественных объединений, цели или действия которых направлены на подрыв безопасности государства. В части 3 ст. 55 и ч. 1 ст. 56 закрепляются условия допустимости ограничения прав и свобод человека, среди которых называется безопасность государства и граждан; п. «д» ст. 72 к совместному ведению Российской Федерации и ее субъектов относит обеспечение экологической безопасности.

Вопросы безопасности регулируются соответствующими правовыми актами в различных сферах деятельности. В основном в законах и подзаконных актах используют такие выражения, как:

- состояние защищенности;
- состояние обоснованной уверенности;
- состояние процесса, отражающее степень защищенности его участников.

В нормативных актах регламентируются также возможные угрозы, как внешние, так и внутренние. Исходя из изложенного, стоит отметить, что единый подход по вопросу закрепления понятия национальной безопасности и ее видов на законодательном уровне так и не выработан.

Рассматривая конституционно-правовые вопросы безопасности, следует рассмотреть вопрос об отождествлении понятий и их расхождении, таких как:

- безопасность;
- национальная безопасность;
- конституционная безопасность.

Проанализировав данные понятия, необходимо отметить, что на законодательном уровне необходимо установить терминологическое единство. Только лишь единая дефиниция может упорядочить понимание ее различных сторон, что впоследствии обеспечит разрешение возникающих вопросов, которые являются главными для страны.

Автор А.А. Фомин разграничивает данные понятия, выделяя конституционную безопасность, как основу национальной, тем самым делая ее составной частью. Именно конституционная безопасность гарантирует и обеспечивает средствами таких интересов, как суверенитет, стабильность систем во всех сферах жизни, укрепление мира и согласия, нейтрализация всех причин и условий, которые способствуют возникновению терроризма и так далее [9, с. 9].

Рассмотрение, анализ конституционной безопасности со всех сторон, играет огромное значение для того, чтобы установить основы развития государства, защиты национальных интересов, создании достойных условий для жизни граждан.

Национальная безопасность, входящая в структуру международной безопасности — это политика, которая направлена на обеспечение особо значимых интересов личности и государства. Она охватывает военную, экономическую, информационную, экологическую, продовольственную, социально-политическую и духовно-нравственную сферы безопасности. Стоит отметить, что существуют конкретные механизмы, формы и методы обеспечения безопасности для каждой из этих сфер [11, с. 17].

Термин «национальная безопасность» появился благодаря президенту Америки Теодору Рузвельту в 1904 году. В РФ понятие национальной безопасности стало активно применяться только с 1995 года, а именно оно стало регламентироваться в ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» [19].

Понятие «безопасность» в Российской Империи упоминается с 80-х г XIX в., основная идея которой заключалась в «охранении общественной безопасности», деятельность, направленная на борьбу с государственными преступлениями.

На сегодняшний день конституционное право РФ включает в себя институт национальной безопасности, поскольку основные положения и гарантии национальной безопасности закрепляются в Конституции РФ. Ей признается защищенность РФ, ее населения и территорий от разнообразных угроз и опасностей, а также обеспечение потенциала развития РФ на продолжительный срок.

Национальная безопасность РФ является составным элементом системы ее национальных интересов.

Основным документом, регулирующим обеспечение государственной безопасности, безопасности общества, безопасности в экологической сфере и личной безопасности является ФЗ от 28.12.2010 N 390-ФЗ «О безопасности», который заменил одноименный закон от 1992 года.

Итак, национальная безопасность – это состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, суверенитет, независимость, государственная и территориальная целостность, устойчивое социально-экономическое развитие РФ [4]. Здесь уместно выделить некую триаду «личности общества и государства», которая имеет объективный характер и образует конституционно-правовую концепцию безопасности.

Принципиальным противником данной юридической конструкции выступает профессор В.Г. Вишняков, у которого вызывает возражение определение национальной безопасности как «состояния защищенности». По его оценкам, – Конституция России применяет другие, более конкретные и значимые, понятия: конкретный субъект государственной власти «принимает меры», «защищает», «гарантирует», «обеспечивает», «осуществляет», «привлекает к ответственности» и др.

В финансовом словаре «национальная безопасность» сформулирована, сжато и одновременно обтекаемо, как безопасность многонационального народа РФ как носителя суверенитета и единственного источника власти в РФ.

В словаре И.И. Санражевского «национальная безопасность» – это состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз, а также устойчивость к неблагоприятным воздействиям, гарантирующие возможность стабильного прогресса общества, позволяющие обеспечить конституционные права, свободы, достойные качество и уровень жизни граждан, суверенитет, территориальную целостность и устойчивое развитие, оборону и безопасность государства.

С.В. Гунич говорит, что под национальной безопасностью следует понимать состояние защищенности трех субъектов:

- личности,
- общества,
- государства.

Эта защищенность от внутренних и внешних угроз, которое «позволяет обеспечить конституционные права, свободы, достойные качество и уровень жизни граждан, суверенитет, территориальную целостность и устойчивое развитие Российской Федерации, оборону и безопасность страны [10, с. 15- 17].

Под национальной безопасностью РФ А.А. Куковский понимает состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства, достигаемое совместными действиями государственных и общественных институтов путем гибкого использования политических, экономических и иных средств, как во внутренней деятельности государства, так и на международном уровне [13, с. 29-32].

Главным условием эффективной защиты национальных интересов на сегодняшний день выступает обеспечение национальной безопасности государства с помощью общей деятельности государственных институтов, населения, а также деятельности, которая направлена на противодействие национальным угрозам.

Но не все авторы придерживаются мнения, что национальная безопасность - это состояние защищенности. Некоторые исследователи «ядром» национальной безопасности считают совокупность различных условий.

Так, например, Ю.И. Мигачев и Н.А. Молчанов «в широком плане под национальной безопасностью понимают совокупность внутренних и внешних условий существования личности, общества, государства, обеспечивающих достойную жизнь гражданам, защиту интересов общества, суверенитет народа, исключающих возможность насильственного изменения конституционного строя» [14, с. 46-49].

Одной из главных фигур в установлении государственной политике в сфере национальной безопасности выступает глава государства, который подчиняет себе все вооруженные силы, силовые ведомства, при поддержке Совета Безопасности РФ.

Итак, Совет Безопасности РФ - это конституционный орган при Президенте РФ, который носит совещательный характер и осуществляет подготовку решений руководителя страны по вопросам обеспечения важнейших интересов, прав и свобод личности, государства и общества от внешних и внутренних угроз, реализует проведение единой политики государства по обеспечению национальной безопасности.

Совет Безопасности РФ предоставляет все условия для того, чтобы Президент РФ мог реализовать свои конституционные полномочия по охране суверенитета РФ, защите интересов, прав, свобод

человека и гражданина, по охране целостности и независимости государства [17, с. 10].

Президент РФ в соответствии с Конституцией и ФЗ «О безопасности» определяет порядок формирования состава Совета Безопасности.

Также стоит отметить и Федеральную службу безопасности, которая занимается борьбой с терроризмом, особо опасными формами преступности, разведкой и контрразведкой, она обеспечивает экономическую, а также информационную безопасность страны, охраняет ее границы.

Направлениями деятельности общества и государства по вопросам обеспечения национальной безопасности в стране выступают:

- прогноз со всех сторон, а также проведение анализа внешних и внутренних угроз национальной безопасности;
- определение критериев безопасности и их крайних значений, осуществление работы по созданию мер обеспечения безопасности во всех сферах, в частности в экономической, политической, духовной, информационной и так далее;
- создание работы государственных органов по осуществлению мер, которые направлены на послабление угроз национальным интересам общества;
- поддержка на определенном уровне мобилизационных и стратегических ресурсов страны.

Целью обеспечения национальной безопасности РФ выступает образование, а также поддержка определенного положения страны во всех сферах деятельности, которое бы позволило образовать условия для дальнейшего развития общества, государства и личности, исключить любую опасность ослабления роли России на международной арене,

Главнейшими задачами по обеспечению национальной безопасности РФ являются:

- поднятие на должный уровень сферы экономики, произведение определенного экономического, ни от кого независящего курса;
- изменение действующего законодательства по вопросам регламентации правового порядка, социальной, политической стабильности страны, государственности, федерализма, местного самоуправления;
- создание достойных отношений, которые складываются между различными национальностями, обеспечение безопасности с помощью образования партнерства с лидерами – странами на международном уровне;

- регламентация безопасности в информационной и оборонных областях;

- обеспечения населения безопасностью в экологическом плане.

Рассматривая безопасность в виде системы, которая обеспечивается с помощью определенных мер, нужно отметить, что такой анализ будет неполным без уяснения основ обеспечения, которые закреплены в виде конституционных основополагающих начал. Данный перечень является неограниченным, и может дополняться, например, таким принципом, как федерализм, ответственность и так далее.

Главными принципами по обеспечению национальной безопасности России являются:

- основным выступает соблюдение норм Основного закона страны и всех законодательных актов при осуществлении деятельности обеспечения такой безопасности;

- взаимосвязь и взаимозависимость разливных видов национальной безопасности, изменение одной из приоритетных видов на другую исходя из сложившейся ситуации в стране и мире;

- главенство экономических, информационных, политических мер по обеспечению национальной безопасности;

- реальность, при учете действительных ресурсов и средств;

- соблюдение законодательства, как национального, так и международного при осуществлении мер принудительного характера, с помощью применения военной силы;

- влияние главного управления всеми возможными средствами и силами по обеспечению национальной безопасности с отдачей.

Стоит отметить, что при регулировании вопросов обеспечения различных видов безопасности уделяется внимание закреплению соответствующих принципов. Тем самым они регламентируются в нормативных актах. Как, правило, довольно часто встречается принцип законности, как один из главных принципов. Все основополагающие начала закрепляются не только на федеральном уровне, но и на местах, то есть в актах субъектов РФ.

Основа системы обеспечения национальной безопасности РФ состоит из органов, средств и сил по обеспечению национальной безопасности, которые осуществляют меры правового, политического, экономического, организационного, экономического, военного и иного характера, которые направлены на обеспечение безопасности общества, государства, личности [18, с. 101-105].

Основные функции деятельности органов, которые занимаются обеспечением безопасности государства, закреплены в действующем

законодательстве РФ. Стоит отметить, что запрещено формировать данные органы, которые не установлены законами, а также использовать запрещенные средства в обеспечении такой безопасности.

На уровень национальной безопасности влияют такие факторы, как:

- успешная работа спецслужб по пресечению терактов;
- усиление влияния России на международной арене;
- успех Вооруженных сил РФ в Сирии;
- перевооружение и модернизация вооруженных сил.

Среди основных угроз безопасности РФ можно отметить политику США и стран НАТО в отношении России, распространение наркотиков и наркотизацию населения, качество экологии и продуктов питания, международный терроризм и коррупцию в органах государственной власти.

Системно национальная безопасность состоит из нескольких уровней, таких как:

- национальная безопасность РФ;
- региональная национальная безопасность РФ;
- национальная безопасность субъектов РФ;
- виды национальной безопасности, т.е. подсистемы такой безопасности;
- составляющие видов национальной безопасности (подсистемы видов).

Национальная безопасность России базируется на жизненно-важных, важных и периферийных, долговременных и краткосрочных национальных интересах; потенциальных и реальных угрозах национальным интересам; активной и пассивной защите национальных интересов. Под национальными интересами Российской Федерации понимаются объективно значимые потребности личности, общества и государства в обеспечении их защищенности и устойчивого развития, а под угрозами национальной безопасности — совокупность условий и факторов, создающих прямую или косвенную возможность нанесения ущерба национальным интересам.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о том, что сегодня в теории существует несколько точек зрения по вопросу определения понятия «национальная безопасность». В Основном законе РФ определение данного понятия не дано, только лишь в Стратегии указано, что это состояние защищенности трех основных элементов: общества, личности, государства от угроз, как внешних, так и внутренних. Такое состояние позволяет обеспечить права и свободы

граждан, достойный уровень жизни, суверенитет, устойчивое развитие страны.

Список цитируемой литературы:

1. Абубекерова Д.А. Система органов обеспечения безопасности в Российской Федерации // Наука. Общество. Государство. 2016. №4 (16). – С. 41 – 47.

2. Балаева Д.Р. К вопросу о субъектах обеспечения региональной безопасности в Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2017. № 3. С. 214–217.

3. Безруков А.В. Конституционное право России. Учебное пособие / А.В. Безруков. - М.: Юстицинформ, 2015. - 304 с.

4. Васильев С. Л. Основные направления обеспечения экономической безопасности России в современных условиях // Молодой ученый. — 2019.

— № 42 (280). — С. 174-177.

5. Военная доктрина Российской Федерации (утв. Президентом РФ 25.12.2014 N Пр-2976) // Российская газета. - N 298. – 2014.

6. Всеобщая декларация прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948) Российская газета. - N 67. – 1995.

7. Годунова Г.Н. Экономическая безопасность в системе национальной безопасности // Московский экономический журнал. 2019. №11. – С. 248 – 254.

8. Гольдфарб А.А. Конституционное право. Шпаргалка. Учебное пособие / А.А. Гольдфарб. - М.: РГ-Пресс, 2016. - 476 с.

9. Григорьев А.Ю. Национальная безопасность в системе экономической безопасности // Инновационная наука. 2018. №11. – С. 61 – 62.

10. Гунич С.В. Конституционно-правовые аспекты определения сил обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // Конституционное и муниципальное право. 2013. № 6. С. 15–17.

11. Елфимова О.С. Национальная безопасность в теории и законодательстве России // Lex Russica. 2016. №10 (119). – С. 15 – 28.

12. Кардашова И.Б. О проблемах исследования обеспечения национальной безопасности // Административное право и процесс. 2014. № 5. С. 29–32.

13. Кардашова И. Б. Основы теории национальной безопасности учебник для вузов / И. Б. Кардашова. — Москва Издательство Юрайт, 2019.

— 303 с.

14. Квасов В. Б. К аспекту обеспечения транспортной безопасности // Правопорядок: история, теория, практика. 2020. №1 (24). С. 76 – 78.

15. Ковалев А.А. Роль Совета безопасности Российской Федерации в военной политике // Вестник ПАГС. 2017. №6. – С. 4 – 10.

16. Колюшин Е. И. Конституционное право России. Курс лекций / Е.И. Колюшин. - М.: Инфра-М, Норма, 2015. - 416 с.

17. Конституция РФ от 12.12.1993. // РГ. – 1993. № 237. – 25 дек. 1993

18. Косарев М.Н. Экономическая безопасность в системе национальной безопасности России // Вестник Уральского юридического института МВД России. 2016. №1. – С. 29 – 32.

19. Крючкова Е.А. Конституция Российской Федерации в схемах. Учебно-методическое пособие / Е.А. Крючкова. - М.: Проспект, 2017. - 283 с.

20.Лучин В.О. Конституция РФ. Проблемы реализации / В.О. Лучин — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015 .— 685 с.

21. Матузов Н.И., Малько А.В. Теория государства и права: Учебник, 4-е изд., испр. и доп. М.: Изд. Дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

22. Медведев Д.А. 25 лет Конституции: баланс между свободой и ответственностью // Закон. 2018. № 12. С. 8–16.

23. Метелев И.С., Устинов А.Ю. Информационная безопасность // СТЭЖ. 2016. №4 (25). С. 76 – 79.

24. Мигачев Ю.И., Молчанов Н.А. Правовые основы национальной безопасности (административные и информационные аспекты) // Административное право и процесс. 2014. № 1. С. 46–49.

Касым А.Т., студент 1 курса, ОП «ГМУ»
Научный руководитель: Турекулова Д.М.
докт.экон.наук, профессор Учреждение
«Esil University», Казахстан, Астана

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ И ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ КАЗАХСТАНА

Аннотация

В работе рассматривается роль цифрового маркетинга территорий как инструмента повышения инвестиционной и туристической привлекательности регионов Казахстана. Исследованы теоретические основы маркетинга территорий и современные цифровые инструменты продвижения. Проведен анализ практики использования цифрового маркетинга в отдельных регионах страны, выявлены ключевые проблемы и ограничения. Предложены рекомендации по совершенствованию цифрового продвижения территорий, направленные на повышение их конкурентоспособности. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий регионального развития.

Ключевые слова: цифровой маркетинг территорий, маркетинг территорий, инвестиционная привлекательность, туристическая привлекательность, регионы Казахстана, цифровизация, брендинг территорий, региональное развитие, интернет-продвижение, конкурентоспособность.

В современных условиях глобализации и усиления конкуренции между странами и регионами особую значимость приобретает способность территорий эффективно привлекать инвестиции и туристические потоки. Казахстан, обладая значительным экономическим и природным потенциалом, сталкивается с необходимостью активного продвижения своих регионов как на внутреннем, так и на международном уровне. При этом традиционные инструменты маркетинга постепенно утрачивают свою эффективность. На первый план выходит цифровая среда.

Развитие цифровых технологий существенно трансформирует подходы к продвижению территорий. Сегодня именно цифровой маркетинг становится одним из ключевых инструментов формирования имиджа региона, повышения его узнаваемости и конкурентоспособности. Социальные сети, онлайн-платформы, цифровые сервисы-всё это формирует новый тип взаимодействия между территорией и её целевой аудиторией. Причём не только туристами, но и инвесторами.

Важно отметить, что в Казахстане процессы цифровизации активно поддерживаются на государственном уровне. Однако уровень использования инструментов цифрового маркетинга в продвижении территорий остаётся неоднородным. В одних регионах наблюдается достаточно активная работа в цифровом пространстве, в других — она носит фрагментарный характер. Это создаёт определённый разрыв в конкурентоспособности регионов.

Таким образом, возникает необходимость более глубокого изучения роли цифрового маркетинга как инструмента повышения инвестиционной и туристической привлекательности. Особенно актуальным становится вопрос разработки эффективных подходов и решений, адаптированных к специфике Казахстана. В этом и заключается актуальность настоящего исследования.

Степень разработанности темы можно охарактеризовать как достаточно высокую в зарубежной научной литературе. В то же время в отечественных исследованиях вопросы цифрового маркетинга территорий, особенно в контексте регионального развития Казахстана, освещены недостаточно полно. Это определяет научную новизну работы.

Целью данной работы является исследование роли цифрового маркетинга территорий и разработка рекомендаций по повышению инвестиционной и туристической привлекательности регионов Казахстана.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

изучить теоретические основы маркетинга территорий;
рассмотреть сущность и инструменты цифрового маркетинга;
проанализировать практику использования цифрового маркетинга в регионах Казахстана;
выявить существующие проблемы и ограничения;
разработать предложения по совершенствованию цифрового продвижения территорий.

Объектом исследования выступают регионы Республики Казахстан.

Предметом исследования являются инструменты цифрового маркетинга, применяемые для продвижения территорий.

В работе использованы методы анализа, синтеза, сравнительного анализа, а также элементы статистического и кейс-анализа. Это позволяет рассмотреть проблему с разных сторон и получить более обоснованные выводы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций органами государственной власти и другими заинтересованными субъектами при разработке стратегий продвижения регионов.

Маркетинг территорий представляет собой относительно новое направление в экономической науке, которое сформировалось на стыке маркетинга, региональной экономики и управления. В современных условиях он приобретает всё большее значение, поскольку территории

начинают конкурировать между собой за инвестиции, туристов, человеческий капитал и ресурсы.

В научной литературе существует несколько подходов к определению данного понятия. В широком смысле маркетинг территорий рассматривается как система мероприятий, направленных на формирование положительного имиджа территории и повышение её привлекательности для различных целевых аудиторий. В более узком понимании он трактуется как деятельность органов власти и других заинтересованных субъектов по продвижению территории с использованием маркетинговых инструментов.

Некоторые исследователи делают акцент на управленческом аспекте и определяют маркетинг территорий как процесс стратегического управления развитием территории на основе анализа потребностей целевых групп. Другие, напротив, подчеркивают коммуникационную составляющую-создание и распространение информации о преимуществах региона.

Если обобщить существующие подходы, можно сказать, что маркетинг территорий-это комплексная деятельность, направленная на выявление, формирование и продвижение конкурентных преимуществ территории с целью привлечения инвестиций, туристов и повышения уровня социально-экономического развития.

Важно отметить, что в отличие от классического маркетинга товаров и услуг, объектом здесь выступает не продукт, а территория-сложная социально-экономическая система. Это накладывает определённые особенности: большое количество заинтересованных сторон, долгосрочный характер результатов и зависимость от государственной политики.

Сущность маркетинга территорий проявляется в его основных функциях. К ним относятся:
аналитическая (изучение внешней среды и целевых аудиторий);

стратегическая (разработка стратегии развития и позиционирования территории);

коммуникационная (формирование и продвижение имиджа);

координационная (взаимодействие органов власти, бизнеса и общества).

Изходя из вышеследующего-маркетинг территорий выступает важным инструментом повышения конкурентоспособности регионов. В условиях цифровизации его роль усиливается, поскольку современные технологии позволяют значительно расширить возможности продвижения территорий и взаимодействия с целевыми аудиториями.

Цели маркетинга территорий напрямую связаны с задачами социально-экономического развития региона. В целом их можно сгруппировать по нескольким ключевым направлениям, среди которых особое значение имеют привлечение инвестиций, развитие туризма и формирование положительного имиджа территории.

Прежде всего, одной из основных целей является повышение инвестиционной привлекательности региона. В условиях ограниченности ресурсов и высокой конкуренции между территориями именно инвестиции становятся важнейшим фактором экономического роста. Маркетинг территорий позволяет формировать благоприятный инвестиционный климат, демонстрировать преимущества региона (инфраструктуру, налоговые условия, ресурсы), а также выстраивать эффективную коммуникацию с потенциальными инвесторами. Здесь важно не только наличие реальных условий, но и их правильная «упаковка» и продвижение.

Не менее значимой целью является развитие туристической привлекательности территории. Туризм выступает одним из драйверов региональной экономики, создавая рабочие места и стимулируя развитие сопутствующих отраслей. С помощью маркетинга территории формируют уникальный туристический образ, продвигают природные и культурные ресурсы, а также повышают узнаваемость региона на внутреннем и международном рынках. При этом важно учитывать особенности целевой аудитории и использовать современные каналы продвижения.

Отдельное место занимает формирование положительного имиджа территории. Имидж региона влияет на восприятие его как инвесторами, так и туристами, а также местным населением. Негативный или слабый имидж может существенно снижать конкурентоспособность территории, даже при наличии объективных преимуществ. В этом контексте маркетинг территорий направлен на создание устойчивого, узнаваемого и привлекательного образа региона, отражающего его уникальные характеристики и ценности.

Следует отметить, что указанные цели тесно взаимосвязаны. Так, положительный имидж способствует привлечению инвестиций и туристов, а развитие туризма, в свою очередь, усиливает узнаваемость территории. Поэтому эффективный маркетинг территорий предполагает комплексный подход, при котором все цели реализуются во взаимосвязи и дополняют друг друга.

Реализация маркетинга территорий невозможна без участия различных субъектов, каждый из которых выполняет свою роль в формировании и продвижении региона. Ключевыми участниками

данного процесса выступают государственные органы и бизнес-структуры.

Государство играет ведущую роль в маркетинге территорий. Именно органы государственной власти разрабатывают стратегии социально-экономического развития, формируют нормативно-правовую базу и определяют приоритетные направления продвижения региона. Кроме того, государство выступает инициатором крупных инфраструктурных проектов, создает условия для привлечения инвестиций и координирует взаимодействие различных участников.

Важно и то, что государственные структуры формируют официальный имидж территории. Это осуществляется через национальные и региональные программы, инвестиционные порталы, туристические бренды, а также участие в международных выставках и форумах. В условиях цифровизации именно государство всё чаще становится драйвером внедрения цифровых инструментов продвижения.

В свою очередь, бизнес-сообщество является не менее значимым субъектом маркетинга территорий. Компании напрямую заинтересованы в развитии региона, поскольку это влияет на их прибыль, доступ к ресурсам и рынкам сбыта. Бизнес участвует в формировании инвестиционного климата, создает рабочие места и развивает инфраструктуру.

Кроме того, предприниматели активно включаются в процессы продвижения территории. Это может проявляться в развитии туристических услуг, создании брендов, продвижении через цифровые каналы, а также участии в партнерских проектах с государством. В ряде случаев именно бизнес становится источником инновационных решений в области маркетинга территорий.

Следует подчеркнуть, что наибольшая эффективность достигается при взаимодействии государства и бизнеса. Такое сотрудничество позволяет объединить ресурсы, повысить качество стратегий и обеспечить более комплексное продвижение территории. В современных условиях данное взаимодействие всё чаще реализуется в формате государственно-частного партнёрства.

Исходя из этого маркетинг территорий представляет собой результат совместной деятельности государства и бизнеса, где каждая сторона выполняет свою функцию, но при этом действует в рамках единой цели — повышения конкурентоспособности региона.

Цифровой маркетинг в контексте продвижения территорий представляет собой совокупность инструментов и технологий, направленных на формирование и продвижение имиджа региона в

онлайн-среде. В отличие от традиционных методов, он обеспечивает более широкий охват аудитории, высокую скорость распространения информации и возможность точного таргетирования.

Сущность цифрового маркетинга заключается не просто в присутствии территории в интернете, а в выстраивании системной коммуникации с целевыми аудиториями — инвесторами, туристами, предпринимателями. При этом особую роль играют такие инструменты, как SEO, SMM и контент-маркетинг.

SEO (Search Engine Optimization) представляет собой оптимизацию интернет-ресурсов с целью повышения их позиций в поисковых системах. Для территорий это означает, что официальные сайты регионов, инвестиционные порталы и туристические платформы должны быть легко находимы по соответствующим запросам. Например, потенциальный инвестор или турист, вводя запрос, связанный с Казахстаном или конкретным регионом, должен в первую очередь видеть релевантные и качественные ресурсы. Эффективное SEO способствует увеличению трафика и повышает узнаваемость территории.

SMM (Social Media Marketing) связан с продвижением через социальные сети. Сегодня именно социальные платформы становятся одним из ключевых каналов коммуникации с аудиторией. Через них формируется образ территории, транслируются её преимущества, создаётся эмоциональная связь с пользователями. Для регионов Казахстана это особенно актуально, поскольку социальные сети позволяют охватить как внутреннюю, так и международную аудиторию. При этом важна регулярность публикаций, визуальный контент и интерактивность.

Контент-маркетинг представляет собой создание и распространение полезного, информативного и привлекательного контента, направленного на привлечение и удержание аудитории. В случае маркетинга территорий это могут быть статьи, видеоролики, виртуальные туры, истории успеха инвесторов, а также материалы о культурных и природных особенностях региона. Качественный контент позволяет не только информировать, но и формировать доверие к территории.

Следует отметить, что данные инструменты наиболее эффективны при их комплексном использовании. Например, контент, созданный в рамках контент-маркетинга, может распространяться через социальные сети, а SEO обеспечивает его доступность для широкой аудитории через поисковые системы. Таким образом, цифровой маркетинг территорий представляет собой взаимосвязанную систему

инструментов, направленных на достижение стратегических целей развития региона.

Инструмент	Сущность	Основная цель	Применение в маркетинге территорий
SEO	Оптимизация сайтов для поисковых систем	Повышение видимости и трафика	Продвижение инвестиционных и туристических порталов региона
SMM	Продвижение через социальные сети	Формирование имиджа и вовлечение аудитории	Создание привлекательного образа региона через контент
Контент-маркетинг	Создание и распространение контента	Информирование и формирование доверия	Публикации о регионе, видеоролики, истории успеха

В системе цифрового маркетинга территорий особое место занимают платформы, через которые осуществляется взаимодействие с целевой аудиторией. Именно они выступают основными каналами распространения информации и формирования имиджа региона. Ключевыми из них являются официальные сайты, социальные сети и мобильные приложения.

Официальные сайты являются базовым элементом цифрового присутствия территории. Как правило, это инвестиционные порталы, туристические сайты или официальные ресурсы акиматов. Они выполняют сразу несколько функций: информационную, имиджевую и коммуникационную. Через такие сайты потенциальные инвесторы получают данные об экономике региона, условиях ведения бизнеса, инфраструктуре, а туристы — о достопримечательностях, маршрутах и сервисах.

Однако важно понимать, что сам факт наличия сайта уже недостаточен. Он должен быть удобным, адаптированным под разные устройства, иметь качественный контент и мультиязычную версию. В противном случае даже хороший регион может «теряться» в цифровом пространстве.

Социальные сети играют более динамичную роль. В отличие от сайтов, они позволяют выстраивать постоянный диалог с аудиторией. Через платформы (Instagram, TikTok, Facebook и др.) регионы транслируют визуальный образ, делятся новостями, продвигают мероприятия и вовлекают пользователей в коммуникацию.

Особенность социальных сетей заключается в их высокой скорости распространения информации. Один удачный пост или видео может значительно повысить узнаваемость территории. С другой

стороны, отсутствие системной работы или слабый контент быстро снижает интерес аудитории. Поэтому здесь важны регулярность, креативность и понимание целевой аудитории.

Мобильные приложения являются относительно новым, но перспективным инструментом. Они позволяют предоставлять пользователям персонализированные услуги-например, навигацию по туристическим маршрутам, информацию о событиях, бронирование услуг. В контексте маркетинга территорий приложения усиливают удобство взаимодействия с регионом и повышают уровень сервиса.

Особенно актуально это для туристических регионов, где важна доступность информации «здесь и сейчас». Вместе с тем разработка и поддержка приложений требует значительных ресурсов, поэтому их использование пока не носит массового характера.

В условиях цифровизации всё большее значение в маркетинге территорий приобретают технологии обработки больших данных (Big Data) и инструменты таргетированного продвижения. Они позволяют не просто распространять информацию, а делать это максимально точно и эффективно, учитывая особенности целевой аудитории.

Big Data представляет собой совокупность больших массивов данных, которые анализируются с целью выявления закономерностей, предпочтений и поведенческих моделей пользователей. В контексте маркетинга территорий такие данные могут включать информацию о туристических потоках, интересах пользователей в интернете, поисковых запросах, активности в социальных сетях.

Использование Big Data позволяет регионам:
лучше понимать свою аудиторию;

прогнозировать спрос на туристические услуги;

выявлять наиболее перспективные рынки;

адаптировать маркетинговые стратегии под реальные потребности.

Например, анализ данных может показать, из каких стран чаще всего интересуются определённым регионом Казахстана, какие виды туризма наиболее востребованы, какие каналы коммуникации работают лучше. Это делает продвижение более обоснованным, а не интуитивным.

Таргетинг (таргетированная реклама) является логическим продолжением использования данных. Он представляет собой механизм настройки рекламных сообщений на конкретные группы пользователей по заданным параметрам: возраст, география, интересы, поведение в сети.

В маркетинге территорий таргетинг позволяет:

продвигать регион именно той аудитории, которая с наибольшей вероятностью заинтересована в поездке или инвестициях;

снижать затраты на рекламу за счёт точного попадания в целевую группу;

повышать эффективность рекламных кампаний.

Например, туристический регион может запускать рекламу для пользователей, интересующихся экотуризмом или активным отдыхом, а инвестиционные порталы-для предпринимателей и представителей бизнеса.

При этом важно отметить, что эффективность таргетинга напрямую зависит от качества данных. Без анализа Big Data таргетированная реклама становится менее точной и теряет свою эффективность.

Одним из наиболее успешных примеров использования цифрового маркетинга и брендинга территории является Дубай. За относительно короткий период этот город смог трансформироваться из регионального центра в глобальный туристический и инвестиционный хаб. Существенную роль в этом процессе сыграла грамотно выстроенная стратегия digital branding.

Digital branding Дубая основывается на создании сильного, узнаваемого и технологичного образа города. В цифровом пространстве он позиционируется как современный мегаполис, ориентированный на инновации, комфорт и высокий уровень жизни. При этом продвижение осуществляется системно и через различные каналы — официальные сайты, социальные сети, мобильные приложения и глобальные цифровые платформы.

Особое внимание уделяется визуальному контенту. Дубай активно использует качественные фото- и видеоматериалы, демонстрирующие архитектуру, инфраструктуру, туристические объекты и события мирового уровня. Такой подход формирует эмоциональное восприятие территории и усиливает её привлекательность.

Кроме того, город активно применяет таргетированную рекламу и аналитику данных. Это позволяет продвигать туристические и инвестиционные возможности Дубая на конкретные сегменты аудитории в разных странах. Например, отдельные рекламные кампании разрабатываются для инвесторов, предпринимателей или туристов с различными интересами.

Важной составляющей является интеграция цифровых сервисов. В Дубае активно развиваются мобильные приложения и онлайн-платформы, которые упрощают взаимодействие с городом — от

планирования поездки до ведения бизнеса. Это не только повышает удобство, но и усиливает положительное восприятие территории.

Следует отметить и роль государства, которое выступает ключевым координатором всех маркетинговых активностей. Продвижение Дубая осуществляется в рамках единой стратегии, что обеспечивает согласованность действий и устойчивость бренда.

В последние годы Республика Казахстан активно внедряет цифровые технологии в различные сферы экономики и государственного управления. Одним из ключевых направлений стала цифровизация процессов продвижения страны и её регионов. В этом контексте особую роль играет государственная программа «Digital Kazakhstan», направленная на ускорение темпов цифрового развития.

Программа ориентирована не только на развитие IT-инфраструктуры, но и на повышение конкурентоспособности страны в глобальном цифровом пространстве. Это, в свою очередь, напрямую влияет на возможности продвижения территорий, привлечения инвестиций и развития туризма.

В рамках цифрового продвижения Казахстана можно выделить несколько ключевых направлений:

развитие цифровой инфраструктуры;

создание государственных онлайн-платформ;

внедрение электронных услуг;

продвижение страны через цифровые каналы;

поддержка инновационных проектов.

Для более детального понимания представим основные элементы цифрового продвижения в рамках программы «Digital Kazakhstan»:

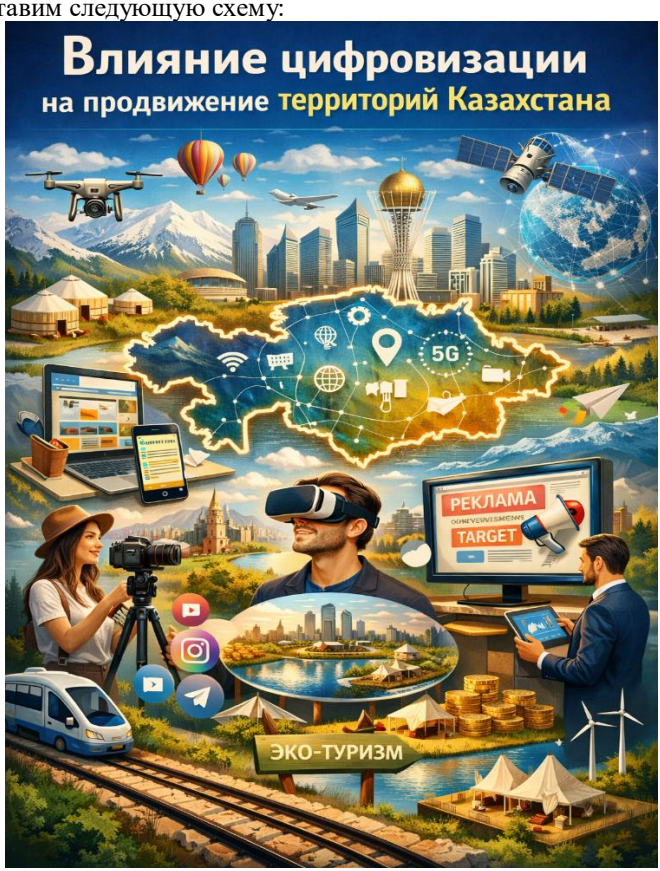
Основные направления цифрового продвижения Казахстана

Направление	Содержание	Влияние на маркетинг территорий
Цифровизация госуслуг	Развитие eGov, онлайн-сервисов	Повышение доверия инвесторов
Развитие IT-инфраструктуры	Интернет, дата-центры, связь	Улучшение цифровой доступности регионов
Цифровая экономика	Поддержка стартапов, инноваций	Формирование имиджа технологичной страны
Онлайн-платформы	Туристические и инвестиционные порталы	Продвижение регионов в интернете
Цифровая грамотность	Обучение населения	Расширение цифровой активности

Анализ показывает, что Казахстан формирует основу для цифрового маркетинга территорий, однако уровень его развития в регионах остаётся неоднородным. В крупных городах наблюдается

более высокий уровень цифрового присутствия, тогда как в ряде регионов цифровое продвижение носит ограниченный характер.

Для наглядного представления взаимосвязи цифровых инструментов и их влияния на привлекательность территорий представим следующую схему:



Как видно из представленной схемы, цифровизация выступает базой для развития маркетинга территорий. Через инфраструктуру и цифровые сервисы формируются условия для продвижения регионов, что в конечном итоге влияет на их инвестиционную и туристическую привлекательность.

В целом можно сделать вывод, что Казахстан обладает значительным потенциалом в области цифрового маркетинга территорий. Однако для его полной реализации требуется дальнейшее развитие цифровых инструментов, усиление региональных стратегий

продвижения и более активное использование современных технологий.

Астана как столица Республики Казахстан занимает ключевое место в системе продвижения территорий. Благодаря своему статусу, город выступает не только административным центром, но и важным инвестиционным и деловым хабом. Это напрямую отражается на уровне развития цифрового маркетинга.

В первую очередь следует отметить, что Астана обладает достаточно развитой цифровой инфраструктурой. В городе активно используются онлайн-платформы для продвижения инвестиционных возможностей, туристических ресурсов и деловой активности. Официальные сайты и порталы содержат информацию о проектах, мерах государственной поддержки, а также условиях ведения бизнеса.

Особое внимание уделяется инвестиционному позиционированию города. Астана активно продвигается как центр притяжения инвестиций, в том числе через цифровые каналы. Используются специализированные инвестиционные порталы, на которых представлена информация о приоритетных отраслях, инфраструктуре и проектах. Это позволяет потенциальным инвесторам быстро получать необходимые данные и принимать решения.

В сфере туристического продвижения также наблюдается положительная динамика. В цифровом пространстве Астана позиционируется как современный, динамично развивающийся город с уникальной архитектурой и развитой инфраструктурой. Активно используются социальные сети, где публикуется визуальный контент, отражающий культурные мероприятия, достопримечательности и городской стиль жизни.

Важным элементом является проведение международных мероприятий (форумы, выставки), которые дополнительно усиливают цифровое присутствие города. Информация о таких событиях активно распространяется через интернет-ресурсы, что способствует формированию положительного имиджа на международной арене.

Однако, несмотря на достаточно высокий уровень развития цифрового маркетинга, можно выделить ряд проблем. Во-первых, наблюдается недостаточная интеграция различных цифровых платформ**.** Информация часто распределена по разным ресурсам, что снижает удобство для пользователей. Во-вторых, не всегда используется потенциал персонализированного продвижения и аналитики данных. В-третьих, контент в ряде случаев носит формальный характер и недостаточно ориентирован на целевую аудиторию.

Для систематизации проведённого анализа представим основные характеристики цифрового маркетинга Астаны в виде таблицы:

Оценка цифрового маркетинга г. Астана

Параметр	Характеристика	Оценка
Цифровая инфраструктура	Высокий уровень развития	Высокая
Инвестиционное продвижение	Наличие специализированных порталов	Высокая
Туристическое продвижение	Активность в соцсетях, визуальный контент	Средняя–высокая
Интеграция платформ	Разрозненность ресурсов	Средняя
Использование данных	Ограниченное применение аналитики	Средняя

Астана демонстрирует относительно высокий уровень развития цифрового маркетинга по сравнению с другими регионами Казахстана. Город обладает значительным потенциалом для дальнейшего совершенствования цифрового продвижения, особенно в части интеграции платформ и использования современных аналитических инструментов.

Несмотря на активное развитие цифровых технологий и реализацию государственных программ, цифровой маркетинг территорий в Казахстане сталкивается с рядом системных проблем и ограничений. Эти факторы снижают эффективность продвижения регионов и препятствуют формированию устойчивого конкурентного преимущества на международной арене.

Одной из ключевых проблем является слабый бренд регионов**.** В отличие от ведущих мировых городов, многие регионы Казахстана не обладают чётко сформированным и узнаваемым образом. Их позиционирование зачастую размыто, отсутствует уникальное торговое предложение территории. В результате потенциальные инвесторы и туристы не могут однозначно выделить преимущества конкретного региона. Иногда создаётся ощущение, что разные территории транслируют схожие, обобщённые характеристики, не отражающие их реальную специфику.

Не менее значимой проблемой выступает недостаток комплексных digital-стратегий**.** В ряде случаев цифровое продвижение осуществляется эпизодически, без единой концепции и долгосрочного планирования. Отсутствие стратегического подхода приводит к тому, что используемые инструменты (сайты, социальные сети, реклама) не связаны между собой и не работают на достижение общих целей. Это снижает общую эффективность маркетинговых усилий.

Также следует отметить разрозненность цифровых платформ**.** Информация о регионе часто распределена между различными сайтами, порталами и социальными сетями, которые не интегрированы между

собой. Пользователь, заинтересованный в получении информации, вынужден самостоятельно искать данные на разных ресурсах, что снижает удобство и может привести к потере интереса. В условиях высокой конкуренции это является существенным недостатком.

Серьёзным ограничением остаётся слабое использование аналитики данных**.** Несмотря на наличие инструментов Big Data, их потенциал используется недостаточно. Часто решения в области продвижения принимаются без глубокого анализа поведения аудитории, её предпочтений и потребностей. Это делает маркетинг менее точным и снижает эффективность рекламных кампаний. По сути, регионы действуют «вслепую», не используя доступные цифровые возможности в полной мере.

Кроме того, можно выделить недостаточную международную ориентацию цифрового продвижения**.** Контент многих регионов ориентирован преимущественно на внутреннюю аудиторию и не всегда адаптирован для иностранных пользователей. Это проявляется в ограниченном использовании иностранных языков, недостаточном учёте культурных особенностей целевых рынков, а также слабом присутствии на международных цифровых платформах. В результате потенциал привлечения иностранных туристов и инвесторов реализуется не в полной мере.

В совокупности перечисленные проблемы свидетельствуют о том, что цифровой маркетинг территорий в Казахстане находится на стадии формирования. С одной стороны, создана базовая инфраструктура и имеются необходимые инструменты. С другой — отсутствует системность, глубина и ориентация на долгосрочный результат. Это требует разработки комплексных решений и перехода к более стратегическому подходу в продвижении регионов.

Одним из приоритетных направлений развития цифрового маркетинга территорий в Казахстане является разработка и внедрение единой digital-стратегии на уровне регионов. В настоящее время продвижение территорий часто носит фрагментарный характер, что снижает его эффективность и не позволяет в полной мере реализовать потенциал цифровых инструментов.

Единая digital-стратегия должна представлять собой системный документ, определяющий цели, инструменты, целевые аудитории и ключевые показатели эффективности цифрового продвижения региона. При этом важно, чтобы стратегия была не формальной, а реально применяемой и адаптированной к специфике конкретной территории.

В первую очередь необходимо чётко определить позиционирование региона**.** Это означает формирование уникального

образа территории, отражающего её конкурентные преимущества. Например, один регион может развиваться как туристический центр, другой-как индустриальный или инвестиционный хаб. Без чёткого позиционирования любые маркетинговые усилия теряют направленность.

Следующим важным элементом является сегментация целевой аудитории. Digital-стратегия должна учитывать, что инвесторы, туристы и местное население имеют разные потребности и ожидания. Соответственно, для каждой группы необходимо разрабатывать отдельные коммуникационные подходы и каналы продвижения.

Особое внимание следует уделить интеграции цифровых инструментов. Все платформы — сайты, социальные сети, мобильные приложения — должны работать в рамках единой системы. Это позволит обеспечить согласованность информации, повысить удобство для пользователей и усилить общий эффект от продвижения.

Не менее важным является внедрение системы аналитики и оценки эффективности. Digital-стратегия должна включать конкретные показатели (например, трафик, охват, уровень вовлечённости, количество инвесторов или туристов), по которым можно оценивать результаты. Это позволит своевременно корректировать стратегию и повышать её эффективность.

Кроме того, необходимо предусмотреть регулярное обновление контента и использование современных технологий, таких как Big Data и таргетированная реклама. Это обеспечит более точное взаимодействие с аудиторией и повысит результативность маркетинговых кампаний.

Следует отметить, что разработка и реализация единой digital-стратегии требует координации между государственными органами, бизнесом и другими заинтересованными сторонами. Только при таком взаимодействии возможно создание устойчивой и эффективной системы цифрового продвижения.

Одним из ключевых направлений повышения эффективности цифрового маркетинга является формирование сильных брендов территорий. В условиях высокой конкуренции регионы должны не просто присутствовать в цифровом пространстве, а чётко позиционировать себя и выделяться среди других.

Создание бренда территории предполагает разработку уникального образа, который отражает её особенности, ценности и конкурентные преимущества. В Казахстане данное направление пока находится на стадии формирования. Многие регионы не имеют чёткого позиционирования, что снижает их узнаваемость.

Для решения данной проблемы необходимо: определить уникальные характеристики региона (природные ресурсы, культура, экономика);

разработать визуальную идентичность (логотип, стиль, слоган);

обеспечить единое позиционирование во всех цифровых каналах;

активно продвигать бренд через контент и коммуникации.

Сильный бренд способствует формированию доверия и повышает интерес как со стороны инвесторов, так и туристов.

Современный этап развития цифрового маркетинга характеризуется активным внедрением технологий Big Data и искусственного интеллекта (AI). Их использование позволяет значительно повысить точность и эффективность продвижения территорий.

Big Data даёт возможность анализировать большие объёмы информации о поведении пользователей, их интересах и предпочтениях. На основе этих данных можно выявлять целевые аудитории и прогнозировать их действия. В свою очередь, технологии AI позволяют автоматизировать обработку данных, персонализировать предложения и оптимизировать маркетинговые кампании.

В контексте Казахстана использование данных технологий пока ограничено. Это связано как с недостатком инфраструктуры, так и с отсутствием соответствующих компетенций. Тем не менее, их внедрение может дать существенный эффект.

Основные направления применения:

анализ туристических потоков и поведения пользователей;

персонализация рекламных сообщений;

автоматизация коммуникации (чат-боты, рекомендации);

прогнозирование спроса.

Социальные сети в настоящее время являются одним из наиболее эффективных каналов продвижения территорий. Они позволяют не только распространять информацию, но и формировать эмоциональное восприятие региона.

Особую роль в этом процессе играют блогеры и лидеры мнений. Их аудитория доверяет рекомендациям, что делает продвижение более эффективным по сравнению с традиционной рекламой. В международной практике сотрудничество с блогерами широко используется для продвижения туристических направлений.

В Казахстане данный инструмент применяется, однако его потенциал реализован не полностью. Часто отсутствует системный подход к выбору блогеров и формированию контента.

Для повышения эффективности необходимо:

выбирать блогеров, соответствующих целевой аудитории;
создавать качественный визуальный контент;
использовать сторителлинг и реальные кейсы;
проводить регулярные кампании, а не разовые акции.

Важным направлением совершенствования цифрового маркетинга является развитие туристических digital-платформ. Они выступают связующим звеном между регионом и потенциальным туристом, обеспечивая доступ к информации и услугам.

В Казахстане уже существуют отдельные платформы, однако их функциональность и интеграция требуют дальнейшего развития. Часто пользователи сталкиваются с недостатком информации или неудобным интерфейсом.

Для повышения эффективности необходимо:
создавать единые туристические порталы с полной информацией;
внедрять функции онлайн-бронирования и навигации;
обеспечивать мультиязычность;
интегрировать платформы с социальными сетями и сервисами;
использовать мобильные технологии.

Развитие таких платформ позволит упростить взаимодействие с туристами и повысить общий уровень сервиса, что положительно скажется на привлекательности регионов.

В ходе проведённого исследования была рассмотрена роль цифрового маркетинга территорий как инструмента повышения инвестиционной и туристической привлекательности регионов Казахстана. Актуальность темы обусловлена усилением конкуренции между территориями и активным развитием цифровых технологий, которые кардинально изменяют подходы к продвижению регионов.

В рамках первой задачи были изучены теоретические основы маркетинга территорий. Установлено, что маркетинг территорий представляет собой комплексную деятельность, направленную на формирование и продвижение конкурентных преимуществ региона. Особое значение в современных условиях приобретает цифровой маркетинг, который обеспечивает более эффективное взаимодействие с целевой аудиторией.

В процессе выполнения второй задачи были рассмотрены основные инструменты цифрового маркетинга, включая SEO, SMM, контент-маркетинг, а также цифровые платформы, Big Data и таргетинг. Сделан вывод о том, что их комплексное использование позволяет значительно повысить эффективность продвижения территорий.

Анализ практики Казахстана показал, что в стране сформирована базовая цифровая инфраструктура, реализуются государственные

программы, такие как «Digital Kazakhstan». Вместе с тем уровень развития цифрового маркетинга территорий остаётся неоднородным. Наиболее продвинутые позиции занимает столица — Астана, тогда как в других регионах наблюдаются определённые ограничения.

В ходе исследования были выявлены ключевые проблемы: слабый бренд регионов, отсутствие комплексных digital-стратегий, разрозненность платформ, недостаточное использование аналитики данных и ограниченная международная ориентация. Эти факторы существенно снижают эффективность продвижения территорий.

В целях решения выявленных проблем предложен ряд рекомендаций, включая разработку единой digital-стратегии, формирование сильных брендов территорий, внедрение технологий Big Data и искусственного интеллекта, активное использование социальных сетей и развитие туристических цифровых платформ. Реализация данных мер позволит повысить конкурентоспособность регионов и усилить их позиции на внутреннем и международном рынках.

Таким образом, поставленная цель исследования достигнута. Доказано, что цифровой маркетинг является важным инструментом повышения инвестиционной и туристической привлекательности регионов Казахстана.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и другими заинтересованными субъектами при разработке стратегий регионального развития и цифрового продвижения территорий.

Список цитируемой литературы:

1. Котлер, Ф. Маркетинг мест / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 384 с.

2. Панкрухин, А. П. Маркетинг территорий : учеб. пособие / А. П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2017. – 320 с.

3. Дорман, В. Н. Экономика организации. Ресурсы коммерческой организации : учеб. пособие / В. Н. Дорман ; под ред. Н. Р. Кельчевской. – Москва : Юрайт ; Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2019. – 134 с.

4. Скрипник, К. Д. Лингвистический поворот и философия языка Дж. Локка: интерпретации, комментарии, теоретические источники / К. Д. Скрипник // Вестник Удмуртского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Т. 27, вып. 2. – С. 139–146.

5. Чумиков, А. Н. Маркетинг территорий и брендинг регионов / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – Москва : Дело, 2019. – 256 с.
6. Программа «Цифровой Казахстан» : утв. Правительством Республики Казахстан. – Астана, 2017.
7. Назарбаев, Н. А. Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность // Казахстанская правда. – 2017.
8. Kotler, P. Marketing Places Europe / P. Kotler, D. Haider, I. Rein. – London : Financial Times, 2016. – 320 p.
9. Kavaratzis, M. Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models / M. Kavaratzis // The Marketing Review. – 2018. – Vol. 18. – P. 23–45.
10. Buhalis, D. Smart Tourism Destinations / D. Buhalis // Tourism Management. – 2020. – Vol. 76. – P. 103–115.

Климентьев И.Р., студент
Научный руководитель: Селезнева Ю.А., старший преподаватель,
Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина
г. Елец, Россия

ЦИФРОВАЯ АРХИТЕКТУРА ВЫБОРА: МЕЖДУ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И МАНИПУЛЯЦИЕЙ

Аннотация
В работе анализируются механизмы цифровой архитектуры выбора: алгоритмическая персонализация, A/B-тестирование, проектирование поведенческих петель и предиктивное подталкивание. Рассматриваются экономические и социальные последствия формирования алгоритмического общества, включая переход к экономике поведения, фрагментацию публичного пространства и этико-правовые вызовы.
Ключевые слова: поведенческая экономика, цифровая архитектура выбора, алгоритмическое общество, поведенческие петли, цифровое подталкивание.

Тотальная цифровизация всех сфер жизни человека привела к тому, что значительная часть потребительского, политического и социального выбора совершается сегодня не напрямую, а опосредуется интерфейсами и алгоритмами. Переход общества в онлайн-среду сделал

архитектуру выбора (nudge-технологии) не просто инструментом маркетинга, а фундаментальной человеческой средой обитания, формирующей картину мира.

Распространение алгоритмических систем рекомендаций обусловило создание феномена «кураторской экономики», где алгоритмы решают за человека проблемы выбора. Активное внедрение Big Data позволяет архитекторам цифровой среды анализировать паттерны поведения не абстрактных групп, а каждого конкретного пользователя в режиме реального времени. Развитие технологий искусственного интеллекта и машинного обучения выводит персонализацию выбора на принципиально новый уровень, делая «подталкивание» гиперэффективным и зачастую неочевидным для самого пользователя.

Актуальность исследования продиктована необходимостью переосмысления концепции суверенитета потребителя в условиях, когда алгоритмы персонализируют информационную среду и предопределяют варианты действий.

Необходимо отметить, что выбранная тема только набирает актуальность и изучена фрагментарно. Существует разрыв между классической теорией, техническими исследованиями алгоритмов и анализом их социальной роли.

Теоретическая основа данной работы строится на объединении трех научных направлений. Классическая поведенческая экономика описывает устойчивые когнитивные особенности принятия решений. Она фиксирует системные отклонения от модели полной рациональности, такие как влияние формулировок задач, склонность к выбору по умолчанию и переоценку сиюминутных выгод. Однако ее модель остается статичной. Она изучает реакцию человека на заданные извне условия, но не учитывает среду, которая способна непрерывно подстраиваться и учиться на каждом действии [6]. Это ограничение преодолевается за счет включения подходов теории медиа.

Теория медиа рассматривает технологические платформы как активные силы, формирующие социальную реальность. По мнению Вартановой Е.Л.: «…она смещает фокус с отдельного решения на анализ среды, в которой это решение созревает» [2, с.102]. Согласно этому взгляду, интерфейс социальной сети, поисковой системы или маркетплейса — это не нейтральный инструмент, а структурирующий механизм. Он задает правила взаимодействия, определяет границы видимого и допустимого, формирует новые социальные практики и ритмы жизни. Таким образом, теория медиа объясняет, как цифровая среда конструирует сам контекст для наших предпочтений и поступков.

Третий необходимый компонент — наука о данных и исследование алгоритмов. Он раскрывает техническую механику реализации влияния среды на поведение и выбор человека. Алгоритмы ранжирования, рекомендательные системы и системы персонализации — это конкретные инженерные решения. Как утверждает Болотин Ю.С.: «…их работа направлена на оптимизацию четких метрик: времени, проведенного на платформе, количества кликов, вероятности покупки» [1, с.509]. Для этого они в реальном времени собирают поведенческие данные, строят прогнозные модели и автоматически тестируют тысячи вариантов интерфейсов. Именно здесь абстрактные когнитивные модели из поведенческой экономики превращаются в сырье для точной инженерной настройки. Алгоритм знает о склонности к подтверждению своей точки зрения и может бесконечно подпитывать ее, формируя информационный пузырь. Он понимает механизмы формирования привычки и выстраивает интерфейс, поощряющий регулярное возвращение.

Синтез этих трех перспектив формирует целостную методологию. Он позволяет анализировать цифровую архитектуру выбора как обучающуюся систему. В этой системе технические возможности алгоритмической оптимизации используются для целенаправленного проектирования социальной и коммуникативной среды, которая, в свою очередь, взаимодействует с когнитивными схемами человека. Такой подход является основой для научной новизны. Он позволяет ввести и исследовать новые концепты.

Предиктивное подталкивание возникает, когда алгоритм, предугадывая потребность, предлагает решение еще до ее осознания пользователем. Циклы поведенческой оптимизации описывают замкнутый процесс, где действие пользователя служит данными для обучения алгоритма, который модифицирует среду, и провоцирует новое действие пользователя. Этот теоретический каркас необходим для системного анализа конкретных механизмов воздействия, которые рассматриваются далее.

Основные механизмы цифровой архитектуры выбора реализуются через конкретные технологические и дизайнерские практики, которые превращают теоретические возможности влияния в ежедневный опыт пользователя. Их действие основано на постоянном сборе поведенческих данных и обратной связи, что создает динамическую, а не статичную среду для принятия решений.

По мнению Тимергазизовой Э. Р., сходному с нашим: «…Цифровые технологии радикально трансформируют экономическое поведение потребителей, меняя способы поиска информации, принятия

решений и совершения покупок. В последние десятилетия интернет, мобильные устройства, искусственный интеллект (ИИ) и большие данные (BigData) создали условия для появления новых потребительских привычек. Это повлияло как на индивидуальное поведение, так и на глобальные экономические тенденции» [8, с.170]. По данным Google за 2024 год, 81% покупателей проводят онлайн-исследование перед принятием решения о покупке.

Первым и базовым механизмом этого процесса является алгоритмическая персонализация и микротаргетинг. Системы на основе машинного обучения создают детальные прогнозные модели пользователя, оценивая его склонность к импульсивным покупкам, чувствительность к цене, политические взгляды или эмоциональную уязвимость. На основе этих моделей формируется уникальная среда выбора. Разным пользователям на одной и той же странице могут предлагаться разные последовательности товаров, разные формулировки, разные цены и даже разные условия доставки. Это прямое воплощение идеи подталкивания, но в масштабе и с точностью, невозможными в физическом мире. Персонализация создает иллюзию объективности предлагаемых вариантов, тогда как они являются продуктом оптимизации под скрытые от пользователя цели платформы.

Второй механизм — это непрерывное A/B-тестирование и оптимизация интерфейсов. Цифровая среда никогда не бывает окончательной. Каждый элемент интерфейса, от цвета кнопки до текста уведомления, постоянно тестируется на контрольных группах пользователей. Цель — найти вариант, который статистически значимо увеличивает ключевую метрику: кликабельность, время сессии, частоту возвращения или конверсию в покупку. Таким образом, окончательный дизайн, который видит большинство пользователей, уже является результатом массового поведенческого эксперимента. Он закрепляет в своей структуре те паттерны взаимодействия, которые оказались наиболее эффективными для удержания внимания и провоцирования действий, часто эксплуатируя автоматизм Системы 1, описанной Канеманом.

Даниэль Канеман, израильско-американский психолог, один из основоположников поведенческой экономики, лауреат Нобелевской премии по экономике, предложил две системы мышления, которые описывают, как люди осознают и контролируют себя, воспринимают и оценивают реальность, действуют и обрабатывают информацию. Ученый указывает: «…Система 1 регистрирует когнитивную легкость, с которой обрабатывает информацию, но не подает тревожный сигнал, если информация ненадежна. Интуитивные ответы приходят на ум

быстро и уверенно, неважно, рождает ли их знание или эвристика. Многие предложения Системы 1 одобряются без тщательной проверки. Так Система 1 получает репутацию источника ошибок и отклонений» [4, с.53].

Третий ключевой механизм — это проектирование воронок вовлечения и поведенческих петель. «…С одной стороны, доступ к информации позволяет покупателям принимать более взвешенные решения, сравнивать цены, изучать характеристики товаров и отзывы других пользователей. С другой стороны, агрессивные маркетинговые стратегии, push-уведомления и механизмы срочных скидок формируют культуру импульсивного потребления» [8, с.167].

Четвертый механизм — формирование информационных пузырей и искажение контекста выбора через алгоритмы ранжирования и рекомендации. Пользователь редко видит полный набор доступных опций. Алгоритмы поиска, рекомендательные системы в стриминговых сервисах и ленты социальных сетей выполняют роль мощных фильтров, определяющих приоритет и видимость информации. Их логика, направленная на максимизацию вовлеченности, приводит к тому, что пользователю преимущественно показывается контент, схожий с тем, с которым он уже взаимодействовал. Это создает петлю обратной связи, сужающую информационное поле и искажающую восприятие реальности. Выбор происходит не из нейтрального спектра возможностей, а из заранее отфильтрованного и ранжированного списка, где верхние позиции занимаются не самым объективно важным, а самым «цепляющим» или подтверждающим существующие убеждения контентом.

Пятый механизм — эксплуатация поведенческих триггеров в реальном времени. Цифровая среда способна реагировать на текущий контекст и состояние пользователя. Например, сайт электронной коммерции может использовать таймер с обратным отсчетом, чтобы создать эффект дефицита и искусственно подстегнуть Fear of Missing Out (FOMO) [5, с. 24] Сервисы такси или доставки еды могут демонстрировать динамическое ценообразование в моменты прогнозируемого высокого спроса, используя ситуационную уязвимость пользователя. Это примеры того, как среда не просто предлагает выбор, а активно манипулирует его условиями, создавая ощущение срочности и ограниченности, что заставляет человека принимать решения быстрее и с меньшим анализом.

Актуальность описанных механизмов подтверждаются данными конкретных социологических исследований. Как отмечалось в рамках форума-фестиваля «Территория будущего. Москва 2030»: «…в

условиях активного технологического прогресса и цифровизации многие сферы жизни россиян подвергаются изменениям. Больше половины (59%) граждан нашей страны говорят о том, что цифровые технологии оказывают влияние на их финансовое поведение» [9]. Что примечательно, люди понимают, что цифровизация может нести как возможности, так и угрозы. Однако процент негативистов, которые считают её злом, за последние годы существенно снизился. Сейчас таких людей всего 6%.

Накопленное воздействие описанных механизмов цифровой архитектуры выбора не ограничивается изменением индивидуального поведения. Оно приводит к качественной трансформации социальной и экономической ткани, формируя алгоритмическое общество как среду с новыми системными свойствами. Эти свойства возникают из сетевого эффекта, когда миллиарды персонализированных поведенческих микровоздействий, осуществляемых платформами, складываются в макроскопические и зачастую непреднамеренные социально-экономические последствия. Данная трансформация проявляется в нескольких взаимосвязанных плоскостях.

В экономической сфере ключевым последствием становится переход от экономики масштаба к экономике поведения. Ценность создается не просто за счет производства товаров или услуг, а за счет точного прогнозирования и модификации человеческого поведения на всех этапах — от формирования потребности до момента покупки и лояльности.

Это ведет к перераспределению рыночной позиции. Доминирующее положение получают не те компании, которые производят лучший продукт в классическом понимании, а те, которые контролируют ключевые интерфейсы и обладают наиболее совершенными алгоритмами для удержания внимания, анализа данных и управления спросом. Возникают новые формы монополий, основанные на контроле над каналами дистрибуции внимания и поведенческими данными, а не над материальными активами. Рынок труда также трансформируется, разделяясь на узкую прослойку, проектирующую алгоритмические системы, и широкий круг «обучающих» эти системы пользователей, чье неоплачиваемое поведение служит сырьем для их оптимизации. Ценность человеческого времени и внимания становится ключевой метрикой, а их эксплуатация — основной бизнес-моделью ведущих цифровых корпораций.

Социальные последствия носят еще более глубокий характер. Алгоритмическое общество характеризуется фрагментацией единого публичного пространства. Поскольку информационные потоки и даже

цены персонализированы, исчезает опыт общих социальных фактов. Это подрывает основу для формирования коллективных ценностей, общественного договора и солидарности. Индивиды живут в параллельных, слабо пересекающихся реальностях, что напрямую ведет к усилению социальной и политической поляризации. Алгоритмы, оптимизированные под вовлечение, естественным образом продвигают эмоционально заряженный и конфликтный контент, создавая устойчивые циклы, где гнев и возмущение генерируют больше данных и, следовательно, более точные модели для дальнейшего воздействия. Происходит эрозия традиционных институтов — от журналистики до академической науки, — которые теряют монополию на производство достоверного знания и авторитета, уступая алгоритмически продвигаемым источникам, чей авторитет измеряется виральностью, а не экспертизой.

Культурным следствием становится стандартизация и ускорение поведенческих паттернов. Глобальные платформы, стремящиеся к максимизации пользовательской базы, вынуждены находить и эксплуатировать самые универсальные, часто низкоуровневые, психологические триггеры. Это приводит к гомогенизации дизайна интерфейсов, контента и моделей взаимодействия по всему миру, подавляя культурное разнообразие и локальные практики. Парадоксальным образом гиперперсонализация на индивидуальном уровне ведет к унификации на глобальном. Одновременно возникает феномен «алгоритмического конформизма», когда пользователи, осознавая принципы работы систем, начинают бессознательно подстраивать свое поведение под ожидания алгоритма — выбирать формулировки, ставить лайки или создавать контент, который, как они предсказывают, будет хорошо ранжирован. Таким образом, среда нового типа формирует не только наш выбор, но и наши идентичности, поощряя те их аспекты, которые лучше всего поддаются алгоритмической обработке и монетизации [7, с. 78].

Возникновение алгоритмического общества как среды, активно формирующей индивидуальный и коллективный выбор, ставит сложные вопросы, лежащие на стыке этики, права и государственного регулирования. Традиционные правовые рамки, основанные на принципах прозрачности, намерения и вменяемой ответственности конкретному агенту, оказываются неадекватными для контроля над распределенными, самообучающимися и часто непрозрачными системами. Это создает ряд фундаментальных вызовов.

Центральной этической дилеммой становится конфликт между эффективностью и автономией. Алгоритмическое управление,

оптимизирующее выбор для достижения заданных целей (максимизация прибыли, удержание внимания, повышение удобства), по своей сути ограничивает свободу воли в ее классическом понимании. Пользователь лишается возможности действовать вопреки «оптимальному» сценарию, предлагаемому системой, поскольку альтернативные пути либо скрыты, либо представлены как заведомо нерациональные. Это порождает проблему манипуляции, которая в цифровой сфере приобретает масштабный и изощренный характер. Вопрос заключается в том, где проходит грань между допустимым подталкиванием к социально одобряемым целям (здоровый образ жизни, своевременная оплата счетов) и эксплуатацией когнитивных уязвимостей для извлечения прибыли или формирования политических предпочтений. Приватность переосмысливается: речь идет уже не просто о конфиденциальности данных, а о защите внутреннего пространства для формирования убеждений и предпочтений без внешнего вмешательства и прогнозного моделирования.

С правовой точки зрения основная сложность заключается в установлении ответственности и обеспечении объяснимости. Кто несет ответственность за вредоносный или дискриминационный исход, порожденный алгоритмической системой: разработчик, владелец платформы, конечный пользователь, предоставивший данные, или сам алгоритм как неконтролируемый агент? Действующие правовые доктрины, такие как продуктовая ответственность или нормы о защите прав потребителей, не учитывают динамическую, адаптивную природу алгоритмов, которые постоянно меняются после своего «выпуска». Требование прозрачности наталкивается на коммерческую тайну и когнитивные ограничения: даже при публикации исходного кода или общих принципов работы рядовой пользователь не способен осмыслить логику миллионов взаимодействий, определяющих его персональную среду. Это создает правовой вакуум, где масштабное влияние остается вне эффективного правового контроля.

Правовое регулирование указанных вызовов находится в стадии формирования и колеблется между несколькими подходами.

Первый подход фокусируется на ужесточении защиты персональных данных, что иллюстрирует Общий регламент по защите данных (GDPR) в ЕС [3]. Его принципы, такие как минимизация данных, ограничение цели и право на объяснение, пытаются дать индивиду больше контроля над своей цифровой идентичностью. Однако данный подход часто критикуют за то, что он борется со следствиями, а не с причиной, и затрудняет инновации.

Второй подход направлен на регулирование последствий, а не

процессов. Он предполагает обязательный аудит алгоритмов на предмет дискриминации, предвзятости и социального вреда, аналогично финансовому или экологическому аудиту. Третий, более радикальный подход, предлагает пересмотреть сами права цифровых платформ, рассматривая их как инфраструктурные объекты публичного интереса. Это может повлечь за собой обязанность обеспечивать интероперабельность (совместимость данных между сервисами), отказ от определенных видов микротаргетинга или изменение фундаментальной бизнес-модели, основанной на рекламе и сборе данных. Регулирующая функция усложняется необходимостью международной координации, поскольку цифровые платформы действуют глобально, а правовые системы остаются национальными.

Таким образом, этические, правовые и регуляторные вызовы алгоритмического управления поведением указывают на системный кризис традиционных механизмов общественного договора. Разрешение этого кризиса требует не точечных запретов, а разработки новой модели цифрового права и этики, которая признавала бы агентство алгоритмических систем, устанавливала бы границы их допустимого влияния на человеческую психику и социальные процессы и создавала бы институты для коллективного управления архитектурой цифрового общества. Без этого алгоритмическое общество рискует утвердиться как система, где свобода выбора становится тщательно спроектированной иллюзией, а реальная власть сосредотачивается у тех, кто контролирует код и данные.

Изучение цифровой поведенческой экономики сталкивается с комплексом методологических проблем, которые ставят под вопрос надежность, валидность и этическую допустимость традиционных исследовательских подходов. Эти проблемы проистекают из самой природы объекта изучения — динамичной, непрозрачной и коммерчески ценной алгоритмической среды.

Первая группа проблем связана с доступом к данным и их репрезентативностью. Ключевые поведенческие данные — логи взаимодействий, параметры персонализации, результаты A/B-тестов — являются приватной собственностью цифровых платформ. Это создает асимметрию: исследователи вынуждены работать либо с агрегированными и предварительно отфильтрованными данными, предоставляемыми компаниями на их условиях, либо с внешними, часто косвенными замерами (например, трафик сайтов), что не позволяет увидеть полную картину микровоздействий на уровне индивидуального пользователя. Возникает проблема «цифрового позитивизма» — иллюзии, что «большие данные» сами по себе являются объективной

истиной. На деле эти данные не нейтральны: они собраны системами, преследующими коммерческие цели, и отражают не «естественное» поведение, а поведение, уже сформированное конкретной архитектурой выбора. Репрезентативность таких данных для понимания человеческого поведения в целом крайне сомнительна.

Вторая проблема — невозможность полноценного контроля и воспроизведения экспериментальных условий. Классический лабораторный эксперимент в поведенческой экономике предполагает изолирование и варьирование отдельных переменных. В живой цифровой среде это невыполнимо. Алгоритмы постоянно обновляются, интерфейсы динамически меняются в результате персонализации и A/B-тестов, а пользователь находится под одновременным влиянием множества скрытых факторов (история просмотров, социальный граф, текущий контекст). Даже если исследователь зафиксирует некий эффект сегодня, он может исчезнуть завтра после обновления алгоритма рекомендаций. Это подрывает один из краеугольных камней науки — воспроизводимость результатов. Полевые эксперименты в сотрудничестве с платформами, хотя и ценны, также страдают от отсутствия полноценного контроля и часто ставят этические вопросы, поскольку пользователи не дают осознанного согласия на участие в исследовании.

Третья проблема — этическая дилемма исследования. Для выявления причинно-следственных связей в цифровой среде необходимы контролируемые интервенции. Однако любое активное вмешательство исследователя (например, создание фиктивных пользовательских профилей для изучения дискриминации или манипуляция лентой новостей) само по себе является формой воздействия на пользователей и работу системы, что противоречит принципам информированного согласия и непричинения вреда. Пассивное же наблюдение, хотя и более этично, не позволяет установить причинность. Таким образом, исследователь оказывается в ловушке между научной строгостью и этической корректностью.

Четвертая методологическая сложность — междисциплинарный разрыв в языках и критериях достоверности. Экономист ищет статистически значимые паттерны в действиях, «дата-сайентист» фокусируется на точности прогнозных моделей, а специалист по теории медиа анализирует культурные и властные аспекты интерфейсов. Их методологии, понятийные аппараты и стандарты доказательности зачастую несовместимы. Например, успешный алгоритм предсказания кликов (высокий AUC-ROC) с точки зрения инженерии может быть одновременно инструментом социально вредного манипулирования с

позиции социологии. Создание единой методологической рамки, которая бы учитывала технические, экономические и социально-гуманитарные аспекты, остается нерешенной задачей.

Пятая проблема — динамическая сложность и нелинейность эффектов. Воздействие цифровой архитектуры выбора редко бывает линейным и изолированным. Эффекты могут накапливаться со временем, порождать непредвиденные побочные явления (например, поляризацию как системное следствие алгоритмов вовлечения) или проявляться только на макроуровне, будучи незаметными на уровне индивида. Традиционные регрессионные модели, рассчитанные на выявление стабильных связей, плохо справляются с анализом таких адаптивных, нелинейных и сетевых процессов. Это требует разработки и освоения новых методов, заимствованных из теории сложных систем, сетевого анализа и компьютерного моделирования, которые сами по себе являются предметом методологических споров.

Эти методологические проблемы делают исследование цифровой поведенческой экономики не просто сложным, но и концептуально рискованным. Существует опасность получения фрагментарных, ситуативных или методологически загрязненных результатов, которые, однако, в силу технической сложности темы могут восприниматься как безусловная истина. Преодоление этих проблем требует не только развития новых методов, но и формирования открытых исследовательских коалиций, этических кодексов для работы с цифровыми платформами и признания принципиальной ограниченности любого отдельно взятого подхода к изучению столь комплексного и быстро эволюционирующего феномена.

На наш взгляд, развитие ситуации может пойти по нескольким траекториям.

Инерционный сценарий предполагает углубление существующих трендов: дальнейшая концентрация власти у владельцев платформ, усиление социальной разобщенности, эрозия личной автономии и институционального доверия. Поведенческая экономика в этом случае окончательно превратится в инструмент тонкого контроля, а общество — в совокупность управляемых поведенческих кластеров.

Конструктивный сценарий возможен при условии формирования эффективной коалиции между законодателями, технологическими диссидентами, учеными и гражданским обществом. Это может привести к созданию новой правовой парадигмы «алгоритмической ответственности», расцвету разнообразных цифровых сред с разной этикой и экономикой, а также к появлению технологий, расширяющих человеческий выбор, а не сужающих его. В этом случае поведенческая

экономика сможет выполнить свою изначальную гуманистическую роль, помогая проектировать среду, которая не эксплуатирует, а компенсирует человеческие ограничения.

Таким образом, центральным итогом работы является понимание того, что будущее поведенческой экономики — это не вопрос развития лишь академической дисциплины. Это вопрос политического и технологического выбора о том, какой вид примет та самая архитектура, которая будет ежесекундно формировать решения, предпочтения и, в конечном счете, жизнь следующего поколения.

Список цитируемой литературы:

1. Болотин, Ю. С. Разработка алгоритмов ранжирования с контекстной адаптацией для рекомендательных систем / Ю. С. Болотин // Известия высших учебных заведений. Электроника. – 2025. – Т. 30, № 4. – С. 508-519.

2. Вартанова Е. Л. Теория медиа: отечественный дискурс/ Е.Л. Вартанова— М.: Фак. журн. МГУ; Изд-во Моск. ун-та. - 2019. — 224 с.

3. Генеральный регламент о защите персональных данных // The Diplomatic Service of the European Union. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%BE-%D0%B7%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_ru (дата обращения: 15.02.2026).

4. Даниэль Канеман ; [перевод с английского А. Андреева, Ю. Деглиной, Н. Парфеновой]. — Москва : АСТ, 2018. — 653 с. : ил. — Библиогр.: с. 595–596 и в примеч.

5. Девятов, С. С. Синдром упущенной выгоды - Fear of missing out: обзор современной проблематики / С. С. Девятов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. – 2018. – № 9(84). – С. 23-26..

6. Плешко, А. С. Становление поведенческих финансов: от классических теорий к современным подходам в цифровой экономике / А. С. Плешко // Цифровая экономика и финансы: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 20–21 марта 2025 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2025. – С. 162-165.

7. Саенко, А. Н. Алгоритмическая реальность: как современные технологии трансформируют сознание и формируют новые вызовы для общества / А. Н. Саенко // Наука сегодня: теория и практика : Сборник научных статей XIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 14 апреля 2025 года. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2025. – С. 77-80..

8. Тимергазизова, Э.Р. Влияние цифровых технологий на экономическое поведение потребителей / Э. Р. Тимергазизова, Т. В. Любавина, А. Ю. Любавин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 5(158). – С. 166-171.

9. 59% жителей России ощущают влияние цифровых технологий на их финансовое поведение // Автономная некоммерческая организация по развитию цифровых проектов в сфере общественных связей и коммуникаций «Диалог Регионы». URL: https://dialog.info/59-zhitelej-rossii-oshhushhajut-vliyanie-cifrovyh-tehnologij-na-ih-finansovoe-povedenie/ (дата обращения: 15.02.2026)

Ковалева А.А., магистрант 1 курса, ОП «Финансы»
Научный руководитель: **Есымханова З. К.,** к.э.н., профессор кафедры «Финансы» факультета «Бизнес и управление» Esil University, г.Астана, Республика Казахстан

ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В МСБ

Аннотация

Операционные риски представляют собой значительный вызов для малого и среднего бизнеса (МСБ), особенно в условиях нестабильной экономической среды и ограниченных ресурсов. В статье «Оценка и управление операционными рисками в малом и среднем бизнесе» рассматриваются ключевые подходы к идентификации, анализу и минимизации рисков, возникающих в повседневной деятельности организаций. На основе анализа существующих данных и международного опыта предложены практические рекомендации для повышения устойчивости казахстанского МСБ к операционным рискам. В заключении подчеркивается важность внедрения системного подхода к управлению операционными рисками как залога стабильного роста и конкурентоспособности сектора МСБ в Казахстане.

Ключевые слова: риск, оценка риска, малый и средний бизнес, операционные риски, управление рисками.

Малый и средний бизнес (МСБ) является одной из ключевых основ экономики Казахстана. На долю этого сектора приходится около 36,5% ВВП страны, а его предприятия обеспечивают значительную часть рабочих мест. В условиях экономической диверсификации Казахстан рассматривает развитие МСБ как важнейший инструмент для снижения зависимости от нефтегазового сектора, повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения устойчивого роста.

Целью данной статьи является анализ ключевых операционных рисков, с которыми сталкивается малый и средний бизнес (МСБ) в ведущих отраслях экономики Казахстана, а также предложение конкретных методов управления этими рисками. В статье выделяются основные проблемные зоны для МСБ в таких отраслях, как промышленность, обрабатывающая промышленность, торговля, строительство и сельское хозяйство. Особое внимание уделяется выявлению наиболее распространенных угроз, включая перебои в поставках, износ оборудования, трудовые риски, зависимость от погодных условий и финансовые трудности.

Таким образом, вопрос эффективного управления операционными рисками становится ключевым для повышения устойчивости и конкурентоспособности МСБ. Целью данной работы является анализ операционных рисков, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия (МСБ) в Казахстане, и разработка эффективных методов их оценки и управления.

Исследование темы управления операционными рисками опирается на работы, которые формируют теоретическую и практическую базу для понимания ключевых концепций и методов. В данном обзоре проанализированы труды, посвященные вопросам управления рисками в банках, финансовых институтах и компаниях.

Например, в статье Е.С. Байтиленова, Г.С. Сугирова, А.К. Нұртаева, С.Е. Абдыкалык «Роль риск-менеджмента в системе экономической безопасности предприятия», акцентирует внимание на значении риск-менеджмента в обеспечении экономической безопасности предприятий. Авторы подчеркивают, что экономическая безопасность предприятия — это ключевой фактор его стабильности, определяемый способностью справляться с внешними и внутренними угрозами. В условиях Казахстана риск-менеджмент играет важную роль из-за влияния факторов, таких как политическая и экономическая

нестабильность, экологические вызовы и особенности рынка. Они выделяют основные подходы к идентификации, оценке и минимизации операционных и стратегических рисков для предприятий, включая качественные и количественные методы анализа [1].

Работа Иванова акцентирует внимание на важности интеграции как теоретических, так и практических инструментов управления рисками, подчёркивая их значение для повышения устойчивости предприятий к неопределённостям и минимизации возможных убытков. Статья даёт чёткие рекомендации по выбору подходящих методов анализа в зависимости от этапа риск-менеджмента [2].

Статья И.М. Парамоновой "Совершенствование системы управления финансовыми рисками: приоритетные направления риск-менеджмента" рассматривает ключевые аспекты управления рисками, акцентируя внимание на финансовых рисках и методах их минимизации в современных экономических условиях. В этом контексте система управления финансовыми рисками должна быть гибкой и готовой к адаптации в условиях внешних и внутренних экономических изменений [3].

Состояние малого и среднего бизнеса в Казахстане.

На 1 июля 2024 года количество действующих субъектов малого предпринимательства составило чуть более 2 млн. единиц, в том числе: − малых юридических лиц – 359,4 тыс. ед. (17,7%), − индивидуальных предпринимателей – 1400,1 тыс. ед. (69,1%) и − крестьянских (фермерских) хозяйств – 266,4 тыс. ед. (13,2%). В 2023 году по сравнению с предыдущим годом общее количество действующих субъектов малого предпринимательства выросло на 10,1% – в основном за счет увеличения количества индивидуальных предпринимателей (+134,5 тыс. ед.) [4, 5]. Данные наглядно показаны в таблице 1 и рисунке 1.

Таблица 1

Численность малого предпринимательства в РК за 2020-2024гг., тыс. единиц

Годы/Форма предпренимательства	Крестьянские хозяйства	Индивидуальное предпринимательство	Малое предпринимательство
2020	216,7	857,9	280,2
2021	221,4	907,7	299,7
2022	240,7	1234,5	340,6
2023	269,9	1369,0	360,3
2024	266, 4	1400,1	359,4

Источник: Доклад о состоянии предпринимательской активности в РК. НД проект 17_09 ОК-2.pdf

На основании предоставленных таблицы и диаграммы можно отследить, что численность малого предпринимательства в Казахстане в 2020–2024 гг. выросла за счет увеличения индивидуальных предпринимателей (с 857,9 тыс. до 1400,1 тыс.) благодаря упрощению регистрации, цифровизации и росту самозанятости.

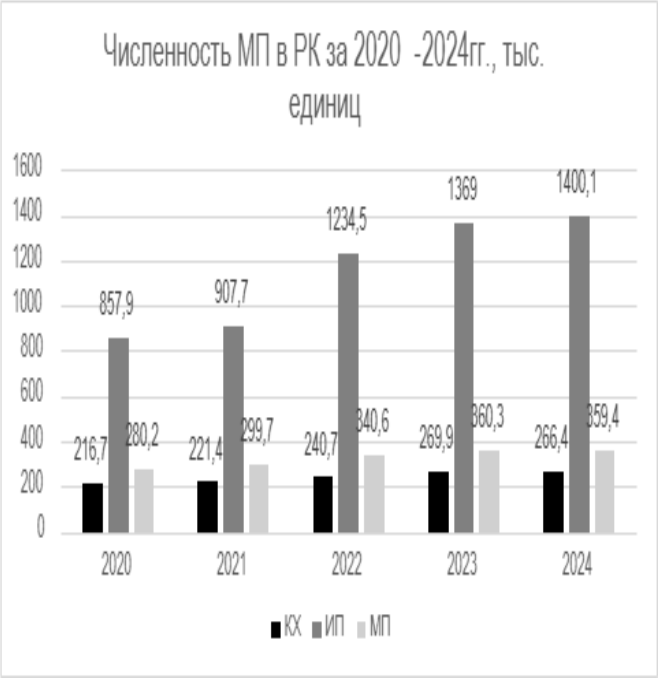


Рисунок 1. Численность малого предпринимательства в РК.

Крестьянские хозяйства и малые предприятия демонстрировали рост до 2023 года, но в 2024 году их численность снизилась из-за возможных климатических, экономических и бюрократических факторов. В целом, развитие малого предпринимательства показывает положительную динамику, однако спад в отдельных секторах требует усиления поддержки.

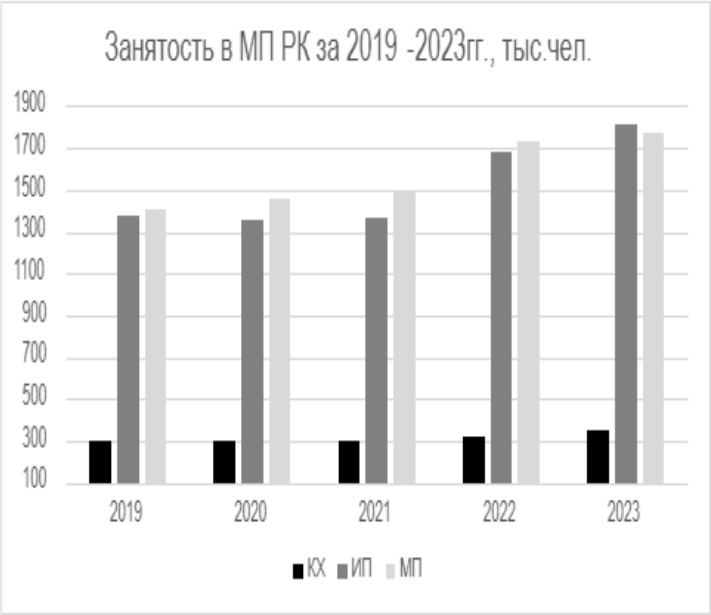


Рисунок 2. Занятость в малом предпринимательстве в РК

Исходя из выше предоставленных данных можно отметить, что занятость в малом предпринимательстве демонстрирует устойчивый рост, увеличившись с 3 миллионов человек до 3,9 миллионов человек. Большую долю забирает индивидуальное предпринимательство, однако в период пандемии численность ИП сократилась на 25,1 тыч.чел. Но в последующие года число индивидуальных предпринимателей активно растет.

Эффективное управление операционными рисками - одна из важнейших задач в условиях динамично меняющейся экономической среды малых и средних предприятий (МСБ), так как они оказывают значительное влияние на их финансовую устойчивость, репутацию и развитие. На основе результатов проведенного анализа, следует подчеркнуть важность внедрения системного подхода к управлению операционными рисками, как залог конкурентоспособности сектора МСБ и стабильного роста.

В ходе исследования темы управления операционными рисками были поставлены и успешно достигнуты следующие цели: анализ ключевых элементов операционных рисков, выявление эффективных

методов их минимизации, а также рассмотрели состояние МСБ в Казахстане на сегодняшний момент относительно прошедшим годам.

В условиях экономической нестабильности и ограниченного доступа к финансированию МСБ в Казахстане следует активно использовать государственные меры поддержки, такие как кредиты через институты развития (например, фонд «Даму»), программы обучения для предпринимателей и упрощение административных процедур.

Внедрение культуры риск-менеджмента на уровне всей организации обеспечит не только снижение операционных рисков, но и улучшит общую эффективность бизнеса.

Эти рекомендации помогут малым и средним предприятиям Казахстана повысить свою устойчивость и конкурентоспособность в условиях нестабильной экономики и ограниченных ресурсов, а также эффективнее справляться с операционными рисками.

Список цитируемой литературы:

1. Кәсіпорынның экономикалық қауіпсіздік жүйесіндегі тәуекел менеджментінің рөлі / Е. С. Байтиленова, Г. С. Сугирова, А. К. Нұртаева, С. Е. Абдыкалык // Статистика, есеп және аудит. – 2021.

2. Иванов, П. В. Методы анализа и оценки рисков в системе риск-менеджмента предприятия / П. В. Иванов // Экономика и управление : сборник научных трудов / под редакцией А.Е. Карлика. Том Часть II. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2012.

3. Парамонова, И. М. Совершенствование системы управления финансовыми рисками: приоритетные направления риск-менеджмента / И. М. Парамонова // Тенденции развития науки и образования. – 2022.

4. НД проект 17_09 ОК-2.pdf

5. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан.

Королёва А. А., студент
Научный руководитель: Недюхина О. М., к. э. н., доцент
Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия
г. Горки, республика Беларусь

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА

Аннотация

В статье исследуется управление качеством в растениеводстве Беларуси через взаимосвязь стандартов продукции и эффективности труда. Анализируются подходы к обеспечению конкурентоспособности, включая нормативное регулирование и инновационные технологии. Акцент сделан на организации и мотивации персонала как факторе экономических результатов. Обосновывается интеграция этих аспектов в единую систему менеджмента качества для устойчивого развития аграрного сектора.

Ключевые слова: качество продукции растениеводства, управление качеством, организация труда, конкурентоспособность, сельскохозяйственные организации, Республика Беларусь.

Актуальность вопросов управления качеством в аграрном секторе Беларуси обусловлена необходимостью укрепления позиций на внутреннем и внешнем рынках.

Конкурентоспособность продукции растениеводства становится стратегическим фактором экономической устойчивости сельскохозяйственных организаций. Как отмечают исследователи, качество выступает не просто технической характеристикой, а сложной экономической категорией, определяющей эффективность всего производства. Обеспечение высокой эффективности АПК предполагает устойчивое производство качественной продукции, безопасной для жизни и здоровья людей. С целью решения данной задачи в последние годы в республике получили развитие и совершенствуются многие элементы системы управления качеством продукции, в том числе с учетом региональной интеграции на постсоветском пространстве. Это, прежде всего, нормативно-правовая база, система оценки соответствия продукции, информационного обеспечения субъектов хозяйствования. Созданы базы данных и обеспечен онлайн-доступ к правовым, техническим нормативным правовым актам, развивается механизм прослеживаемости продукции.

В стране разработан и реализуется целый ряд программно-целевых документов республиканского уровня в области обеспечения и повышения качества и безопасности отечественной продукции, включая такие, как Программа «Качество 2021–2025», Стратегия развития стандартизации Республики Беларусь на период до 2030 года, План государственной стандартизации Республики Беларусь на 2025 год, Перспективный план на 2023–2030 годы по разработке государственных и межгосударственных стандартов для реализации Целей устойчивого развития, Программа разработки государственных стандартов в области цифровой экономики (до 2025 г.) и др. В реализации перечисленных документов задействован ряд органов государственного управления и организаций [5].

Управление качеством на предприятии можно представить в виде пирамиды, фундаментальным уровнем которой является качество продукции, что подчеркивает его первостепенную значимость в системе качества (рис. 1) [9, с.5].

На современном предприятии агропромышленного комплекса должны применяться прогрессивные технологии не только при производстве зерна, картофеля и плодоовощной продукции, но и при проведении операций по обработке, доработке, подготовке отдельных видов продукции к хранению, а также при организации их хранения. Поэтому специалист агрономического профиля должен хорошо ориентироваться в вопросах качества продукции растениеводства, знать природу порчи, причины потерь зерновой и сочной продукции, организацию оптимального хранения разных видов продукции, а также рациональные способы обработки и переработки растениеводческого сырья [6, с.3].

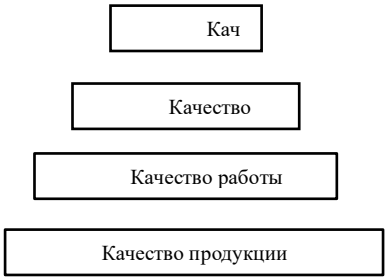


Рисунок 1 – Пирамида управления качеством на предприятии [9, с.6]

Как видно из данной модели, качество продукции является базовым уровнем, что обуславливает необходимость его детального рассмотрения.

Качество продукции растениеводства — это совокупность признаков (вкус, вид, питательность, безопасность), определяющих пригодность продукции для потребления и переработки, с особым акцентом на отсутствие вредных примесей (пестициды, нитраты, тяжелые металлы), а также соответствие стандартам и требованиям к конкурентоспособности, включающим органолептические, физико-химические и микробиологические характеристики. Оно обеспечивается законодательством (законы о качестве, безопасности, тех. нормировании) и контролируется методами измерения, регистрации, органолептической оценки и образцовым контролем на всех этапах производства.

Показатель качества — это количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции. Если показатель качества характеризует какое-то одно простое свойство продукции, то он называется единичным, а если несколько простых свойств или одно сложное, то это комплексный показатель качества [2, с.21].

В зависимости от количества характеризуемых свойств различают единичные (например, содержание белка в зерне) и комплексные показатели качества. Данная градация позволяет осуществлять более точный контроль и сравнение продукции с установленными стандартами.

При оценке качества растениеводческой продукции можно выделить три степени качества:

1) продукция полноценная, или стандартная, по всем показателям отвечающая требованиям стандартов (качество дифференцировано по товарным сортам и классам), пригодная к употреблению на определенные цели без каких-либо ограничений и реализуемая по установленным ценам;

2) продукция неполноценная, или нестандартная (по одному или нескольким показателям, не отвечающим требованиям стандартов), но пригодная к употреблению на пищевые и другие цели, реализуемая со скидками с цены, установленной на стандартную продукцию;

3) продукция не пригодная к использованию на пищевые цели, так как может быть токсичной для людей, но пригодная к употреблению на технические или кормовые цели — это так называемый технический брак. Также продукция, полностью утратившая свою доброкачественность (сгнившая, заплесневевшая и т. д.), абсолютные отходы, подлежащие списанию и уничтожению [2, с.22].

Контроль качества продукции производится с целью установления пригодности продукции к использованию по определенному целевому назначению, а также с целью проверки соответствия качества сырья, материалов установленным требованиям. Кроме того, представляется возможным установить, соблюдаются ли на предприятии технологические инструкции при производстве продукции. Контроль осуществляется как при производстве продукции, так и при ее эксплуатации. В зависимости от этапа процесса производства различают:

– Входной контроль — предусматривает контроль потребителем или заказчиком сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции, поступающих к нему от производителей. Производится посредством проверки их качества на соответствие обязательным требованиям действующих ТНПА;

– Операционный контроль — это контроль качества продукции или самого технического процесса, выполняемый при проведении технологической операции или после её завершения. Например, к нему можно отнести контроль режимов сушки зерна и семян;

– Приемочный контроль — по его результатам принимают решение о пригодности продукции к поставкам или реализации;

– Инспекционный контроль — этот контроль осуществляется государственными инспекторами с целью проверки правильности ранее выполненного контроля [2, с.24].

В целом на качество продукции растениеводства влияют следующие факторы: посевной материал, условия выращивания, условия уборки урожая, транспортирование урожая, первичная обработка, хранение урожая, переработка на предприятиях и, на всех этапах, квалификация специалистов и степень усвоения ими технологий производства.

В этой связи особую значимость приобретает профессиональная компетентность специалистов агрономического профиля. Качество их труда непосредственно определяет точность соблюдения технологических регламентов и, как следствие, конечные свойства продукции. Современный агроном должен не только владеть знаниями о выращивании культур, но и свободно ориентироваться в системе технических нормативных правовых актов (ТНПА), знать требования стандартов и методы контроля качества на всех этапах производства. Следовательно, формирование эффективной системы управления качеством в растениеводстве невозможно без непрерывного повышения квалификации кадров и развития у них соответствующих профессиональных компетенций.

Ключевыми факторами, которые обуславливают необходимость повышения качества продукции растениеводства, являются:

1. Изменение потребительского спроса в пользу здорового питания — это основной драйвер спроса. Потребители все больше связывают качество продукции растениеводства не только с безопасностью, но и с повышенной пищевой ценностью и натуральностью.

2. Ужесточение требований на внешних и внутренних рынках (НТП). Для доступа к прибыльным рынкам, особенно экспортным (ЕС, Китай, страны Персидского залива), необходимо соответствие строгим нормам и стандартам качества.

3. Агроэкологические вызовы и необходимость устойчивого производства. Деградация почв, нехватка воды и изменение климата напрямую влияют на качество урожая. Стрессовые условия (засуха, жара) могут ухудшать пищевые и технологические свойства продукции.

Важно учитывать, что сегодня основное требование мирового рынка к качеству продукции растениеводства состоит в её экологичности. Так, спрос на экологически чистые продукты на протяжении многих лет демонстрирует тенденцию к росту. Продажи органических продуктов питания (включая напитки) за последние два десятилетия выросли с 15 млрд. до 90 млрд. долларов США (2016 г.) [3].

Для улучшения системы управления качеством продукции в Республике Беларусь разрабатывают правовые акты. Например, был введен в действие СТБ 1470-2004 «Системы качества. Управление качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе анализа рисков и критических контрольных точек», который идентичен ISO 22000-2005 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организации, участвующей в пищевой цепочке» [2, с.27].

Республика Беларусь последовательно внедряет современные методы и механизмы системного управления процессом формирования высокого уровня потребительских свойств производимой продукции. В стране создана достаточно эффективная система обеспечения качества и безопасности сельскохозяйственной продукции [4].

Базовым элементом системного управления качеством сельскохозяйственной продукции являются стандартизация и техническое нормирование. В условиях глобализации мировой экономики особенно остро стоит проблема гармонизации отечественных технических нормативных правовых актов (ТНПА). Основными ТНПА, определяющими требования к качеству сельскохозяйственного сырья и продукции, являются стандарты, которые носят индексы СТБ (национальные стандарты) и ГОСТ —

межгосударственные, введённые в качестве государственных на территории Беларуси. Большинство из действующих в стране стандартов на сельскохозяйственную продукцию являются межгосударственными [4].

ГОСТы по качеству продукции растениеводства нормируют безопасность, органолептические и физико-химические показатели зерновых, овощных и масличных культур. Ключевые стандарты включают ГОСТ Р ИСО 22006-2012(системы менеджмента качества), ГОСТ Р 54040-2010 (радиоактивная безопасность) и специализированные ГОСТы на конкретные культуры, такие как пшеница (ГОСТ 9353).

Наряду с этими внешними и рыночными факторами, внутренним условием достижения высокого качества продукции является качество труда.

Достижение стабильного качества продукции невозможно без рассмотрения второго, не менее важного компонента системы — качества труда. Под качеством труда в контексте растениеводства понимается результативность трудовой деятельности, которая проявляется в производительности, соблюдении технологических регламентов и, в конечном счете, в количестве и качестве полученной продукции.

Исследования, проведенные на базе ведущих аграрных вузов страны, подтверждают прямую зависимость экономических показателей, например, в зерновом хозяйстве, от уровня организации рабочих процессов, нормирования и справедливой системы оплаты. Низкая мотивация персонала, нерациональное использование рабочего времени и устаревшие формы организации труда становятся серьезным барьером на пути внедрения даже технически совершенных технологий. Таким образом, управление качеством продукции и управление качеством труда представляют собой две стороны одной медали, требующие интегрированного подхода.

В системе факторов повышения эффективности труда работников сельскохозяйственных организаций ключевая роль принадлежит мотивационному механизму. Именно мотивация выступает связующим звеном между квалификацией работника и конечным качеством продукции, превращая потенциальную способность соблюдать технологические регламенты в реальный результат [7].

Совершенствование систем оплаты труда, в частности, переход к более гибким моделям, учитывающим не только количество, но и качественные характеристики произведенной продукции, является

резервом повышения трудовой дисциплины и ответственности в растениеводстве.

Эффективное управление качеством труда и продукции в растениеводстве должно быть интегрировано в общую стратегию развития предприятия, охватывая не только технологические, но и кадровые, и маркетинговые аспекты. Совершенствование качества труда требует разработки целостной кадровой стратегии, включающей подбор, обучение, мотивацию и формирование корпоративной культуры, нацеленной на результат.

Важно понимать, что кадровая стратегия в современных условиях неразрывно связана с инновационным развитием. Пути повышения производительности труда на предприятиях АПК лежат не только в плоскости обновления материально-технической базы, но и в плоскости «человеческого капитала». Внедрение цифровых технологий и точного земледелия предъявляет принципиально новые требования к качеству труда: возрастает потребность в квалифицированных кадрах, способных работать со сложной техникой и интерпретировать полученные данные. Это, в свою очередь, делает инвестиции в обучение и развитие персонала не просто сопутствующими, а необходимым условием эффективного использования инноваций [8].

Ключевым вызовом при внедрении систем менеджмента качества в растениеводстве остаются характерные для отрасли риски: длительный производственный цикл, зависимость от природных факторов и отсроченная отдача от инвестиций в инновации.

В современных условиях совершенствование качества продукции невозможно без инноваций. Исследователи выделяют несколько ключевых направлений таких изменений в АПК, среди которых организационно-управленческие и производственно-технологические инновации являются непосредственным инструментом влияния на качество труда и выпускаемой продукции. Все перечисленные инновационные направления в конечном итоге должны быть направлены на создание устойчивой системы управления качеством [1].

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что управление качеством труда и продукции в отрасли растениеводства представляет собой сложную многоуровневую систему, базирующуюся на неразрывной связи качества продукции и качества труда. Анализ показал, что в Республике Беларусь сформирована солидная нормативно-правовая и стандартизационная база (СТБ, ГОСТ, программы «Качество»), создающая фундамент для выпуска конкурентоспособной и безопасной продукции. Однако наличие

современных стандартов является необходимым, но недостаточным условием.

Ключевым выводом работы является обоснование того, что «человеческий фактор» и качество трудовой жизни выступают критическими звеньями в цепи управления качеством. Как показывают современные исследования белорусских авторов [7, 8], низкая мотивация, негибкие системы оплаты труда и дефицит квалифицированных кадров, способных работать в условиях цифровизации, нивелируют эффект от внедрения дорогостоящих технологий. Инновационное развитие АПК требует синхронизации технологического обновления с инвестициями в человеческий капитал, включая обучение и создание действенных мотивационных механизмов.

Таким образом, дальнейшее совершенствование управления качеством труда и продукции в растениеводстве Беларуси должно идти по пути интеграции технического нормирования и кадрового менеджмента. Перспективным направлением является разработка на уровне сельскохозяйственных организаций комплексных систем менеджмента качества, которые увязывают технологические регламенты с системой оплаты труда, ориентированной на конечный качественный результат, что в конечном итоге обеспечит устойчивость аграрного сектора и его конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Список цитируемой литературы:

1. Астапчик, Л. А. Формирование стратегии сельскохозяйственного предприятия на инновационной основе / Л. А. Астапчик / БГСХА [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://elib.baa.by/jspui/bitstream/123456789/203/1/ecd1315.pdf. — Дата доступа: 24.02.2026

2. Винникова, Н. В. Технология хранения, переработки и стандартизации продукции растениеводства. Практикум / Н. В. Винникова / БГСХА [Электронный ресурс]. — БГСХА, 2022. — С. 19-27. — Режим доступа: https://elib.baa.by/jspui/bitstream/123456789/3521/1/ecd5539.pdf. — Дата доступа: 09.03.2026

3. Логвинович, Н. А. Концепция комплексного управления в растениеводстве / Н. А. Логвинович / БГАТУ [Электронный ресурс]. — Минск, 2021. — Режим доступа: https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/15184/1/koncepciya-kompleksnogo-upravleniya-v-rastenievodstve.pdf. — Дата доступа: 24.02.2026

4. Расторгуев, П. В. Обеспечение качества сельскохозяйственной продукции / П. В. Расторгуев / Белорусская энциклопедия [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа: https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3683#h1. — Дата доступа: 24.02.2026

5. Расторгуев, П. В. Концептуальные подходы стратегического развития управления качеством агропродовольственной продукции в РБ / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая / Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси [Электронный ресурс]. — 2024, Минск. — Режим доступа: https://vestiagr.belnauka.by/jour/article/view/832/664. — Дата доступа: 05.03.2026

6. Технология хранения и переработки продукции растениеводства. Основы стандартизации: учебно-методическое пособие / Н. В. Винникова, В. А. Рылко [Электронный ресурс]. — Горки: БГСХА, 2020. — Режим доступа: https://elib.baa.by/xmlui/bitstream/handle/123456789/2713/ecd4433.pdf?sequence=1&isAllowed=y. — Дата доступа: 24.02.2026

7. Тетеринец, Т. А. Роль мотивации в повышении эффективности труда работников сельскохозяйственных организаций / Т. А. Тетеринец // Актуальные проблемы социально-гуманитарного знания : сб. науч. тр. – Минск : БГАТУ, 2024. — С. 64-68. — Режим доступа: http://rep.bsatu.by/handle/doc/22734. — Дата доступа: 09.03.2026

8. Шибеко, А. Э. Пути повышения производительности труда на предприятиях АПК / А. Э. Шибеко // Развитие инновационной экономики: результаты и перспективы : сб. ст. – Минск : БГАТУ, 2023. — С. 159-164. — Режим доступа: http://rep.bsatu.by/handle/doc/19109. — Дата доступа: 09.03.2026

9. Управление качеством и сертификации продукции. Курс лекций: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский [Электронный ресурс]. – Горки: БГСХА, 2022. — Режим доступа: https://elib.baa.by/xmlui/handle/123456789/2582?show=full. — Дата доступа: 24.02.2026

Крюкова А. С., студент
направление подготовки: «Проблемы развития бизнеса»
Научный руководитель: Недюхина О. М., канд. экон. наук, заведующая кафедрой Управления УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени Сельскохозяйственная академия», г. Горки, Республика Беларусь

АДАПТАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ К ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ: РИСКИ И ТОЧКИ РОСТА

Аннотация

В работе проведен анализ трансформации предпринимательской среды Республики Беларусь в условиях стремительного развития электронной коммерции и экспансии российских маркетплейсов. Рассматривается динамика рынка онлайн-торговли и вовлечение белорусских предприятий малого и среднего бизнеса в экосистему цифровых платформ. Особое внимание уделяется рискам для локального бизнеса, связанным с ростом конкуренции и логистическими барьерами. Предложены практические рекомендации по адаптации предпринимательского сектора.

Ключевые слова: электронная коммерция; маркетплейсы; малый и средний бизнес; цифровая экономика; Союзное государство; логистика; онлайн-торговля.

Период 2024–2026 гг. стал переломным этапом в развитии экономических систем Республики Беларусь и Российской Федерации, характеризующимся переходом от реактивной адаптации к внешним шокам к формированию проактивной модели экономического роста, основанной на технологическом суверенитете и глубокой интеграции в рамках Союзного государства. Малый и средний бизнес (МСБ) в данном контексте выступает не только как элемент экономической структуры, но и как ключевой агент трансформации, способный обеспечивать гибкость, инновационность и устойчивость национальной экономики.

Реализация союзных программ 2024–2026 гг. продемонстрировала качественное изменение институциональной среды функционирования МСБ. Были достигнуты значительные результаты в области:

- унификации нормативно-правовой базы;
- цифровизации государственных услуг;
- интеграции финансовых систем;

- создания совместных промышленных цепочек.

Особое значение приобрел Указ №136 «О цифровом развитии» (в редакции 2025–2026 гг.), закрепивший стратегию перехода к цифровой экономике, основанной на платформенных решениях, искусственном интеллекте и национальной инфраструктуре данных. В рамках данного указа МСБ рассматривается как приоритетный субъект цифровой трансформации.

На фоне усиления санкционного давления и фрагментации глобальных рынков, Республика Беларусь в кооперации с Российской Федерацией сформировала альтернативную модель интеграции, основанную на:

- импортозамещении;
- локализации производства;
- развитии внутренних рынков;
- расширении сотрудничества с государствами ЕАЭС и БРИКС.

Цель настоящего исследования заключается в комплексном анализе стратегических приоритетов развития МСБ Республики Беларусь на период 2026–2030 гг. с учетом достигнутых результатов союзной интеграции, текущих макроэкономических тенденций и глобальных технологических трансформаций.

Анализ макроэкономической динамики Республики Беларусь в 2024–2025 гг. свидетельствует о восстановлении устойчивого экономического роста после периода внешнеэкономических шоков 2022–2023 гг. Согласно данным официальной статистики, валовой внутренний продукт (ВВП) демонстрировал положительную динамику, обусловленную расширением промышленного производства, ростом экспорта и активизацией внутреннего спроса.

МСБ в данной структуре играет все более значимую роль. Если в 2022 году доля МСБ в ВВП составляла около 26%, то к 2025 году данный показатель приблизился к 30%, что свидетельствует о структурной перестройке экономики в сторону повышения роли частного сектора [2].

Ключевые драйверы роста МСБ:

1. Импортозамещение — развитие производства комплектующих, ранее поставляемых из недружественных стран;
2. Кооперация с российскими предприятиями — включение в производственные цепочки;
3. Рост внутреннего спроса — стимулирование через государственные программы;
4. Цифровизация — снижение барьеров входа на рынок.

Таблица 1

Прогнозные показатели динамики ВВП и доли МСБ Республики Беларусь (2024–2026 гг.)

Показатель	2024	2025	2026 (прогноз)
Рост ВВП, %	3,8	4,1	4,5-4,8
Доля МСБ в ВВП, %	28,5	29,7	31-32
Количество субъектов МСБ, тыс.	270	282	300
Экспорт МСБ, % от общего	34	37	40

Аналитический комментарий. Прогнозируемый рост доли МСБ до 32% обусловлен, прежде всего, активизацией малого промышленного бизнеса и расширением IT-сектора. При этом существенную роль играет доступ к российскому рынку, который фактически становится «внутренним» в рамках Союзного государства.

Цифровизация является ключевым фактором трансформации МСБ в 2026 году. В отличие от предыдущего периода, характеризующегося фрагментарным внедрением технологий, в 2024–2025 гг. наблюдается переход к системной цифровой трансформации.

Согласно данным Министерства связи и информатизации Республики Беларусь, к началу 2026 года:

- более 65% предприятий МСБ используют облачные технологии;
- около 40% внедрили элементы искусственного интеллекта;
- более 70% используют электронный документооборот;
- свыше 55% интегрированы с государственными цифровыми платформами [7].

Таблица 2

Уровень цифровизации МСБ Республики Беларусь (2024–2026 гг.)

Показатель	2024	2025	2026 (прогноз)
Облачные технологии (%)	52	61	70+
Использование ИИ (%)	28	39	55
Электронный документооборот (%)	60	72	85
Интеграция с платформами (%)	45	58	75

Вывод. Рост цифровизации напрямую коррелирует с ростом производительности труда и снижением транзакционных издержек, что делает МСБ более конкурентоспособным как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

К 2026 году искусственный интеллект становится неотъемлемым элементом операционной деятельности МСБ. В отличие от крупных корпораций, которые внедряли ИИ через капиталоемкие проекты, малый бизнес получает доступ к технологиям через облачные платформы и сервисные модели (AI-as-a-Service).

Основные направления использования ИИ:

- автоматизация бухгалтерского учета;
- интеллектуальные CRM-системы;
- прогнозирование спроса;
- управление цепями поставок;
- персонализация клиентского опыта.

Особую роль играют союзные цифровые платформы, обеспечивающие доступ к ИИ-инструментам без значительных инвестиций.

Формирование платформенной экономики является одним из ключевых результатов интеграции 2024–2026 гг. Платформы обеспечивают:

- доступ к рынкам;
- финансовые сервисы;
- логистику;
- юридическое сопровождение.

Принцип «единого цифрового окна» позволяет МСБ:

- регистрировать бизнес;
- получать кредиты;
- выходить на экспорт;
- управлять логистикой.

Это существенно снижает административные барьеры и повышает скорость ведения бизнеса.

Введение цифрового белорусского рубля и цифрового рубля Российской Федерации является важнейшим этапом финансовой интеграции.

Ключевые преимущества:

- мгновенные трансграничные платежи;
- снижение издержек;
- повышение прозрачности;
- независимость от международных платежных систем.

Для МСБ это означает:

- упрощение экспортных операций;
- доступ к финансированию;
- нижение валютных рисков.

Логистика является критическим фактором устойчивости бизнеса в условиях внешнеэкономических ограничений. В 2022–2023 гг. Республика Беларусь столкнулась с необходимостью полной перестройки экспортно-логистических цепочек.

К 2026 году сформирована новая логистическая модель, основанная на:

- использовании российских портов;
- развитии железнодорожной инфраструктуры;
- внедрении цифровых логистических систем.

Ключевыми узлами стали:
- порт Мурманск;
- порт Усть-Луга.

Белорусские терминалы обеспечивают:
- стабильность поставок;
- снижение рисков;
- доступ к глобальным рынкам через альтернативные маршруты.

Несмотря на положительную динамику развития МСБ, одной из ключевых системных проблем остается дефицит высококвалифицированных инженерных и IT-кадров. В условиях перехода к модели «экономики предложения» данный фактор становится критическим ограничением роста.

Экономика предложения, в отличие от экономики спроса, предполагает, что именно производственные возможности и технологическая база определяют темпы роста. В этой парадигме кадровый ресурс становится стратегическим активом.

Основные причины дефицита:
- структурный разрыв между системой образования и потребностями бизнеса;
- высокая конкуренция за кадры со стороны крупных компаний;
- миграция специалистов;
- недостаточная привлекательность инженерных профессий среди молодежи.

По оценкам экспертов, дефицит квалифицированных специалистов в IT и инженерных областях в Республике Беларусь к 2026 году достигает 15–20% от потребности.

Последствия для МСБ:
- замедление внедрения технологий;
- рост издержек на персонал;
- снижение инновационной активности;
- ограничение масштабирования бизнеса.

Стратегические направления решения:
- развитие дуального образования;
- стимулирование корпоративных образовательных программ;
- интеграция образовательных систем Беларуси и России;
- создание цифровых платформ обучения.

С ростом цифровизации МСБ существенно увеличиваются риски, связанные с киберугрозами. В 2024–2025 гг. наблюдался рост

числа атак на малые предприятия, которые зачастую не обладают достаточными ресурсами для обеспечения защиты.

Ключевые угрозы:

- утечка данных;
- атаки на платежные системы;
- блокировка IT-инфраструктуры;
- промышленный шпионаж.

Особенно уязвимыми являются компании, активно использующие облачные технологии и цифровые платформы.

Факторы риска:

- низкий уровень цифровой грамотности;
- отсутствие специализированных специалистов;
- ограниченные финансовые ресурсы;
- зависимость от внешних IT-решений.

В условиях Союзного государства формируется единая система кибербезопасности, однако для МСБ необходимы адаптированные решения, включающие:

- облачные системы защиты;
- государственные сервисы кибербезопасности;
- стандартизацию требований.

Архитектура цифровой интеграции представляет собой многоуровневую систему, включающую следующие ключевые элементы:

1. Уровень пользователей (МСБ):

- производственные предприятия;
- IT-компании;
- логистические операторы;
- торговые организации.

2. Платформенный уровень:

- маркетплейсы Союзного государства;
- платформы электронного документооборота;
- сервисы управления цепями поставок;
- финансовые платформы.

3. Финансовый уровень:

- цифровой белорусский рубль;
- цифровой рубль РФ;
- интегрированные банковские системы;
- финтех-сервисы.

4. Инфраструктурный уровень:

- облачные вычисления;
- центры обработки данных;

- системы кибербезопасности;
- телекоммуникационная инфраструктура.

5. Государственный уровень:
- регуляторные платформы;
- налоговые системы;
- системы поддержки бизнеса;
- интегрированные базы данных.

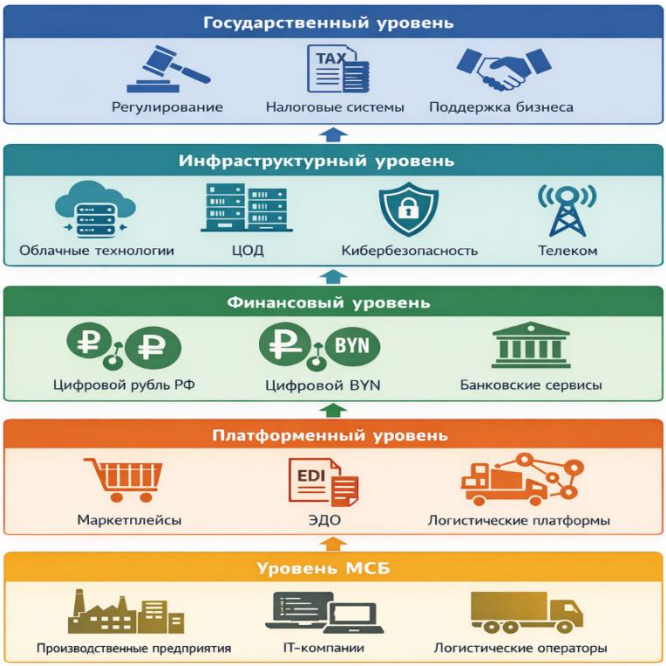


Рисунок 1 — Архитектура цифровой интеграции МСБ Беларуси и Российской Федерации (2026)

Ключевая характеристика архитектуры — сквозная цифровая связность, обеспечивающая непрерывность бизнес-процессов от производства до реализации продукции.

В условиях трансформации мировой экономики и углубления региональной интеграции в рамках Союзного государства, ЕАЭС и формата БРИКС+, малый и средний бизнес Республики Беларусь получает качественно новые возможности для масштабирования своей деятельности. Однако эффективное использование этих возможностей

требует системного подхода, сочетающего институциональные, технологические и маркетинговые инструменты.

Ключевым направлением развития становится переход от эпизодического экспорта к стратегически выстроенной модели внешнеэкономической деятельности. Белорусским предприятиям необходимо формировать долгосрочные экспортные стратегии, основанные на глубоком анализе целевых рынков. В рамках ЕАЭС это предполагает учет особенностей потребительского спроса в России, Казахстане, Армении и Кыргызстане, включая региональную дифференциацию, логистические условия и уровень конкуренции. В контуре БРИКС+ важным становится адаптация продукции к более разнообразным институциональным и культурным условиям, включая рынки Индии, Китая, стран Ближнего Востока и Африки.

Особое значение приобретает локализация продукции и бизнес-моделей. Это выражается не только в адаптации характеристик товаров, но и в изменении упаковки, маркетинговых коммуникаций, ценовой политики и сервисного сопровождения. В ряде случаев эффективной стратегией становится создание совместных предприятий или контрактное производство на территории стран-партнеров, что позволяет снизить торговые барьеры и повысить доверие со стороны локальных потребителей.

Цифровизация экспортной деятельности выступает фундаментальным инструментом масштабирования. Использование цифровых торговых платформ, интегрированных маркетплейсов Союзного государства и международных B2B-систем позволяет существенно снизить барьеры выхода на внешние рынки. Для МСБ это означает возможность прямого доступа к клиентам без необходимости создания дорогостоящей физической инфраструктуры. Важную роль играют технологии анализа больших данных, позволяющие выявлять перспективные ниши, прогнозировать спрос и оптимизировать ассортимент.

Не менее значимым фактором является развитие цифрового маркетинга. Белорусским компаниям необходимо активно использовать инструменты таргетированной рекламы, SEO-оптимизации, контент-маркетинга и социальных сетей, адаптируя коммуникационные стратегии под специфику целевых рынков. В условиях БРИКС+ это особенно важно, поскольку цифровая экосистема в этих странах отличается высокой фрагментированностью и наличием национальных платформ [5].

Финансовая инфраструктура масштабирования также претерпевает существенные изменения. Введение цифрового

белорусского рубля и цифрового рубля Российской Федерации открывает новые возможности для трансграничных расчетов. Использование этих инструментов позволяет существенно сократить время проведения платежей, снизить транзакционные издержки и минимизировать валютные риски. Кроме того, важным направлением становится развитие экспортного финансирования, включая льготные кредиты, страхование экспортных операций и использование механизмов государственных гарантий.

Существенную роль играет участие МСБ в кооперационных цепочках. В рамках Союзного государства формируются интегрированные производственные системы, в которых малые предприятия могут выступать поставщиками компонентов, услуг или технологических решений. Это позволяет им выходить на внешние рынки косвенным образом, через участие в крупных проектах, снижая при этом риски и требования к ресурсам.

Отдельного внимания заслуживает формирование и продвижение национальных брендов. В условиях усиления конкуренции на глобальных рынках успех определяется не только ценовыми параметрами, но и репутацией, качеством и узнаваемостью продукции. Белорусским компаниям необходимо инвестировать в развитие брендинга, включая создание уникального позиционирования, визуальной идентичности и устойчивых ассоциаций с качеством и надежностью. В этом контексте важным инструментом становится использование принципов ESG (экологической, социальной и управленческой ответственности), которые increasingly учитываются потребителями и партнерами на международных рынках.

Наконец, важнейшим условием успешного масштабирования является институциональная поддержка. Государственные органы Республики Беларусь и Союзного государства должны обеспечивать благоприятную среду для экспорта, включая упрощение процедур, развитие инфраструктуры, информационную поддержку и дипломатическое сопровождение бизнеса. Взаимодействие бизнеса и государства в данном случае должно носить партнерский характер, ориентированный на достижение долгосрочных стратегических целей.

Таким образом, масштабирование МСБ Республики Беларусь на рынки ЕАЭС и БРИКС+ в 2026 году представляет собой комплексный процесс, требующий синергии технологических, финансовых и институциональных решений. Успешная реализация данных стратегий позволит не только увеличить экспортный потенциал страны, но и укрепить ее позиции в формирующейся архитектуре многополярной мировой экономики.

В настоящее время малый и средний бизнес Республики Беларусь стал ключевым элементом экономической системы, обеспечивающим устойчивость, гибкость и инновационность. В условиях Союзного государства формируется уникальная модель интеграции, основанная на технологическом суверенитете и цифровой трансформации.

Перспективы развития МСБ до 2030 года напрямую связаны с успешной реализацией цифровой экосистемы и углублением интеграционных процессов.

Список цитируемой литературы:

1. Указ Президента Республики Беларусь № 136 «О цифровом развитии» (в ред. 2025–2026 гг.) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://pravo.by — Дата доступа: 20.03.2026.

2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь (Белстат). Официальные статистические данные [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://belstat.gov.by — Дата доступа: 20.03.2026.

3. Национальный банк Республики Беларусь. Официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://nbrb.by — Дата доступа: 20.03.2026.

4. Евразийская экономическая комиссия. Официальный портал [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://eaeunion.org — Дата доступа: 21.03.2026.

5. Официальный портал объединения БРИКС [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://brics2025.ru — Дата доступа: 21.03.2026.

6. Министерство экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://economy.gov.by — Дата доступа: 21.03.2026.

7. Министерство связи и информатизации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://mpt.gov.by — Дата доступа: 21.03.2026.

8. Государственная программа цифрового развития Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://digital.gov.by — Дата доступа: 21.03.2026.

9. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.oecd.org — Дата доступа: 21.03.2026.

10. World Bank. Small and Medium Enterprises (SME) Data [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.worldbank.org — Дата доступа: 21.03.2026.

11. International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.imf.org — Дата доступа: 21.03.2026.
12. UNCTAD. Digital Economy Report [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://unctad.org — Дата доступа: 21.03.2026.
13. World Trade Organization (WTO). Trade Statistics [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.wto.org — Дата доступа: 21.03.2026.

Кухтина М.Е., Эфендиева Е.Е., студенты
Научный руководитель: Костенькова Т.А., кандидат экономических наук, доцент, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, г. Елец, Россия

БАРЬЕРЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ТРЕБОВАНИЯ РЕЛЕВАНТНОГО ОПЫТА РАБОТЫ

Аннотация
В статье рассматривается актуальная проблема трудоустройства выпускников высших учебных заведений, сталкивающихся с требованием наличия релевантного опыта работы.
Ключевые слова: трудоустройство выпускников, релевантный опыт, рынок труда, молодые специалисты, барьеры трудоустройства, высшее образование, разрыв компетенций, стажировки.

За последние два десятилетия структура спроса на рабочую силу претерпела кардинальные изменения. Если в индустриальную эпоху крупные предприятия обладали ресурсами и инфраструктурой для массового обучения молодых специалистов непосредственно на рабочем месте (системы наставничества, стажерские программы, распределение после вузов), то современная постиндустриальная экономика диктует иные условия. Рощин С.Ю. и Рудаков В.Н. в своем исследовании «От учебы к работе» отмечают, что «переход от образования к занятости стал более длительным и сложным процессом», при этом «наличие опыта работы во время учебы значительно повышает шансы на успешное трудоустройство» [12, с. 150]. Высокая конкуренция, как между компаниями, так и между соискателями, привела к тому, что работодатель оказался в положении

выбора. На рынке труда присутствует значительное количество кандидатов, что позволяет компаниям ужесточать требования и искать не просто обученного, а «готового к немедленному использованию» сотрудника.

Экономическая нецелесообразность длительного обучения стала ключевым фактором этой трансформации. В условиях, когда бизнес-процессы ускоряются, а технологии обновляются ежегодно, затраты на введение новичка в должность (ресурсы наставников, риск ошибок, время на адаптацию) воспринимаются как издержки, которых можно избежать. Как отмечает Капелюшников Р.И., российский рынок труда отличается высокой гибкостью и склонностью к адаптации через цены, а не через занятость, что в случае с молодежью выливается в завышение требований к опыту при формальном сохранении рабочих мест для «проверенных» кадров [7]. Работодатель ищет не потенциал, а «продукт», минимизируя собственные инвестиции в человеческий капитал.

Важно разграничить понятия «опыт работы» и «релевантный опыт». Для выпускника, работающего курьером или официантом (такие подработки наиболее популярны в студенческие годы), такой опыт работы, обычно, не учитывается, если соискатель проходит собеседования при трудоустройстве на вакансии в области маркетинга, аналитики или экономики. Специалисты, осуществляющие подбор кадров, зачастую, отсеивают таких кандидатов еще на этапе рассмотрения резюме, так как их трудовой опыт не соответствует функциональным требованиям профессии.

Когда говорят о релевантном опыте, имеют в виду более сложный комплекс критериев, а не просто факт занятости. Для начала, это владение специфическими инструментами, присущими определенной профессии (1С для экономиста, Python для программиста и т.д.). Также сюда относится знание внутреннего функционала профессии, например, понимание бизнес-процессов, знание циклов сделок, правил документооборота и многое другое. Особенно важным становится понимание специфики конкретного рынка, трендов его развития и особенностей регулирования.

Требование релевантного опыта создает ситуацию, в которой красный диплом престижного вуза может оказаться менее выигрышным фактором при принятии на работу, чем полгода работы на фрилансе или хорошо описанный в резюме опыт стажировки. Получается, что академические достижения уступают практическим навыкам и подтвержденным способностям решать реальные задачи.

Исследования крупнейших российских платформ для поиска работы (например, hh.ru) говорят о том, что доля вакансий для студентов и начинающих специалистов без опыта составляет не более 10-15% от общего количества. При этом, в вакансиях для начального уровня очень часто встречается требование опыта работы от одного года. Работодатели обосновывают это необходимостью знания базовых рабочих процессов и способностью вливаться в рабочий процесс без длительного адаптационного периода. Особенно ярко данная ситуация заметна в крупных городах, где конкуренция за каждое рабочее место просто огромна (на одну позицию молодого специалиста могут претендовать сотни кандидатов).

Проблема трудоустройства выпускников заключается не только в рыночной обстановке и требованиях работодателей к компетенциям будущих сотрудников, но и в недостатках самого подхода к подготовке кадров. Главным системным барьером является разрыв между академическими знаниями, получаемыми в вузе, и практическими навыками, востребованными на рабочем месте. Караваева Е.Д. и Скворцова М.А. утверждают: «…взаимодействие вузов и бизнеса в России носит фрагментарный характер и не обеспечивает необходимого уровня подготовки специалистов, востребованных экономикой» [8, с. 24]. Образовательные программы, особенно в области гуманитарных, экономических и технических наук, зачастую обновляются с отставанием в 3-5 лет. За это время на рынке могут появиться новые методологии, программные продукты и стандарты работы, о которых студенты либо не узнают вовсе, либо изучают их поверхностно, на устаревшем оборудовании или версиях ПО.

Перекос в сторону фундаментальной теории, безусловно, важен для формирования научного мышления, однако он не подкрепляется прикладными задачами. Студент, блестяще знающий макроэкономику, может оказаться неспособным построить простую финансовую модель в Excel, а выпускник IT-специальности – столкнуться с тем, что язык программирования, который он учил четыре года, уже не используется в коммерческой разработке. Отсутствие в учебном плане реальных бизнес-задач, кейсов от индустриальных партнеров и работы в симуляторах рабочих процессов приводит к тому, что к моменту выпуска студент обладает «книжным» знанием, но не имеет сформированных профессиональных компетенций.

Формально производственная практика является обязательной частью образовательных программ. Однако на деле она зачастую превращается в бюрократическую формальность. Студенты направляются на предприятия, где для них не подготовлены рабочие

места, отсутствуют наставники, а содержание практики сводится к сбору подписей и составлению отчетов, не имеющих практической ценности. Васенина И.В. и Синчурина О.В. подчеркивают: «…производственная практика и стажировка как инструменты развития профессиональных компетенций у студентов могут быть эффективны только при условии реального погружения в рабочий процесс и наличия института наставничества» [3, с. 114].

Со стороны бизнеса также наблюдается нежелание инвестировать в стажеров. Страх перед ошибками молодых сотрудников, которые могут навредить бизнес-процессам, и отсутствие мотивации у действующих сотрудников тратить время на обучение новичков (при неразвитой системе наставничества) приводят к тому, что стажировки либо не проводятся, либо сводятся к выполнению неквалифицированной работы, не связанной с полученной специальностью. В результате студент проходит практику, но релевантного опыта, который можно было бы отразить в резюме, не приобретает. Эффективные стажировки с погружением в профессию остаются прерогативой крупных корпораций с развитой HR-бренд стратегией, доступной лишь незначительной части выпускников.

Ключевой проблемой остается отсутствие системных, институционализированных связей между академической средой и рынком труда. Вузы зачастую существуют в изоляции, формируя образовательную политику на основе собственных представлений о востребованности специалистов, а не на основе актуальных запросов экономики. Центры карьеры при университетах, призванные выполнять роль моста между студентами и работодателями, часто функционируют формально: их работа ограничивается рассылкой вакансий, а не системным анализом компетенций, карьерным консультированием и выстраиванием долгосрочных партнерств с компаниями.

В свою очередь, бизнес редко участвует в формировании учебных планов, чтении спецкурсов или проведении мастер-классов на постоянной основе. Такое взаимодействие, если и происходит, носит характер личных договоренностей энтузиастов, а не системной политики. Отсутствие «обратной связи» от работодателей к вузам консервирует устаревшие программы и не позволяет корректировать подготовку специалистов под реальные потребности, оставляя выпускников один на один с требованием релевантного опыта, который им негде было получить. Барышникова М.А. указывает на «отсутствие надлежащих связей между рынком труда и его кадровым ресурсом», что приводит к «устойчивой дифференциации в сфере образования, определяемой как неравенство шансов» [1, с. 129].

Помимо институциональных проблем, существуют барьеры, лежащие в плоскости восприятия, стереотипов и психологической готовности сторон – работодателей и самих выпускников. В среде работодателей и HR-специалистов сформировался устойчивый комплекс стереотипов в отношении молодых специалистов, который можно обозначить как «стереотип поколения». Бондаренко Н.А. констатирует: «…отсутствие у работодателей информации о профессиональной дееспособности молодежи повышает для них риск при найме и делает молодежь менее предпочтительной рабочей силой» [2, с. 150]. К числу наиболее распространенных мифов относятся представления о завышенных зарплатных ожиданиях выпускников, их неготовности к рутинной работе, завышенной самооценке и отсутствии «взрослой» дисциплины и ответственности. Опасения по поводу того, что «зумеры» или «миллениалы» нелояльны, быстро увольняются и требуют особых условий труда, заставляют работодателей отдавать предпочтение соискателям постарше, даже если их квалификация формально ниже.

Хотя эти стереотипы часто не имеют под собой массового подтверждения и основаны на единичных случаях, они функционируют как когнитивный фильтр. HR-специалист, опасаясь потенциальных проблем, выбирает кандидата с опытом как более «предсказуемого», отсекая выпускников еще на этапе скрининга резюме. Требование опыта в данном случае выступает как защитный механизм, призванный снизить риски неверного найма.

Сам выпускник зачастую выходит на рынок труда с размытым представлением о собственной профессиональной идентичности. Отсутствие полноценной практики в период обучения приводит к тому, что он не успел «примерить» на себя профессию. Так, Дидковская Я.В. в исследовании профессиональной идентичности отмечает: «…современная молодежь демонстрирует отложенный характер формирования профессиональной идентичности, что связано с неопределенностью карьерных стратегий и размытостью профессиональных ценностей» [6, с. 58]. Теоретические знания не подкреплены эмоциональным и деятельностным опытом, поэтому молодой специалист не может уверенно ответить на ключевые вопросы: что именно ему нравится делать в рамках профессии, к какому функционалу он склонен, в какой сфере или отрасли он хочет развиваться.

Эта неопределенность проявляется в резюме и на собеседованиях. Вместо четкого карьерного запроса демонстрируется размытое «хочу работать по специальности» или, наоборот, разброс

интересов по разным направлениям. Работодатель, видя отсутствие понимания своего пути, интерпретирует это как незрелость и отсутствие мотивации, что снижает шансы кандидата даже в том случае, если его формальные знания достаточны для стартовой позиции.

Еще один значимый барьер кроется в неспособности выпускников правильно транслировать свои компетенции на язык, понятный работодателю. Академический стиль мышления и изложения, принятый в вузах, плохо совместим с прагматичным языком резюме и собеседований. Выпускники часто не умеют переводить полученные знания в термины навыков и достижений. Вместо того чтобы написать в резюме «владею методом статистического анализа данных, применял его при написании курсовых работ для обработки социологических опросов», они ограничиваются формальным перечнем прослушанных курсов. Проблема усугубляется тем, что так называемые мягкие навыки (soft skills) – умение работать в команде, вести переговоры, управлять временем, критически мыслить – не артикулируются выпускниками вовсе, хотя именно они часто развиты у них неплохо благодаря проектной работе в вузе, волонтерству или участию в студенческих организациях. Неумение продать себя и свои навыки становится непреодолимым препятствием перед фильтром «требуется опыт работы».

Помимо системных и социально-психологических препятствий, существуют барьеры, укорененные в экономической структуре общества и институциональной среде, которые объективно ограничивают возможности выпускников получить релевантный опыт. Современные профессии, особенно в цифровой сфере, инженерии и творческих индустриях, требуют доступа к специализированному инструментарию. Высокая стоимость лицензионного программного обеспечения (например, пакеты Autodesk для проектировщиков, Adobe Creative Cloud для дизайнеров, специализированные CRM-системы), необходимость приобретения мощного оборудования или доступа к базам данных создают финансовый барьер. Вуз может предоставить такой доступ в ограниченном объеме (в компьютерных классах), но для формирования устойчивого навыка и его демонстрации работодателю требуется самостоятельная практика. Разумов А.А. и Хахулина Е.А. отмечают: «…занятость молодежи осложняется не только отсутствием опыта, но и неготовностью работодателей нести дополнительные издержки на обучение молодых специалистов без государственной поддержки» [11, с. 57].

Ситуация усугубляется тем, что базового вузовского образования зачастую недостаточно для соответствия требованиям вакансий.

Выпускник вынужден компенсировать отсутствие релевантного опыта прохождением дополнительных платных курсов, онлайн-программ или получением международных сертификаций. Стоимость такого «доучивания» может быть сопоставима со стоимостью семестра обучения в вузе, что делает его недоступным для социально незащищенных слоев населения. Так, получается, что требование релевантного опыта консервирует социальное неравенство, делая успешный старт в профессии зависимым не от способностей, а от стартовых финансовых возможностей.

Проблема трудоустройства выпускников имеет ярко выраженную региональную проекцию. В субъектах РФ с монопрофильной структурой экономики или слабо диверсифицированным рынком труда возможности для получения релевантного опыта критически ограничены. Если в регионе градообразующим предприятием является металлургический комбинат, а выпускник получил специальность «маркетинг» или «дизайн», найти стажировку или работу по профилю практически невозможно. Мкртчян Г.М. в исследовании миграции молодежи подчеркивает: «…из малых городов России происходит интенсивный отток молодежи в крупные центры, что связано с ограниченностью возможностей для трудоустройства и получения релевантного опыта по месту жительства» [10, с. 176]. Отсутствие в регионе компаний из соответствующих отраслей делает получение релевантного опыта физически недостижимым.

Выпускники из таких регионов сталкиваются с дилеммой: либо мигрировать в крупные мегаполисы (Москва, Санкт-Петербург, региональные центры), сталкиваясь с высокими издержками переезда и адаптации, либо соглашаться на работу не по специальности, что ведет к деквалификации и потере инвестиций в высшее образование. Данный барьер носит структурный характер и не может быть преодолен усилиями отдельного вуза или выпускника.

Экономическая незащищенность выпускников и их готовность работать за «опыт» создают благоприятную почву для злоупотреблений со стороны недобросовестных работодателей. Распространенной практикой является предложение работы без официального оформления под видом «испытательного срока» или «стажировки». Как отмечает Герчиков В.И., новые формы занятости студентов часто «требуют личных инвестиций в обучение без каких-либо гарантий последующего трудоустройства» [4, с. 160]. Выпускник выполняет полноценные трудовые функции, тратит время и силы, но по окончании такого срока либо не получает обещанной оплаты, либо ему отказывают в найме, и цикл поиска опыта приходится начинать заново.

Отсутствие трудового договора и записи в трудовой книжке означает, что такой опыт становится «невидимым» для рынка труда. Формально выпускник по-прежнему числится кандидатом без опыта, хотя фактически мог проработать несколько месяцев. Институциональная слабость механизмов защиты трудовых прав молодых специалистов и контроля за неформальной занятостью превращает поиск первого рабочего места в зону риска.

Преодоление барьеров трудоустройства требует системного подхода и синхронизации усилий всех ключевых акторов: государства, бизнеса, системы образования и самих выпускников. Ни один из них не способен решить проблему в одиночку. Яковлева Н.Г. предлагает: «…решение проблемы трудоустройства выпускников должно включать комплекс мер: развитие системы стажировок, создание механизмов обратной связи между работодателями и вузами, совершенствование профориентационной работы» [13, с. 175].

Роль государства видится в создании институциональных условий и экономических стимулов для интеграции молодежи в рынок труда. Разумов А.А. и Хахулина Е.А. подчеркивают: «…необходима разработка целевых программ содействия занятости молодежи, включающих субсидирование найма молодых специалистов и налоговое стимулирование работодателей» [11, с. 60]. Перспективными направлениями являются:

- субсидирование найма молодых специалистов. Программы, при которых государство компенсирует работодателю часть затрат на заработную плату выпускника в течение первого года работы (как это было реализовано в рамках программ поддержки занятости в период пандемии). Это снижает финансовые риски бизнеса и делает наём «неопытных» кандидатов экономически привлекательным;

- налоговое стимулирование. Введение налоговых льгот для компаний, которые инвестируют в обучение и наставничество, имеют аккредитованные программы стажировок и принимают на работу выпускников профильных специальностей;

- развитие системы прогнозирования потребностей в кадрах. Государство должно взять на себя функцию макроэкономического прогнозирования и формирования заказа на подготовку специалистов, чтобы вузы имели четкое представление о том, какие именно кадры и в каких регионах будут востребованы через 4-5 лет;

- квотирование рабочих мест. Обсуждение механизмов квотирования рабочих мест для выпускников (по аналогии с квотами для инвалидов) может быть действенной, хотя и административной,

мерой для отдельных секторов или крупных государственных корпораций.

Бизнес, будучи основным бенефициаром качественных молодых кадров, должен перейти от пассивного ожидания «готовых специалистов» к активному участию в их формировании. Караваева Е.Д. и Скворцова М.А. утверждают: «…участие бизнеса в разработке учебных программ, открытие базовых кафедр и проведение совместных проектов позволяют готовить специалистов, соответствующих реальным потребностям экономики» [8, с. 30]. Для этого необходимо развивать программы наставничества (Mentorship) и Graduate Programs. Все, потому что создание структурированных, долгосрочных программ стажировок и наставничества, где за каждым стажером закреплен опытный сотрудник, отвечающий за его ввод в должность. Такие программы (Graduate Programs) успешно работают в крупных консалтинговых компаниях, банках и IT-гигантах, позволяя за 1-2 года вырастить специалиста под внутренние стандарты компании. Пересматривать требования: оценивать потенциал вместо опыта. Должен состояться переход от поиска «готового продукта» к оценке потенциала кандидата, его обучаемости, мотивации и культурного соответствия. Методики assessment-центров, кейс-интервью и деловых игр позволяют оценить способность выпускника решать реальные задачи даже при отсутствии формального опыта. Очень помогут данной ситуации инвестиции в образовательные проекты. Участие в разработке учебных программ вузов (Project Based Learning), открытие базовых кафедр, проведение хакатонов и конкурсов для студентов. Это не только PR-активность, а способ «присмотреться» к талантам и начать их обучение корпоративным стандартам задолго до получения диплома.

Высшие учебные заведения должны преодолеть академическую инерцию и стать активным посредником между студентом и рынком труда. Рощин С.Ю. и Рудаков В.Н. отмечают: «…центры карьеры при университетах должны стать полноценными структурами, ведущими индивидуальную работу со студентами с младших курсов, а не просто распространителями вакансий» [9, с. 168]. Ключевые направления трансформации:

1) Внедрение проектного обучения. Интеграция в учебный процесс обязательных проектов, выполняемых студентами по заказам реальных компаний. Это позволяет решить две задачи: студент получает опыт работы над реальным бизнес-запросом, а компания – готовое решение и возможность оценить потенциального сотрудника в деле без долгосрочных обязательств.

2) Трансформация центров карьеры. Превращение центров карьеры из бюрократических структур в полноценные карьерные офисы, которые ведут индивидуальную работу со студентами с 1-2 курса: помогают с построением карьерной траектории, составлением резюме, подготовкой к собеседованиям, организуют стажировки и ведут базу данных карьерных историй выпускников.

3) Актуализация образовательных программ. Создание механизмов регулярного пересмотра учебных планов с участием представителей индустриальных партнеров. Включение в образовательные программы курсов по развитию soft skills (коммуникация, управление проектами, презентационные навыки). Ведь именно их недостаток все чаще отмечают работодатели.

Однако, стоит сказать о том, что выпускник не должен опускать руки. Личная активная деятельность в период обучения способна существенно компенсировать все недостатки образовательной системы и создать хорошую базу навыков. Суть такой деятельности заключается в участии обучающейся молодежи в различных проектах, особенно связанных с будущей профессией, в том числе фрилансе на специализированных биржах, в профессиональных конкурсах, посещении профориентированных мероприятий. Такой опыт, даже несмотря на то, что он не зафиксирован в трудовой книжке, позволяет оформить хорошее портфолио, наглядно разобрать реальные кейсы и отработать практические навыки. Через работу в студенческих объединениях можно развивать гибкие навыки по организации мероприятий и работе в команде. Стоит сказать, что участие в таких проектах может подарить такие знакомства, которые позволят пробиться в компании, где привычное резюме без опыта обычно даже не доходит до этапа рассмотрения. Так, сочетание инициативности самого студента, его способность находить нестандартные решения для получения опыта и стремление развивать личные качества становится путем к выходу из тяжелого положения «без опыта».

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд ключевых выводов, отражающих вклад данного исследования в понимание проблемы трудоустройства выпускников в условиях требования релевантного опыта. Как резюмирует Капелюшников Р.И., российский рынок труда «отличается высокой гибкостью и склонностью к адаптации через цены, а не через занятость» [7, с. 72]. Гимпельсон В.Е. дополняет: «…дефицит квалификации и навыков на рынке труда приводит к тому, что работодатели предпочитают нанимать уже готовых специалистов, перекладывая издержки на доучивание на систему образования и самих работников» [5, с. 98].

Требование релевантного опыта является не временным явлением или «капризом» работодателей, а объективным следствием структурной трансформации экономики, где скорость изменений и стоимость ошибки требуют от сотрудника немедленной включенности в рабочие процессы. Барьеры трудоустройства выпускников носят комплексный характер и подразделяются на три основные группы: системные (разрыв между образованием и бизнесом, неэффективность стажировок), социально-психологические (стереотипы работодателей, неопределенность идентичности выпускников, коммуникационные разрывы) и экономические (высокая стоимость входа в профессию, региональное неравенство, неформальная занятость).

Фундаментальной причиной усугубления проблемы является институциональная инерция: отсутствие эффективных механизмов обратной связи и координации между рынком труда и системой высшего образования.

Преодоление сложившейся ситуации невозможно в рамках усилий какого-либо одного актора. Требуется синергия государства (создание стимулов и инфраструктуры), бизнеса (инвестиции в молодежь и пересмотр подходов к найму), вузов (интеграция практики в образование и развитие карьерных сервисов) и самих выпускников (осознанное формирование конкурентных преимуществ еще в период обучения).

Список цитируемой литературы:

1. Барышникова, М.А. Рынок труда и образование: проблемы взаимодействия / М.А. Барышникова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 44. – С. 125-135.

2. Бондаренко, Н.А. Проблемы трудоустройства выпускников учреждений профессионального образования / Н.А. Бондаренко, Н.В. Красильникова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2020. – Т. 18, № 4. – С. 145-155.

3. Васенина, И.В. Производственная практика и стажировка как инструменты развития профессиональных компетенций у студентов / И.В. Васенина, О.В. Синчурина // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – № 4 (43). – С. 112-119.

4. Герчиков, В.И. Феномен работающего студента: социально-экономическое исследование / В.И. Герчиков // Мир России. – 1998. – Т. 7, № 4. – С. 147-166.

5. Гимпельсон, В.Е. Дефицит квалификации и навыков на рынке труда (по данным опроса российских промышленных предприятий) / В.Е. Гимпельсон // Проблемы рынка труда. – 2004. – С. 92-105.

6. Дидковская, Я.В. Профессиональная идентичность и карьерные стратегии современной молодежи / Я.В. Дидковская // Социологические исследования. – 2020. – № 2. – С. 55-64.

7. Капелюшников, Р.И. Российский рынок труда: парадоксы посткризисного развития / Р.И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2011. – № 1. – С. 66-85.

8. Караваева, Е.Д. Взаимодействие вузов и бизнеса как условие подготовки востребованных специалистов / Е.Д. Караваева, М.А. Скворцова // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 28, № 3. – С. 22-33.

9. Лапидус, Л.В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией / Л.В. Лапидус. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 479 с.

10. Мкртчян, Г.М. Миграция молодежи из малых городов России / Г.М. Мкртчян // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2020. – № 3 (157). – С. 173-192.

11. Разумов, А.А. Занятость молодежи: проблемы и пути решения / А.А. Разумов, Е.А. Хахулина // Уровень жизни населения регионов России. – 2019. – № 4 (214). – С. 55-63.

12. Рощин, С.Ю. От учебы к работе: переход молодежи на рынок труда / С.Ю. Рощин, В.Н. Рудаков // Вопросы образования. – 2016. – № 4. – С. 148-172.

13. Яковлева, Н.Г. Проблема трудоустройства выпускников вузов и пути ее решения в современной России / Н.Г. Яковлева // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 4. – С. 167-178.

Лазарева Ю.А
Научный руководитель: Степаненкова Н.М., канд. экон. наук, доцент
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина», г. Елец

ПРОБЛЕМА РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ КАК УГРОЗА НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация
Рассмотрена роль развития сельских территорий в контексте нацбезопасности РФ. Цель — анализ угроз (депопуляция, разрушение инфраструктуры) и оценка госпрограмм развития. Рассматриваются меры поддержки и существующие проблемы, преодоление которых зависит от баланса поддержки «точек роста» и сохранения привлекательности проживания в сельской местности.
Ключевые слова: Сельские территории, национальная безопасность, государственная программа, депопуляция, устойчивое развитие, недофинансирование.

В соответствии с общим положением Указа Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации», разработанного на основе федеральных законов от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности» и от 28.06.2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации», национальная безопасность РФ представляет собой состояние защищенности национальных интересов от внешних и внутренних угроз. Достижение данного состояния призвано обеспечить реализацию конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, гражданский мир и согласие в стране, охрану суверенитета, независимость и государственную целостность, а также социально-экономическое развитие страны [1].

Поскольку реализация конституционных прав граждан неразрывно связана с конкретным местом их проживания, в системе классификации видов национальной безопасности территориальная безопасность занимает особое, системообразующее положение. Она создаёт материальную и пространственную основу для защиты интересов населения в местах непосредственного расселения и хозяйственной активности.

В данном контексте приоритетного научного и практического внимания заслуживают сельские территории, которые, занимая

преобладающую часть географического пространства, формируют среду обитания значительной части населения и выступают хранителями ресурсного и культурного потенциала нации. Согласно официальному определению, к сельским территориям относят поселения с численностью постоянно проживающего населения до 30 тысяч человек (села, деревни, хутора и т.д.) [2].

Территориальная дифференциация на сельские местности и высокопромышленные зоны осуществляется на основе двух фундаментальных подходов. Первый — функциональный, базирующийся на использовании земель сообразно их природным свойствам, ресурсной ценности и внутренним характеристикам, детерминирующим пригодность для конкретных видов деятельности. Второй — позиционный, учитывающий пространственное положение земель относительно иных природных и хозяйственных объектов. Интеграция данных подходов позволяет рассматривать сельскую территорию как сложную природно-хозяйственную систему.

Уровень её развития детерминируется степенью зрелости внутрисистемных интеграционных связей природной, экономической и социальной подсистем, а также эффективностью управленческих воздействий со стороны органов публичной власти..Функциональность политических и социальных подсистем сельских территорий проявляется в реализации следующих общественно значимых функций:

1. производственная — обеспечение продовольственной безопасности государства и удовлетворение потребностей промышленности в сырье.
2. социально-демографическая — воспроизводство сельского населения и обеспечение трудовыми ресурсами аграрного сектора и иных отраслей экономики.
3. культурная и этническая — сохранение национальной идентичности, народных традиций, исторического опыта хозяйствования и природопользования, охрана объектов культурного и природного наследия.
4. рекреационная — предоставление рекреационного потенциала для восстановления здоровья и отдыха населения.

Однако в настоящее время реализация данных функций сталкивается с системными вызовами. Проблемы сельских территорий России носят комплексный, межотраслевой характер и представляют собой прямую угрозу национальной безопасности, поскольку именно здесь формируется среда обитания значительной части социума и сосредоточены стратегические продовольственные ресурсы.

Центральной проблемой выступает недофинансирование. Объёмы бюджетных ассигнований, выделяемых на развитие села, не коррелируют с масштабами накопленных диспропорций и инфраструктурного износа. Это детерминирует ситуацию, при которой ключевые государственные программы неспособны в полном объёме компенсировать потребности в обновлении основных фондов, а финансовые потоки распределяются крайне неравномерно между субъектами Федерации.

Усугубляющим фактором выступает экономический кризис в аграрном секторе, выражающийся в устойчивой убыточности сельскохозяйственного производства. Производственные издержки неуклонно возрастают вследствие удорожания материально-технических ресурсов и энергоносителей, тогда как закупочные цены на продукцию остаются на относительно низком уровне.

Высокая стоимость кредитных ресурсов делает их малодоступными для большинства хозяйствующих субъектов, что, в свою очередь, подрывает основы продовольственной безопасности страны. На этом фоне наиболее острую угрозу представляет демографический кризис. Сокращение сельского населения происходит как вследствие естественной убыли, так и в результате миграционного оттока, прежде всего молодёжи, в городские агломерации. В малых населённых пунктах, удалённых от районных центров, данный процесс приобретает необратимый характер, ведущий к их запустению и последующей ликвидации.

Катастрофическое состояние инфраструктуры выступает катализатором деградации сельских территорий. Отсутствие сети качественных автомобильных дорог с покрытием изолирует значительные территории, лишая население доступа к базовым социальным услугам — образованию и здравоохранению.

Неудовлетворительное состояние систем водоснабжения, газификации и социально-культурных объектов резко снижает инвестиционную и миграционную привлекательность сельской местности. Слабое развитие цифровой инфраструктуры консервирует технологическую отсталость и ограничивает доступ к информации и государственным услугам.

Отдельную проблему представляет политика селективной поддержки, ориентированная преимущественно на «опорные населённые пункты». Сосредоточение ограниченных ресурсов лишь на нескольких перспективных селах приводит к тому, что жители малых деревень остаются без необходимой помощи. Это не только обрекает последние на стагнацию, но и создает риск утраты эффективного

социального контроля над обширными, но слабозаселенными территориями.

Ситуация усугубляется структурными особенностями сельских регионов: узостью отраслевых связей, низкой плотностью населения и нехваткой мест приложения труда. Как следствие, уровень социального развития здесь значительно ниже, чем в городских агломерациях. Вместе с тем важно подчеркнуть, что эти территории обладают значительным ресурсным потенциалом. Речь идет о сохранных природных ландшафтах, разнообразных природных богатствах, а также о местах традиционного проживания и ведения хозяйства [3].

В этой связи ключевое значение приобретает концепция устойчивого развития села как сложной территориальной системы. Она направлена на разрешение фундаментального противоречия между необходимостью интенсификации использования ресурсного потенциала и задачей сохранения окружающей среды и культурной идентичности. Генеральная цель устойчивого развития заключается в обеспечении долговременного благополучия сельских сообществ через сбалансированное развитие экономической, социальной и экологической сфер. Достижение этой цели невозможно без комплексного обустройства пространства и диверсификации структуры местной экономики, включая развитие агробизнеса, сельского туризма и традиционных промыслов [4].

Реализация перечисленных направлений должна сделать сельские территории более привлекательными для инвесторов и переселенцев, превратив их в полноценное место для жизни и работы.Важно опираться на существующие связи между селом и городом: они дают дополнительный ресурс для выравнивания пространственного развития. Определение приоритетов в развитии села — это всегда выбор, при котором первоочередные задачи получают основную часть ограниченных бюджетных средств.

В рамках устойчивого развития сельских территорий можно выделить четыре ключевых направления.Первое — создание условий для саморазвития местной экономики за счёт грамотного использования собственных ресурсов. Второе — укрепление института местного самоуправления, без которого невозможно формирование ответственного гражданского общества и рост социальной активности населения. Третий блок направлен на кардинальное улучшение качества жизни и повышение привлекательности сельской местности как места жительства. Четвёртый призван обеспечить рост конкурентоспособности сельских территорий в региональном, национальном и, потенциально, глобальном масштабе [4].

Основным механизмом практической реализации государственной политики в данной сфере выступает Государственная программа РФ «Комплексное развитие сельских территорий».. Её стратегические цели — сохранение сельского уклада жизни, преодоление тенденций депопуляции и создание комфортных условий для проживания. Государственная программа консолидирует ряд взаимосвязанных ведомственных целевых программ и проектов, каждый из которых призван решать специфические задачи в рамках единой стратегической политики.

Ведомственная целевая программа «Аналитическое, нормативное, методическое обеспечение комплексного развития сельских территорий» закладывает методологический фундамент для всей последующей деятельности.[5]

В её рамках разрабатываются стратегические документы, совершенствуется нормативно-правовая база и формируются методические рекомендации, необходимые для эффективного планирования и реализации мероприятий на региональном и муниципальном уровнях.

Значимость программы в 2026 году не снижается: в условиях дефицита бюджета любое управленческое решение требует качественной аналитической проработки и чётких нормативных параметров. Без них федеральные органы власти не могут формировать собственную политику в русле заявленных приоритетов [5].

Ведомственная целевая программа «Обеспечение условий комплексного развития сельских территорий» выполняет вспомогательную функцию. Её задача — создать организационные условия для реализации остальных мероприятий, а также обеспечить согласование действий между ведомствами и уровнями власти[5]

От того, насколько чётко выстроено это взаимодействие, напрямую зависит, дойдут ли ресурсы до конечных получателей — сельских жителей — оперативно и адресно. Кроме того, только слаженная работа позволяет преодолеть межведомственные барьеры, которые традиционно тормозят крупные инфраструктурные проекты\

В структуре Госпрограммы ключевое место занимает ведомственный проект «Развитие жилищного строительства на сельских территориях и повышение уровня благоустройства домовладений». Предусмотренные в его рамках механизмы включают: предоставление бюджетных субсидий на строительство или приобретение жилья (в том числе льготную ипотеку), строительство служебного жилья для специалистов, работающих в сельской

местности, а также софинансирование инженерной инфраструктуры — газовых, водопроводных и электрических сетей [5].

Актуальность проекта остаётся высокой: жилищные условия по-прежнему выступают главным фактором, сдерживающим закрепление кадров на селе. Без решения жилищной проблемы затруднено как противодействие депопуляции, так и привлечение молодых специалистов.

Ведомственный проект «Содействие занятости сельского населения» нацелен на создание условий для трудоустройства и профессиональной реализации сельских жителей. Комплекс мер включает стимулирование создания новых рабочих мест (через частичную компенсацию затрат работодателей), а также организацию профессионального обучения, переподготовки и стажировок.

Данный инструментарий позволяет сельскому населению адаптироваться к меняющимся требованиям рынка труда, осваивать востребованные профессии и повышать квалификацию. В контексте технологической модернизации и цифровизации экономики возможность непрерывного профессионального развития становится критическим условием сохранения и накопления человеческого капитала на селе [5].

Ведомственный проект «Развитие транспортной инфраструктуры на сельских территориях» предусматривает строительство и реконструкцию автомобильных дорог, обеспечивающих связь сельских населённых пунктов с объектами социальной инфраструктуры (школами, фельдшерско-акушерскими пунктами, домами культуры), а также с районами новой жилой застройки.

Транспортная инфраструктура выполняет системообразующую функцию, обеспечивая пространственную связность территории. Её деградация или отсутствие ведёт к изоляции населённых пунктов, лишает жителей доступа к образованию и медицинской помощи, делает невозможным развитие любого вида экономической активности, выходящего за рамки натурального хозяйства, и, как следствие, ускоряет процессы деградации и депопуляции целых районов.

Ведомственный проект «Благоустройство сельских территорий» ориентирован на создание комфортных и безопасных условий проживания. В рамках проекта реализуются мероприятия по обустройству общественных пространств — детских и спортивных площадок, зон отдыха, развитию уличного освещения и строительству тротуаров. [4]

Отдельного внимания заслуживает механизм поддержки местных инициатив . Он даёт жителям возможность самим определять, какие объекты благоустраивать в первую очередь, и участвовать в реализации проектов. Благодаря этому проект не только меняет облик сёл, но и способствует росту социальной активности и укреплению местного самоуправления.

Проект «Развитие инженерной инфраструктуры на сельских территориях» сосредоточен на модернизации ключевых систем жизнеобеспечения. Речь идёт о строительстве и реконструкции объектов водоснабжения, водоотведения и тд

Сегодня, когда стандарты качества жизни постоянно повышаются, отсутствие на селе централизованных инженерных систем становится препятствием для закрепления молодых семей и квалифицированных специалистов.От того, насколько масштабно и быстро реализуется этот проект, напрямую зависит, смогут ли сельские территории выиграть конкуренцию за человеческий капитал — и между регионами, и между отдельными поселениями [5].

Ведомственный проект «Обеспечение комплексного развития сельских территорий» выполняет финансово-организационную функцию. В его рамках осуществляется предоставление субсидий бюджетам субъектов Федерации на реализацию вышеперечисленных мероприятий, а также проводится конкурсный отбор наиболее значимых и перспективных проектов для их дополнительной поддержки из федерального бюджета.

Эффективность данного проекта напрямую зависит от справедливости и прозрачности процедур распределения межбюджетных трансфертов, оперативности доведения средств до конечных получателей и действенности механизмов контроля за их целевым использованием.

Оценка актуальности Государственной программы в контексте 2026 года свидетельствует о том, что её значимость не просто сохраняется, но и возрастает в связи с эскалацией угроз национальной безопасности в социально-экономической и демографической сферах. Льготная сельская ипотека и иные жилищные программы остаются наиболее действенным инструментом противодействия депопуляции, однако требуют оперативной корректировки параметров (лимитов, процентных ставок) в зависимости от динамики макроэкономической ситуации [5].

Программы благоустройства и развития инженерной инфраструктуры непосредственно противостоят процессам

инфраструктурной деградации, обеспечивая реализацию конституционных гарантий достойного уровня жизни.

Практики инициативного бюджетирования способствуют развитию гражданской активности и повышению эффективности бюджетных расходов. Развитие транспортной инфраструктуры критически значимо для обеспечения территориальной связанности и доступности экстренных Министерства сельского хозяйства. Для достижения синергетического эффекта и кардинального улучшения ситуации требуется более глубокая интеграция усилий и ресурс служб, образования и рынков сбыта.

Программа содействия занятости, включая поддержку создания рабочих мест и профобучение, нацелена на диверсификацию структуры сельской экономики, преодоление её моноотраслевой зависимости и создание альтернативных источников дохода.

При этом критический анализ реализации Госпрограммы показывает , что системные проблемы никуда не делись. Хотя программа заявлена как комплексная, но на практике она сохраняет ведомственную разобщённость. По сути, она остаётся набором инструментов разных министерств — транспорта, строительства, здравоохранения, просвещения и других. Единой политики не складывается.

Объёмы финансирования тоже отстают от реальных потребностей. Масштабы недоремонта и инвестиционного голода огромны. Особенно тяжёлая ситуация в дорожном хозяйстве и инженерной инфраструктуре.

Определённые позитивные сдвиги программа даёт. Но чтобы переломить негативные тенденции, нужны не точечные улучшения, а серьёзное увеличение бюджетных ассигнований и более активное привлечение частного капитала через механизмы ГЧП.

С 2022–2023 годов в рамках программы сделан акцент на опорные населённые пункты и создание на их базе сельских агломераций. В условиях ограниченных ресурсов такой подход выглядит прагматично. Но есть и обратная сторона. Если все ресурсы уходят в опорные пункты, малые деревни оказываются под ударом, они неперспективны, а значит, могут просто исчезнуть.

Территории огромные по площади, но слабо заселённые и удалённые, рискуют остаться без реального присутствия государства. Утрата социального контроля над такими районами напрямую противоречит задачам сохранения территориальной целостности и национальной безопасности [5]

Таким образом, в 2026 году Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий» сохраняет критическую значимость для Российской Федерации, выступая главным инструментом системного решения накопленных проблем села. Она непосредственно направлена на ослабление ключевых угроз национальной безопасности: депопуляции, инфраструктурной деградации и экономической стагнации.

Наибольшую актуальность сохраняют жилищные программы, включая льготную сельскую ипотеку, а также мероприятия по развитию инженерной и транспортной инфраструктуры, реализуемые при поддержке местных инициатив.

Однако главным вызовом 2026 года стала политика концентрации ресурсов на «опорных населённых пунктах», порождающая риск исключения из поля государственной поддержки значительной части сельского населения, проживающего в малых деревнях. Данная ситуация инициировала острую дискуссию на парламентском уровне о недопустимости дискриминации по месту проживания и необходимости формирования сельских агломераций, интегрирующих все населённые пункты в единую систему социально-экономического обслуживания. Следовательно, Государственная программа остаётся жизненно необходимым и реально функционирующим инструментом, однако её итоговая эффективность в среднесрочной перспективе будет определяться способностью государства найти баланс между политикой концентрации ограниченных ресурсов на «точках роста» и стратегической задачей сохранения пространственного каркаса расселения, включая малые и отдалённые села [5].

Список цитируемой литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107030001 (дата обращения: 05.03.2026).

2. Полевая Л. Что такое сельские территории [Электронный ресурс] // Своё Село : интернет-портал. — 18 июля 2024 г. URL: https://svoe-selo.ru/news/chto-takoe-selskie-territorii-57007909 (дата обращения: 05.03.2026).

3. Территория сельхоз назначения. 1.1. Понятие, функции и типологизация сельских территорий [Электронный ресурс] // Studfile : образовательный ресурс. — URL: https://studfile.net/preview/2775015/page:2/ (дата обращения: 05.03.2026).

4. Теоретические основы устойчивого развития сельских территорий [Электронный ресурс] // Studfile : образовательный ресурс. — URL: https://studfile.net/preview/2775015/page:3/ (дата обращения: 05.03.2026).

5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий» и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31 мая 2019 г. № 696 (ред. от 27.01.2026) // Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. — URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Post_696-31052019.pdf (дата обращения: 05.03.2026).

Лепская В.Е., студент группы ЭБЗПО-24-1
Научный руководитель: Суханов Е.В., к.э.н., доц.,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Липецкий филиал, Липецк

ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация

В работе рассмотрены ключевые проблемы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, а также рассмотрены возможные пути их решения.

Ключевые слова: экономическая безопасность; национальная безопасность; экономические угрозы; внутренние риски; внешние риски; санкционное давление; зависимость от экспорта энергоресурсов; диверсификация экономики; инновационное развитие; малый и средний бизнес; кибербезопасность; отток капитала; демографические вызовы; экономическая устойчивость; экономическое законодательство.

В условиях глобализации и усиления международной конкуренции вопросы экономической безопасности становятся ключевыми для обеспечения суверенитета и устойчивого развития любой страны. Российская Федерация, как одна из крупнейших экономик мира, сталкивается с множеством вызовов, связанных с санкционным давлением, изменением структуры мировой экономики, технологическими трансформациями и экологическими рисками. В

последние годы эти угрозы только усилились, что требует глубокого анализа и разработки новых стратегий для их нейтрализации [1, с. 36].

Под экономической безопасностью подразумевается комплекс положений и элементов, направленных на поддержание стабильности и роста экономических показателей развития, как государства, так и отдельных хозяйствующих субъектов, необходимых для сохранения устойчивости, сохранения конкурентоспособности и обеспечения эффективного развития субъекта на внутреннем и международном рынке. Поддержание экономической устойчивости хозяйствующих субъектов напрямую влияет на общую национальную безопасность государства. В связи с этим, необходимо отметить, что при возникновении политических несогласий и конфликтов в первую очередь «страдает» экономика. Таким образом, экономическая безопасность, в широком смысле слова – это «состояние экономики, при котором обеспечивается защита национальных, региональных, местных и личных социально-экономических интересов, которое достигается за счет разработки и реализации органами управления на всех уровнях институциональных норм, закрепленных в нормативно-правовых актах» [2, с.11].

Несмотря на значительное количество исследований, многие аспекты обеспечения экономической безопасности остаются недостаточно изученными. В частности, требуют дальнейшего анализа вопросы, связанные с цифровой трансформацией экономики, развитием искусственного интеллекта и их влиянием на экономическую безопасность. Кроме того, недостаточно изучены механизмы международного сотрудничества в условиях усиления геополитической напряженности. Эти пробелы в научных знаниях определяют необходимость дальнейших исследований в данной области [3, с. 65].

Проведённый анализ актуальной научно-исследовательской базы позволяет констатировать, что проблематика обеспечения экономической безопасности Российской Федерации носит комплексный, многоаспектный характер. При формировании стратегических решений критически важно принимать во внимание совокупность эндогенных и экзогенных детерминант, а также разрабатывать многоуровневые управленческие стратегии, нацеленные на минимизацию потенциальных рисков и обеспечение устойчивого социально-экономического развития государства в долгосрочной перспективе.

К числу внутренних угроз, формирующих существенные риски для устойчивого развития национальной экономики, относятся: высокая зависимость от сырьевого экспорта, недостаточный уровень

конкурентоспособности несырьевых секторов экономики, выраженное социальное неравенство и распространение криминализированных экономических практик. Совокупность данных факторов создаёт структурные ограничения для поступательного развития страны. Внешние угрозы, включающие санкционное давление со стороны ряда государств, геополитическую нестабильность на международной арене и технологические вызовы в условиях глобальной цифровизации, существенно усугубляют сложившуюся ситуацию, ограничивая возможности интеграции Российской Федерации в систему мирохозяйственных связей и снижая её конкурентные позиции на глобальном экономическом пространстве.

Одной из ключевых внутренних угроз является зависимость российской экономики от экспорта сырьевых ресурсов, прежде всего нефти и газа. Несмотря на попытки диверсификации, сырьевой сектор продолжает играть доминирующую роль в структуре экспорта и формировании бюджетных доходов государства. Это делает экономику уязвимой к колебаниям мировых цен на энергоресурсы, что особенно ярко проявилось в период пандемии COVID-19. Снижение цен на нефть в 2020 году привело к значительному сокращению доходов бюджета и девальвации рубля, что негативно сказалось на макроэкономической стабильности. В 2023 году ситуация несколько стабилизировалась, однако структурные проблемы, связанные с зависимостью от сырьевого экспорта, остаются нерешенными [4, с. 19].

Существенным структурным ограничением современного этапа развития российской экономики выступает пониженный уровень конкурентоспособности несырьевых секторов. Хозяйствующие субъекты отечественной несырьевой промышленности испытывают комплексное воздействие ряда негативных факторов, среди которых особенно выделяются дефицит инвестиционных ресурсов, недостаточная вовлечённость в международные цепочки создания добавленной стоимости и относительно низкие показатели производительности труда.

Совокупность данных проблем формирует системные барьеры на пути технологической модернизации национальной экономики и её перехода к инновационно ориентированной модели развития. При этом диспропорции проявляются с особой интенсивностью в секторах с высоким технологическим потенциалом, в частности в сферах биотехнологий и машиностроения. В данных отраслях наблюдается существенное отставание Российской Федерации от передовых индустриально развитых государств по ключевым показателям

научно-технологического развития, объёмам внедрения инновационных решений и уровню коммерциализации разработок.

В контексте глобальной цифровой трансформации экономики обозначенное технологическое отставание приобретает характер стратегически значимого вызова. Цифровые технологии в современных условиях выступают системообразующим фактором международной конкурентоспособности. Они определяют эффективность производственных процессов, скорость внедрения инноваций, гибкость бизнес-моделей и способность компаний адаптироваться к быстро меняющейся рыночной среде. Недостаточный уровень цифровизации несырьевых отраслей снижает потенциал их интеграции в глобальные рынки, ограничивает возможности экспорта высокотехнологичной продукции и уменьшает общую устойчивость экономики к внешним дестабилизирующим факторам.

Таким образом, преодоление сложившейся ситуации требует реализации целенаправленной государственной политики, ориентированной на наращивание инвестиционной привлекательности несырьевых секторов, углубление кооперации с международными партнёрами в рамках технологических цепочек, внедрение передовых цифровых решений для повышения производительности и создание институциональных условий для ускоренного технологического развития приоритетных отраслей.

Социальное неравенство и высокий уровень бедности также представляют собой серьезную угрозу экономической безопасности. Неравномерное распределение доходов, особенно в регионах с низким уровнем экономического развития, создает социальную напряженность и ограничивает внутренний спрос. Это, в свою очередь, сдерживает экономический рост и снижает устойчивость экономики к внешним шокам. В 2023 году уровень бедности в России составил около 13%, что является значительным показателем для страны с таким уровнем экономического развития. Особенно остро проблема бедности стоит в сельских районах и малых городах, где доступ к качественным образовательным и медицинским услугам ограничен [5, с. 34].

Криминализация экономики, включая теневую экономику и коррупцию, также остается серьезной проблемой. Коррупция подрывает доверие к государственным институтам, создает барьеры для развития бизнеса и снижает эффективность государственного управления. Теневая экономика, по оценкам экспертов, составляет значительную долю ВВП, что негативно сказывается на налоговых поступлениях и ограничивает возможности для финансирования социальных программ и инфраструктурных проектов. В условиях санкционного давления и

ограничения доступа к международным финансовым рынкам проблема криминализации экономики становится еще более актуальной [6, с. 238].

Внешние угрозы экономической безопасности России также имеют значительное влияние. Санкционное давление, введенное США, ЕС и другими странами после 2014 года, продолжает оказывать негативное воздействие на экономику. В 2023 году санкции были ужесточены, что привело к ограничению доступа российских компаний к международным финансовым рынкам, технологиям и инвестициям. Это особенно болезненно для высокотехнологичных отраслей, которые зависят от импорта оборудования и технологий. Санкции также ограничивают возможности для экспорта российских товаров, что негативно сказывается на доходах бюджета и платежном балансе [7, с. 59].

Геополитическая нестабильность, в том числе обострение политических отношений Российской Федерации с рядом иностранных государств, формирует комплекс дополнительных вызовов для обеспечения экономической безопасности государства. Наращивание оборонных расходов в структуре государственного бюджета задает темп перераспределению финансовых ресурсов из гражданских секторов экономики и снижает возможности их инвестиционного развития.

Особую значимость приобретает угроза энергетической безопасности, которая нарастает в силу сложившейся взаимозависимости между энергетическим обеспечением европейских государств и экспортными поставками российского природного газа. Данная взаимозависимость превращает энергетические потоки в инструмент геополитического давления, повышая уязвимость как экспортно ориентированных отраслей российской экономики, так и энергосистем стран-импортёров. В условиях санкционного противостояния и перестройки международных логистических маршрутов данное обстоятельство ведёт к росту транзакционных издержек, волатильности ценовых индикаторов и снижению прогнозируемости долгосрочных контрактов.

Кроме того, сохраняющаяся геополитическая напряжённость существенно ограничивает потенциал международного экономического сотрудничества и затрудняет интеграцию Российской Федерации в глобальные хозяйственные процессы. Структурные изменения в системе международных отношений, включая фрагментацию торговых блоков, релокацию производственных цепочек и формирование новых региональных альянсов, снижают возможности для взаимовыгодного торгово-экономического партнёрства. В результате сужается спектр

доступных рынков сбыта, осложняется доступ к передовым технологиям и финансовым ресурсам, а также замедляется реализация совместных инфраструктурных и инновационных проектов, что в совокупности снижает общую конкурентоспособность национальной экономики в долгосрочной перспективе.

Технологические вызовы, детерминированные процессами цифровой трансформации социально-экономических систем и интенсификацией развития технологий искусственного интеллекта, формируют существенные угрозы для обеспечения экономической безопасности Российской Федерации. Отставание национальной экономики в сфере освоения и внедрения передовых цифровых решений обусловливает снижение конкурентных позиций российских хозяйствующих субъектов на глобальном рынке и порождает комплекс рисков в сфере национальной безопасности. В контексте прогрессирующей глобальной цифровизации экономических процессов обозначенное технологическое отставание приобретает всё более критический характер, поскольку цифровые технологии выступают ключевым фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности экономических агентов и фундаментальным драйвером устойчивого социально-экономического развития на макроуровне.

Российская экономика продолжает испытывать существенную зависимость от экспорта сырьевых ресурсов, в первую очередь углеводородов. Согласно актуальным статистическим данным, доля сырьевого экспорта в совокупном объёме внешнеторговых операций достигает приблизительно 60%. Подобная структура внешнеэкономической деятельности формирует высокую чувствительность национальной экономики к конъюнктурным колебаниям мировых цен на энергоносители. Это влечёт за собой прямую корреляцию бюджетных доходов с динамикой котировок на международных рынках и объективно ограничивает потенциал диверсификации экономической системы. Преодоление данных ограничений требует целенаправленного развития высокотехнологичных отраслей, стимулирования несырьевого экспорта, а также масштабного инвестирования в инновационные и цифровые технологии.

Предприятия несырьевых секторов российской экономики сталкиваются с комплексом структурных проблем, включая относительно низкую производительность труда, дефицит инвестиционных ресурсов и слабую вовлечённость в международные цепочки создания добавленной стоимости. Данные факторы

сдерживают процессы технологической модернизации, снижают глобальную конкурентоспособность отечественных производителей и формируют зависимость от импорта высокотехнологичной продукции. Решение этих проблем предполагает активизацию инвестиционной деятельности в несырьевом секторе, комплексную поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства, формирование инновационных кластеров и совершенствование бизнес-среды.

Экологические риски, детерминированные процессами истощения природных ресурсов, антропогенного загрязнения окружающей среды и глобальных климатических изменений, формируют долгосрочные угрозы для устойчивого социально-экономического развития. Увеличение финансовых затрат, связанных с ликвидацией негативных экологических последствий, и снижение качества жизни населения обусловливают необходимость разработки комплексных стратегий устойчивого развития. Их реализация требует внедрения экологически безопасных технологий, совершенствования нормативно-правовой базы в сфере охраны окружающей среды (в том числе ужесточения природоохранного законодательства), а также активизации международного сотрудничества по вопросам экологической безопасности и противодействия климатическим вызовам.

Значительный межрегиональный дисбаланс в уровнях социально-экономического развития выступает самостоятельным вызовом для национальной экономики. Разрыв между экономически развитыми и депрессивными регионами провоцирует социальную напряжённость и сдерживает общий экономический рост. Преодоление данной проблемы предполагает целенаправленное развитие региональной инфраструктуры, реализацию государственных программ поддержки отстающих территорий и стимулирование инвестиционной активности в менее развитых субъектах федерации.

Дефицит инвестиционной активности в сегменте реальной экономики, детерминированный совокупностью негативных факторов – неблагоприятной конфигурацией инвестиционного климата, существенным уровнем производственных издержек и наличием существенных административных барьеров – провоцирует сокращение производственных объёмов, эскалацию уровня безработицы и торможение динамики экономического роста. Преодоление обозначенной проблематики предполагает комплексную трансформацию условий инвестиционной среды: минимизацию административных барьеров, обеспечение надёжной институциональной защиты прав собственности, а также

имплементацию стимулирующих механизмов экономического регулирования, включая инструменты фискального стимулирования (налоговые льготы) и целевую финансовую поддержку (субсидии).

Финансовая система Российской Федерации характеризуется недостаточной резистентностью к воздействию экзогенных шоков, что дополнительно усугубляется значительными масштабами теневой экономической деятельности и дефицитом эффективных механизмов защиты прав инвесторов. Совокупность указанных детерминант формирует потенциальные риски реализации банковских кризисных явлений, способствует эрозии доверия к институтам финансовой системы и создаёт существенные ограничения доступа экономических агентов к инструментам кредитного финансирования. Повышение уровня финансовой стабильности требует реализации комплекса мер: ужесточения нормативного регулирования банковского сектора, повышения транспарентности финансовых операций, эффективного противодействия практикам легализации преступных доходов, а также модернизации системы страхования банковских вкладов.

Усиление международной конкуренции за высококвалифицированные кадры, особенно в сфере цифровой экономики и высокотехнологичных отраслей, провоцирует «утечку мозгов» и снижает инновационный потенциал страны. Для удержания и привлечения талантливых специалистов необходимо создавать благоприятные условия труда, повышать уровень оплаты в перспективных секторах экономики и развивать целевые программы поддержки молодых учёных и профессионалов.

Для минимизации этих угроз необходимо реализовать комплекс мер, направленных на диверсификацию экономики, укрепление финансовой системы, развитие человеческого капитала и улучшение инвестиционного климата. Диверсификация экономики должна включать развитие высокотехнологичных отраслей, таких как биотехнологии и машиностроение, а также поддержку малого и среднего бизнеса. Государство должно стимулировать инвестиции в эти секторы через налоговые льготы, субсидии и создание благоприятных условий для ведения бизнеса [4, с. 45].

Укрепление финансовой системы требует ужесточения регулирования банковского сектора, повышения прозрачности финансовых операций и снижения уровня теневой экономики. Это позволит повысить устойчивость финансовой системы к внешним шокам и создать условия для долгосрочного экономического роста.

Развитие человеческого капитала является ключевым элементом обеспечения экономической безопасности. Инвестиции в образование и

науку, особенно в области цифровых технологий и искусственного интеллекта, позволят повысить конкурентоспособность российской экономики и создать условия для инновационного развития [5, с. 34].

Улучшение инвестиционного климата также имеет важное значение. Снижение административных барьеров, улучшение защиты прав собственности и создание благоприятных условий для ведения бизнеса позволят привлечь иностранные инвестиции и стимулировать экономический рост [6, с. 240].

Наконец, укрепление международного сотрудничества является важным элементом стратегии обеспечения экономической безопасности. Россия должна активно участвовать в международных экономических организациях и инициировать создание новых альянсов, которые помогут снизить зависимость от западных рынков и технологий. Это особенно важно в условиях усиления геополитической напряженности и санкционного давления [7, с. 23].

В современных геополитических и макроэкономических условиях экономическая безопасность Российской Федерации подвергается воздействию многофакторной системы рисков, что обусловливает необходимость разработки и внедрения многоуровневой системы защитных механизмов.

Комплекс актуальных угроз формируется под влиянием совокупности эндогенных и экзогенных дестабилизирующих факторов. К числу внутренних вызовов относятся высокая зависимость национальной экономики от сырьевого экспорта, недостаточная конкурентоспособность несырьевых отраслей, структурные диспропорции в социально-экономическом развитии регионов, проявления социального неравенства, а также наличие элементов криминализации экономических отношений. Внешние угрозы характеризуются рядом ключевых аспектов, среди которых выделяются санкционное давление со стороны ряда государств, геополитическая нестабильность в глобальном масштабе, технологические ограничения и барьеры, усиление конкуренции на международных рынках, а также риски дезинтеграции в системе мирохозяйственных связей.

Для нейтрализации обозначенных рисков требуется реализация комплексной стратегии экономической безопасности, включающей ряд приоритетных направлений. Прежде всего, диверсификация экономической структуры предполагает стимулирование развития высокотехнологичных секторов, таких как сфера информационных технологий, биотехнологии и современное машиностроение, поддержку инновационного предпринимательства и содействие развитию малого и среднего бизнеса как драйвера роста несырьевой

экономики. Укрепление финансовой системы требует совершенствования регуляторных механизмов банковского сектора, повышения прозрачности финансовых потоков, минимизации доли теневой экономики и развития инструментов финансового контроля и мониторинга.

Не менее значимым направлением выступает инвестирование в человеческий капитал, что подразумевает модернизацию системы образования с акцентом на цифровые компетенции, наращивание научного потенциала в перспективных областях – таких как искусственный интеллект, робототехника и нанотехнологии, – а также создание условий для удержания и привлечения высококвалифицированных кадров. Оптимизация инвестиционного климата также имеет принципиальное значение: она включает снижение административных барьеров для бизнеса, укрепление механизмов защиты прав собственности, формирование благоприятной среды для привлечения долгосрочных инвестиций и внедрение лучших международных практик корпоративного управления.

Кроме того, существенную роль играет развитие международного экономического сотрудничества: активизация участия в деятельности международных экономических организаций, формирование новых стратегических альянсов, диверсификация внешнеэкономических связей с целью снижения зависимости от традиционных рынков сбыта, а также продвижение совместных технологических инициатив с партнёрами из дружественных стран.

Таким образом, обеспечение экономической безопасности Российской Федерации в условиях современных вызовов требует системного подхода, сочетающего меры внутренней трансформации и активной внешнеэкономической политики. Реализация обозначенных стратегических направлений позволит создать устойчивую экономическую модель, способную противостоять эндогенным и экзогенным рискам, обеспечить долгосрочный рост и повысить конкурентоспособность страны на глобальном уровне.

Список цитируемой литературы:

1. Григорьева, В.В. Зарубежный опыт обеспечения экономической безопасности государств / В.В. Григорьева // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2018. – №3. – С. 36-37.

2. Родионова, Л.Н. Экономическая безопасность: концепция, стандарты / Л.Н. Родионова. – Москва: Русайнс, – 2019. – 160 с.

3. Нестерова, И.А., Малая, В.В. Система управления дебиторской и кредиторской задолженностью для обеспечения экономической безопасности / И.А. Нестерова, В.В. Малая // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – № 4(2). – С. 65-67.
4. Докукина, А.А., Пименов, В.В. Экономическая безопасность предприятий в условиях цифровой трансформации / А.А. Докукина, В.В. Пименов // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. – 2022. – №3 (123). – С. 16-33.
5. Сидоров, Ю.И. Стратегии диверсификации экономики России в условиях глобальных вызовов / Ю.И. Сидоров // Экономические стратегии. – 2023. – № 2. – С. 34-42.
6. Раваев, В. В., Ситохова, Т. Е. Развитие человеческого капитала как основа экономической безопасности государства / В.В Раваев, Т.Е. Ситохова // Вестник науки. – 2024. – №1 (70). – С. 232-242.
7. Коротеева, М. А. Влияние цифровой экономики на финансовую безопасность / М.А. Коротеева // Научные записки молодых исследователей. – 2018. – №3. – С. 56-61.

Лозовой И.В., студент 4 курса очного отделения факультета управления и социально-технических сервисов
Научный руководитель: Кузнецова С. Н., кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» (Мининский университет)
Нижний Новгород

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация

Рассмотрены ключевые аспекты влияния цифровизации на управление предприятиями в современной российской экономике: определены основные цифровые технологии, их эффект на скорость принятия решений, оптимизацию процессов и прозрачность управления; обозначены практические ограничения — инфраструктурные, кадровые и информационно-правовые;

сформулированы направления, которые могут усилить эффективность организационного менеджмента в ближайшие годы.

Ключевые слова: цифровизация; управление предприятием; эффективность; цифровая трансформация; информационная безопасность.

В последние годы экономическое развитие всё в большей степени связано с внедрением цифровых технологий. Практически все сферы хозяйственной деятельности постепенно переходят на новые форматы работы, основанные на использовании информационных систем, программных решений и современных средств обработки данных. Предприятия стремятся адаптироваться к этим изменениям, поскольку именно скорость принятия управленческих решений, доступность информации и эффективность организации бизнес-процессов становятся ключевыми факторами конкурентоспособности.

Цифровизация сейчас реально меняет то, как мы привыкли управлять организациями. Если раньше огромный пласт управленческих задач приходилось делать вручную, убивая на это кучу времени, то сегодня большинство процессов просто автоматизируется. Внедрение современных цифровых инструментов здорово выручает: можно быстро найти нужную информацию, проанализировать реальные показатели компании и принимать решения не наугад, а опираясь на конкретные данные. В итоге работа бизнеса становится гораздо прозрачнее, а количество досадных ошибок из-за пресловутого человеческого фактора заметно снижается [6, с. 20].

Актуальность темы, по сути, в том, что цифровые технологии уже давно перестали быть какой-то модной фишкой и стали базовым инструментом в работе любого предприятия. Сейчас куда проще заметить те компании, которые по старинке ведут дела на бумаге: они банально не успевают реагировать на изменения рынка и постоянно сталкиваются с организационным хаосом. И наоборот, фирмы, не боящиеся внедрять цифровые решения, получают классное преимущество просто за счет своей скорости, прозрачного контроля и экономии времени сотрудников.

Последние пару десятилетий наглядно показали, что развитие интернета и повсеместное распространение IT-технологий действительно перекроили саму логику нашей экономики. Массовый переход на софт и автоматизация меняют всё — от того, как выстраиваются цепочки поставок, до привычных продаж и бухгалтерии. Практически любая сфера деятельности сейчас так или иначе уходит в

«цифру», и это уже напрямую влияет на структуру экономики и поведение всех игроков на рынке.

Под цифровизацией понимается не только наличие компьютеров и программ, но и более глубокая трансформация процессов: переход к автоматизированному учёту, обмену данными в реальном времени, использованию облачных сервисов и аналитики. Эти технологии ускоряют обработку информации, снимают рутинную нагрузку с сотрудников, и обеспечивают более слаженное взаимодействие между подразделениями и внешними партнёрами, что в итоге повышает управленческую эффективность.

Современное управление предприятиями всё чаще основывается на использовании цифровых технологий. Развитие информационных систем и программных решений привело к тому, что многие управленческие процессы постепенно переходят в цифровую форму. Это связано с необходимостью более эффективной организации работы, повышения скорости обработки информации и улучшения качества принимаемых решений.

Одним из наиболее распространённых направлений применения цифровых технологий в управлении предприятиями является использование автоматизированных систем управления. Такие системы позволяют объединить различные подразделения организации в единую информационную структуру и обеспечить централизованный контроль над деятельностью предприятия. Руководство получает возможность оперативно получать информацию о финансовых показателях, производственных процессах и результатах работы отдельных подразделений.

Внедрение автоматизации реально спасает, когда речь заходит об управленческих задачах. Раньше на сбор данных, сведение отчетов и банальный контроль планов уходила куча времени, а сейчас всё это можно делегировать специализированным программам. Это здорово разгружает: вместо того чтобы тонуть в рутине, руководство может наконец-то сфокусироваться на стратегических вопросах и на том, куда вообще движется предприятие [8, с. 54].

Отдельная история — это электронный документооборот. В классической схеме управления почти все бумаги нужно было распечатывать, подписывать, куда-то нести, и на это тратилось просто нереальное количество сил и времени. Переход в «цифру» сильно упрощает жизнь: создать, сохранить или переслать документ теперь дело пары кликов. Плюс ко всему, в системе всегда видно, на каком этапе находится бумага и кто с ней работает, так что потерять что-то важное уже гораздо сложнее.

Еще одна крутая вещь — системы для аналитики. Пока компания работает, она генерирует огромный массив данных, и странно было бы не использовать его для оценки реальной эффективности. Современные программы умеют переваривать такие объемы информации, находить скрытые закономерности и даже строить прогнозы. Для руководства это просто находка: решения принимаются не интуитивно, а опираясь на факты, и можно быстро подстроиться, если что-то идет не по плану [4, с. 25].

Вообще, цифровизация здорово перекроила будни и начальства, и рядовых сотрудников. На практике видно, что отказ от бумажек и ручного ввода дает реальную экономию времени: рутина делается сама, а глупых ошибок по невнимательности становится в разы меньше. В итоге освободившиеся ресурсы можно направить на нормальное планирование и развитие. Это особенно заметно по тому, как быстро теперь принимаются решения — актуальные цифры всегда перед глазами, и больше не нужно опираться на таблички недельной давности.

Эффект от внедрения таких инструментов ощущается сразу по нескольким фронтам. Во-первых, всё становится максимально прозрачным: данные по производству, остаткам на складах, продажам и деньгам стекаются в одну базу, так что риск неверно оценить ситуацию снижается. Во-вторых, планировать теперь в разы проще. Когда прогнозы строятся на нормальной статистике, с учетом сезонности и ситуации на рынке, риск остаться с пустыми полками или, наоборот, затоварить склад, минимален. Компании просто начинают точнее закупать материалы и адекватно выстраивать график работы.

Автоматические отчеты — это вообще спасение для контроля и быстрого реагирования на отклонения. Вместо того чтобы раз в неделю сидеть на долгих совещаниях с кипой распечаток, ты просто открываешь ежедневную сводку с главными показателями. Сразу видно, где просадка, и можно оперативно вмешаться. Хороший пример: одна торговая фирма внедрила ERP-систему, и если раньше они закрывали месячную отчетность несколько дней, то теперь на это уходит пара часов. У них появилось отличное окно по времени, чтобы спокойно проанализировать результаты и всё обдумать до начала нового месяца [5,11].

Ну и нельзя забывать про коммуникацию — как внутри команды, так и с внешними партнерами. Общие платформы для задач, корпоративные чаты и облачные диски сводят на нет ситуации в духе «потерянного сообщения» и сильно упрощают контроль за поручениями. В итоге согласование любых проектов проходит в разы

быстрее, и минимизируется вероятность того, что кто-то будет делать двойную работу.

Нельзя не отметить и влияние аналитики данных. Инструменты обработки больших объёмов информации помогают выявлять скрытые зависимости: какие продукты при каких условиях хуже продаются, какие каналы коммуникации работают эффективнее, где есть узкие места в логистике. Это позволяет принимать аргументированные решения, основываясь не на интуиции, а на фактах. В качестве примера можно привести небольшую производственную компанию, где на основе анализа простоев оборудования была выявлена закономерность, связанная с графиком технического обслуживания; корректировка этого графика повысила общую загрузку линии.

Таблица 1

Основные каналы влияния цифровизации на эффективность управления.

Направление влияния	Что меняется в управлении	Примеры показателей для оценки
Доступ к данным	Информация собирается, и доступна в реальном времени	Время формирования отчёта (часы), доля процессов с цифровым учётом (%)
Планирование и прогнозы	Прогнозы становятся точнее, планирование — гибче	Точность прогноза спроса
Операционная эффективность	Автоматизация рутинных операций	Время выполнения задачи (минуты/часы), производительность (ед./чел.)
Контроль и прозрачность	Уменьшение ошибок и злоупотреблений	Количество инцидентов, отклонение от плана (%)
Коммуникация и координация	Снижение задержек в согласованиях	Среднее время согласования (часы/дни), число незавершённых задач
Аналитика	Более точный выбор стратегий и продуктов	ROI проектов

Важно отметить, что эффект часто носит накопительный характер: первоначальные вложения сопровождаются улучшениями, которые проявляются в среднем и долгосрочном периоде.

Переход на цифровые технологии в российских компаниях сталкивается с целым рядом практических препятствий. Одно из ключевых — ограниченность цифровой инфраструктуры в отдельных регионах. Если связь нестабильна или скорость интернета низкая, многие облачные сервисы и платформы работать корректно не будут. Это создаёт неравные условия для предприятий, расположенных в разных точках страны.

Другой существенный барьер — дефицит квалифицированных кадров. Для внедрения и поддержки сложных систем требуются специалисты по данным, системные администраторы, аналитики. Их нехватка приводит к ситуации, когда оборудование и программы есть, а людей, способных их эффективно использовать, — нет. Вследствие этого нередко остаётся недоиспользованный функционал, и теряются потенциальные выгоды.

Конечно, финансовый вопрос — это чуть ли не главный тормоз на пути к цифровизации. Для малого и среднего бизнеса ценники на внедрение тех же ERP, CRM или нормальных систем аналитики выглядят просто космическими. Особенно пугает неопределенность: вложишь кучу денег сейчас, а когда они отобьются и принесут реальную прибыль — непонятно. В итоге риски перевешивают выгоду, и многие руководители просто откладывают обновление систем «до лучших времен», которые могут и не наступить.

Еще одна головная боль — это информационная безопасность. Чем больше процессов уходит в «цифру», тем выше шансы нарваться на кибератаки, утечки базы клиентов или банальное мошенничество. Проблема в том, что многие компании к таким угрозам вообще не готовы: нет ни четких правил безопасности, ни нормального резервного копирования, а сотрудники и вовсе не понимают, на какие ссылки нельзя кликать. В итоге одна маленькая дыра в защите может обернуться огромными убытками и полным крахом репутации.

Внутреннее сопротивление в коллективе тоже сильно мешает делу. Люди годами работали по одним и тем же схемам, и любые новшества воспринимаются в штыки — кто-то боится, что не разберется в программе, кто-то опасается тотального контроля со стороны начальства. Если руководство не может нормально объяснить, зачем это нужно, и не организует обучение, внедрение системы просто саботируется, а общая атмосфера в офисе портится [12].

Законы тоже порой не поспевают за тем, как быстро меняется цифровая экономика. До сих пор хватает белых пятен в вопросах удаленки, обработки персональных данных или того, как именно облагать налогами цифровые услуги. Эта правовая неопределенность создает лишние риски для бизнеса и мешает внедрять действительно новые, прорывные модели работы.

На практике всё это выглядит еще нагляднее. Был случай в одном регионе, где небольшие заводы просто не могли нормально пользоваться облачными сервисами из-за дохлого интернета: отчеты грузились часами, и работа тупо вставала. В другом примере компания потратилась на крутую аналитику, но забыла нанять толкового

аналитика. В итоге горы данных просто копились «в стол», потому что никто не понимал, что с ними делать и как их интерпретировать.

Чтобы пробить эту стену ограничений, нужен комплексный подход. Нужно развивать инфраструктуру, учить кадры, делать финансовые инструменты доступнее и всерьез заниматься кибербезопасностью. Это долгий путь, который требует усилий и от государства, и от регионов, и от самих предпринимателей.

Дальнейшее распространение цифровых технологий выглядит естественным и неизбежным. В ближайшие годы ожидается рост автоматизации управленческих процессов, усиление роли аналитики и более широкое применение облачных и мобильных решений. В результате управление станет ещё более оперативным, а принятие решений — основанным на более полном наборе данных [15, с. 275].

Важно отметить, что переход к цифровому управлению будет сопровождаться изменением управленческих компетенций. Появится спрос на людей, умеющих работать с данными, формулировать требования к цифровым инструментам и интерпретировать их выводы. Обучение и переквалификация станут естественной частью кадровой политики.

На представленной диаграмме отражено распределение российских компаний по уровням развития цифровой инфраструктуры. Показано, что процесс цифровизации в экономике развивается неравномерно: часть организаций уже активно внедряет современные технологии, тогда как значительное количество предприятий пока находится на начальных этапах цифровой трансформации.



Рисунок 1 - Распределение российских компаний по уровням развития цифровой инфраструктуры

Судя по имеющимся данным, почти половина компаний — это примерно 47% — сейчас находится на втором уровне цифрового развития. У таких организаций уже есть какие-то отдельные цифровые решения, которые даже связаны между собой и как-то встроены в работу. То есть процесс цифровизации явно пошел, но до того, чтобы охватить вообще всю систему управления предприятием, там еще далеко.

Приличная часть компаний, около 36%, все еще остается на первом уровне. Тут цифровизация носит скорее фрагментарный характер: какие-то отдельные куски инфраструктуры автоматизированы, но между ними нет нормальной связки. Часто это случается там, где разные программы внедряли постепенно, просто чтобы закрыть какие-то локальные «дыры» и задачи.

Высокий уровень цифровизации — это пока история для немногих. Только около 10% компаний добрались до третьего уровня, где на базе софта выстраивается уже полноценная цифровая модель всего предприятия. В таких фирмах основные процессы давно переведены в электронный формат, и они вовсю пользуются системами анализа данных.

Четвертый и пятый уровни — это вообще редкость, их достигли всего 5% и 3% компаний соответственно. Здесь уже в ход идут серьезные вещи: автоматическое прогнозирование, умная аналитика и системы, которые сами регулируют процессы. Пятый уровень — это когда цифровая инфраструктура настолько зрелая, что данные становятся основой для всей стратегии и принятия главных решений.

Как показывает практика, активнее всего «цифра» заходит в крупные российские компании и в сложные отрасли. Хороший пример — Сбербанк, который провернул масштабную трансформацию своих сервисов. Сейчас почти все операции у них в онлайне, вовсю используются Big Data и автоматизированное обслуживание. В итоге всё стало работать быстрее, нагрузка на физические отделения упала, а люди получили более удобный доступ к финансовым услугам.

В промышленности тоже есть на что посмотреть. Та же «Газпром нефть» использует цифровые модели месторождений и системы удаленного контроля за техникой. С их помощью можно в реальном времени следить за состоянием оборудования, анализировать цифры по добыче и точнее всё планировать. Это реально помогает эффективнее использовать технику, избегать аварий и в целом работать продуктивнее.

В транспортной сфере тоже происходят большие перемены. В РЖД, например, внедряют цифровые системы управления перевозками, продают билеты через электронные сервисы и мониторят

инфраструктуру в реальном времени. Такие инструменты помогают лучше планировать график поездов, делают перевозки безопаснее и ощутимо снижают расходы на эксплуатацию.

В своей работе я прихожу к выводу, что цифровизация давно перестала быть просто модным словом — это реальный фактор, который ломает старую логику управления. Новые решения позволяют быстрее соображать и принимать меры, улучшают учет и дают возможность гибко маневрировать ресурсами. При этом нельзя закрывать глаза на барьеры: профильных спецов не хватает, инфраструктура в регионах порой слабая, да и перестройка процессов стоит денег. Если подходить к делу с умом, цифровые инструменты поднимут эффективность и честно покажут все «узкие места» в управлении. А если делать это без системы, то и эффект будет коротким. Скорее всего, в будущем аналитика и автоматизация еще глубже врастут в управленческие циклы, что сделает компании сильнее — если, конечно, они будут вкладываться в людей и защиту данных.

Список цитируемой литературы:

1. Абдрахманова, Г. И. Индикаторы цифровой экономики: 2023: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2023. – 380 с.
2. Блинов, А. О. Цифровая экономика и управление предприятием: учебное пособие / А. О. Блинов, Е. А. Бутова. – Москва: КНОРУС, 2022. – 256 с.
3. Буров, В. Ю. Цифровая трансформация экономики и бизнеса: учебник / В. Ю. Буров, А. Л. Демидов. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 312 с.
4. Варламов, С. Д. Цифровизация управления предприятиями в условиях современной экономики / С. Д. Варламов, И. А. Кравченко // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10. – С. 456–460.
5. Вишневский, К. О. Цифровая экономика России: состояние и перспективы развития / К. О. Вишневский, Г. И. Абдрахманова // Вопросы экономики. – 2023. – № 6. – С. 45–59.
6. Гохберг, Л. М. Цифровая трансформация отраслей экономики: аналитический доклад / Л. М. Гохберг, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский. – Москва : НИУ ВШЭ, 2022. – 210 с.
7. Демьянова, А. В. Развитие цифровых технологий в управлении предприятиями / А. В. Демьянова, Е. В. Степанова // Экономические науки. – 2021. – № 9. – С. 78–83.

8. Кузнецов, Ю. В. Цифровая трансформация бизнеса: учебник / Ю. В. Кузнецов, В. И. Маркова. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 304 с.
9. Маркова, В. Д. Цифровая экономика: учебник и практикум для вузов / В. Д. Маркова, Г. Г. Костюхин. – Москва: Юрайт, 2021. – 186 с.
10. Никитина, Е. А. Цифровизация предприятий как фактор повышения эффективности управления / Е. А. Никитина, А. С. Павлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 4. – С. 32–38.
11. Петрова, Н. П. Цифровая трансформация организаций в условиях современной экономики / Н. П. Петрова, В. А. Бутенко // Экономика и управление. – 2022. – № 7. – С. 25–31.
12. Романова, М. В. Информационные технологии в управлении предприятием: учебное пособие / М. В. Романова, И. Н. Тарасова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 198 с.
13. Соколов, А. В. Цифровизация бизнеса и новые модели управления / А. В. Соколов, Д. С. Лебедев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2022. – Т. 38, № 3. – С. 412–425.
14. Фролов, И. Э. Цифровая экономика: тенденции и перспективы развития в России / И. Э. Фролов, С. В. Кондратьев // Экономист. – 2021. – № 12. – С. 56–64.
15. Черняк, Л. С. Информационные системы управления предприятием: учебник / Л. С. Черняк, С. Н. Малахов. – Москва: Юрайт, 2023. – 275 с.

Малиновская М. В., Мочалова Д. С., студенты
направление подготовки «Логистика»
Научный руководитель: Якубенко Г.А.,
канд. экон. наук, доцент кафедры Бухгалтерского учета и финансов
УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации», г. Гомель, Республика Беларусь

УПРАВЛЕНИЕ ПРИБЫЛЬЮ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В работе исследуется роль управления прибылью в обеспечении конкурентоспособности организации. Проведенный анализ и планирование позволили выработать конкретные направления оптимизации расходов, имеющие стратегическое значение для управления торговой организацией. Разработанные решения трансформируют подход к управлению расходами: от разовых мер к системе постоянного контроля, от тотальной экономии к разумной оптимизации, от реагирования к превентивному управлению.

Ключевые слова: прибыль, маржинальный доход, операционный рычаг, переменные затраты, постоянные затраты.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности управления финансовыми результатами торговых организаций потребительской кооперации в условиях нестабильной экономической среды. Несмотря на значительное количество исследований в области финансового менеджмента, многие аспекты анализа и планирования прибыли остаются недостаточно разработанными, особенно в условиях адаптации к современным рыночным вызовам. Эффективное управление прибылью имеет ключевое значение для обеспечения устойчивого развития организаций потребительской кооперации, их конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Проведение данного исследования позволит разработать практические рекомендации по повышению рентабельности их деятельности, что особенно важно в условиях ужесточения конкуренции и ограниченности ресурсов.

Цель научной работы – разработать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию управления прибылью организации потребительской кооперации на основе комплексного анализа методов ее формирования, планирования и выявления резервов роста для повышения финансовой устойчивости и эффективности деятельности.

Объектом исследования научной работы является управление прибылью в Лидском филиале Гродненского облпо Белорусского республиканского союза потребительских обществ. Предметом исследования являются методики анализа и планирования прибыли организации системы потребительской кооперации.

В процессе исследования применялись методы исследования: анализ, синтез, способы экономического анализа (абсолютных и относительных разниц, средних величин, цепной подстановки и др.), сравнение, системный подход, сопоставление

Многоотраслевые организации системы потребительской кооперации, включая областные потребительские общества и их филиалы, осуществляют текущую деятельность (торговую, производственную, закупочную и прочие), а также инвестиционную и финансовую деятельности. Перечисленные виды деятельности связаны с определенными расходами, которые покрываются за счет соответствующих доходов. Финансовый результат хозяйственной деятельности торговой организации потребительской кооперации – прибыль или убыток – отражает итоговую величину, сформированную сопоставлением полученных доходов и понесенных расходов в процессе осуществления деятельности.

Динамика чистой прибыли по Республике Беларусь за 2016-2022 гг. представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Динамика чистой прибыли по Республике Беларусь за 2016-2022 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка

Данные рисунка 1 отражают спад прибыли в 2018, 2020 и 2022 гг., что обусловлено различными факторами (экономический кризис, COVID и др.). В целом, динамика чистой прибыли положительна.

Динамика отдельных показателей рентабельности по Республике Беларусь за 2016-2022 гг. представлена на рисунке 2.

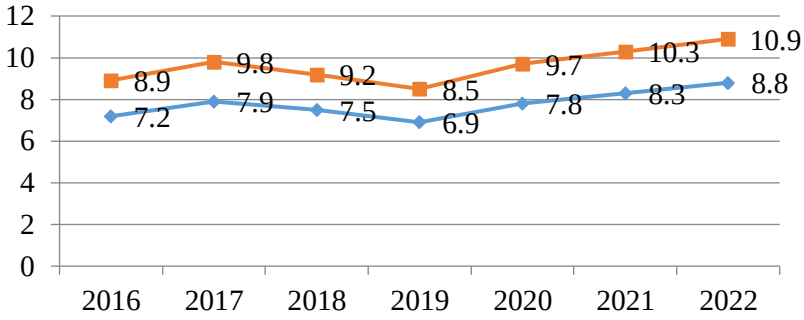


Рисунок 2 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции (товаров, работ, услуг) за 2016-2022 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка

На представленном графике прослеживается в целом положительная динамика рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции (товаров, работ, услуг) в рассматриваемом периоде, что свидетельствует о повышении эффективности текущей деятельности субъектов хозяйствования к 2022 г. Спад показателей наблюдается в 2018-2019 гг.

Если рассматривать процесс управления прибылью с позиций системного подхода, то он представляет собой довольно сложную систему многоуровневого типа, объединяющую ряд подсистем (рисунок 3).

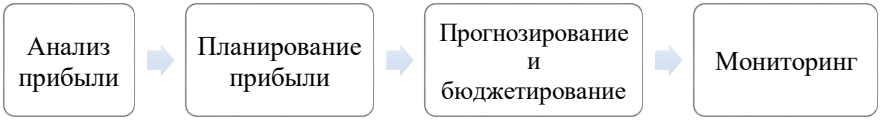


Рисунок 3 – Процесс управления прибылью

Примечание – Источник: собственная разработка

На рисунке 4 представлена последовательность стадий управления прибылью.

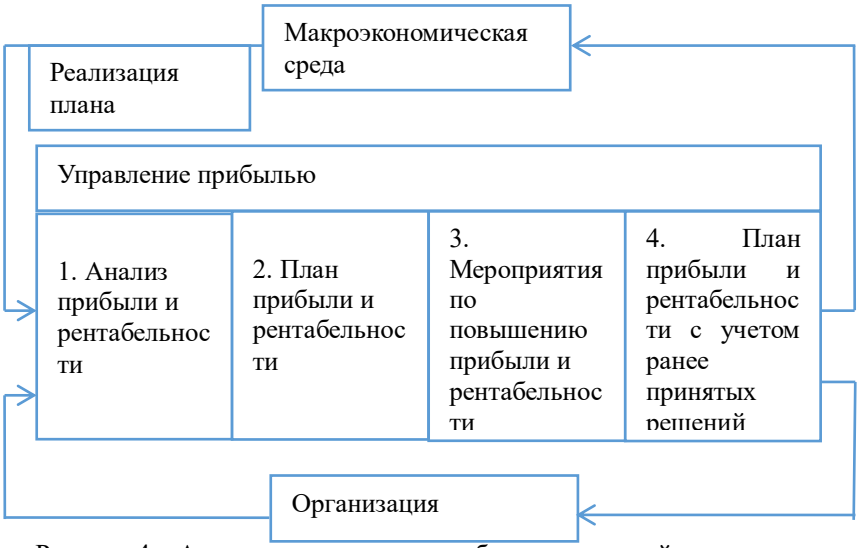


Рисунок 4 – Алгоритм управления прибылью с позиций системного подхода

Примечание – Источник: собственная разработка

Таким образом, в ходе исследования теоретических аспектов управления прибылью можно сделать вывод, что управление прибылью является системным процессом, требующим комплексного подхода. Его успешная реализация зависит от четкого понимания механизмов формирования прибыли, применения современных методов анализа и планирования, а также адаптации к изменяющимся условиям бизнес-среды.

Для совершенствования управления прибылью и расчета резервов увеличения прибыли целесообразно предложить проведение прогнозного анализа прибыли с целью обеспечения управленческого персонала информацией, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности хозяйствования. Прогнозирование прибыли, как один из вариантов поиска резервов ее увеличения, относится к наиболее сложным и недостаточно изученным проблемам финансового планирования. На величину прибыли воздействует множество разнонаправленных факторов, что затрудняет прогнозирование прибыли на основе наблюдения за ее динамикой в прошлые периоды. С целью определения величины имеющихся резервов роста прибыли, проведем ее прогнозный анализ по данным Лидского филиала. Имея величины

постоянных и переменных затрат можно сформировать исходную базу данных для проведения прогнозного анализа прибыли от реализации Лидского филиала (таблица 1).

Таблица 1

Данные об объемных показателях, необходимых для проведения прогнозного анализа прибыли от реализации Лидского филиала Гродненского облпо

Показатели	Условное обозначение	Величина
1. Объем реализации (выручка от реализации), тыс. р.	S	50327
2. Переменные затраты, тыс. р.	VC	46415
3. Коэффициент переменных затрат (2 : 1)	b	0,922
4. Маржинальный доход, тыс. р. (1 - 2)	MP	3912
5. Коэффициент маржинального дохода (4 : 1)	a	0,078
6. Постоянные затраты, тыс. р.	FC	1756
7. Прибыль от реализации, тыс. р. (4 - 6)	PS	2156
8. Операционный рычаг (4 : 7)	OL	1,8

Примечание – Источник: собственная разработка на основании аналитических данных Лидского филиала .

Результатом формирования исходной базы данных для проведения прогнозного анализа прибыли от реализации Лидского филиала стал расчет величины операционного рычага, который отражает, что прибыль организации изменяется в 1,8 раз быстрее выручки от реализации товаров, продукции.

На следующем этапе осуществляется анализ чувствительности прибыли к изменению параметров, оказывающих влияние на ее формирование, следует использовать алгоритм анализа, представленный на рисунке 5.

Произведём расчет чувствительности прибыли Лидского филиала за 2024 г. На первом этапе определим силу воздействия операционного рычага для каждого из факторов:

– сила воздействия операционного рычага по цене:

$$OL_p = \frac{50327}{2156} = 23{,}34;$$

– сила воздействия операционного рычага по переменным затратам:

$$OL_{VC} = \frac{46415}{2156} = 21{,}53;$$

– сила воздействия операционного рычага по постоянным затратам:

$OL_{FC} = \frac{1756}{2156} = 0{,}81;$

– сила воздействия операционного рычага по объему реализации:

$OL_S = \frac{3912}{2156} = 1{,}8.$



Рисунок 5 – Принципиальная схема анализа влияния различных факторов на прибыль

Примечание – Источник: собственная разработка

На следующем этапе проведем расчет изменения прибыли при изменении влияющих факторов на ± 20% с шагом 5%. Результат расчета представлен в таблице 2.

Таблица 2

Данные об изменении прибыли при изменении влияющих факторов в Лидском филиале за 2023 г.

Анализируемые факторы	Сила воздействия операционного рычага по фактору	Процентное изменение прибыли при изменении фактора на:							
		-20%	-15%	-10%	-5%	5%	10%	15%	20%
Цена	23,34	-467%	-350%	-233%	-117%	117%	233%	350%	467%
Переменные затраты	21,53	-431%	-323%	-215%	-108%	108%	215%	323%	431%
Постоянные затраты	0,81	-16%	-12%	-8%	-4%	4%	8%	12%	16%
Объем реализации	1,81	-36%	-27%	-18%	-9%	9%	18%	27%	36%

Примечание – Источник: собственная разработка на основании аналитических данных Лидского филиала.

На основании данных, представленных в таблице 2 можно построить график эластичности прибыли организации к изменению различных факторов (рисунок 6).

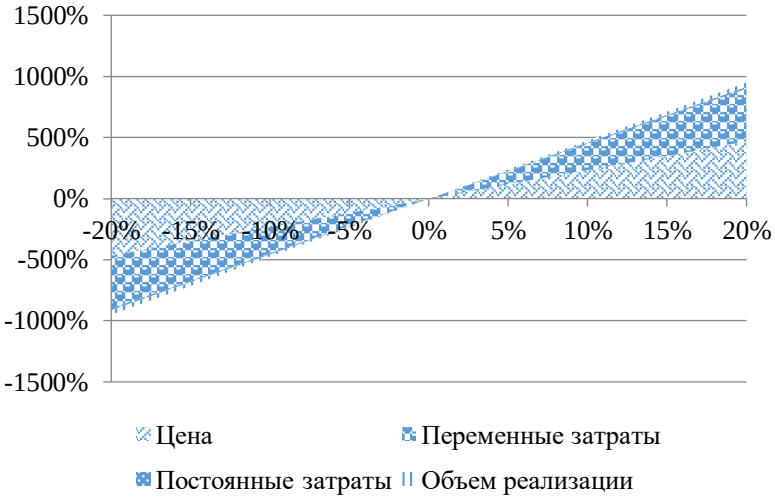


Рисунок 6 – График эластичности прибыли Лидского филиала к изменению различных факторов за 2024 г.

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных таблицы.

Приведенные данные интерпретируются следующим образом. Наибольшее влияние на прибыль Лидского филиала в 2023 г. оказывала цена. На втором месте по влиянию на прибыль – переменные затраты. Далее следуют объем реализации и постоянные затраты.

Следовательно, основным резервом роста прибыли Лидского филиала является рост цен на реализуемые товары, продукцию, работы, услуги. По данным экономических служб исследуемой организации в 2025 г. возможно без ущерба для объема спроса на товары, продукцию, работы, услуги поднять цену на 1,2%, при этом сократив переменные затраты за счет более эффективного использования товарно-материальных ресурсов на 1,1%, а постоянные (за счет оптимизации имеющихся основных средств и уменьшения, таким образом, суммы начисляемой амортизации) на 0,9%. Размер прибыли Лидского филиала от реализации товаров, продукции, работ, услуг изменится на:

$23{,}34 \times 1{,}2 – 21{,}53 \times 1{,}1 – 0{,}81 \times 0{,}9 = 3{,}6\%$.

Можно сделать вывод, что при подъеме цен на реализуемые товары, продукцию, работы, услуги и оптимизации переменных и постоянных затрат Лидского филиала прибыль от реализации товаров, продукции, работ, услуг, которая составляла в 2024 г. 2156 тыс. р. может быть увеличена в 2024 г. на 77,6 тыс. р. ($2156 \times 3{,}6 : 100$).

Таким образом, Лидский филиал обладает резервами роста прибыли. Достижение роста прибыли в размере, определенном в ходе расчетов, способно существенно повысить эффективность деятельности организации.

Определение резервов роста доходов и оптимизации (снижения) расходов, формирующих прибыль, является заключительным этапом управления доходами, расходами и прибылью организации. Росту доходов, в том числе по текущей деятельности организации, также будут способствовать: расширение товарного ассортимента; повышение качества торгового обслуживания; сдача в аренду неиспользуемых торговых площадей; снижение энергоемкости; повышение интенсивности труда и др.

Процесс оптимизации (снижения) расходов, в частности, по текущей деятельности (но не в ущерб качеству обслуживания), способствует повышению эффективности хозяйственной деятельности торговой организации, повышает доверие со стороны партнеров, кредиторов, и самое главное покупателей.

Для оптимизации расходов необходимо уделять внимание каждому из элементов. Для снижения себестоимости реализованных товаров необходимо соблюдать режим экономии (без ущерба качества оказываемых услуг), оптимизировать складские запасы и запасы магазинов.

Расширение розничной торговой сети является одним из факторов увеличения доходов и прибыли Лидского филиала. В 2025 г. планируется провести ремонт и реконструкцию 2-х магазинов, расположенных в г. Лида, что позволит увеличить торговую площадь, а, следовательно, розничный товарооборот и выручку от реализации товаров.

От того, как торговая организация может сэкономить имеющиеся у нее средства, не снижая объема товарооборота и уровня торговли, будет зависеть конечный результат деятельности – либо организация получит большую прибыль либо понесет убытки. В связи с этим необходимо выделить основные пути оптимизации расходов по текущей деятельности.

Анализ современного состояния дел в потребительской кооперации, а также в Лидском филиале свидетельствует, что уровень расходов по текущей деятельности и рентабельности во многом зависит от источников поступления товаров. Так, увеличение в источниках поставок товаров доли товаров, приобретенных у посредников, как правило, приводит к увеличению уровня расходов и снижает рентабельность торговой деятельности.

На уровень и сумму расходов по текущей деятельности в торговле оказывает влияние экономическая конъюнктура на рынке товаров, элементами которого является величина предложения, спроса и цена, а также конъюнктура на рынках факторов производства. В настоящее время, когда увеличились цены на товары, спрос на них может снизиться. Поэтому торговым организациям следует максимально снизить расходы, чтобы розничная цена товара была ниже, чем импортной. Это позволит увеличить спрос на нее и, соответственно, объем выручки и прибыли от реализации товаров.

Оптимизации расходов уделяется значительное внимание в потребительской кооперации. На 2025 год разработаны мероприятия по сокращению расходов на реализацию в отраслях деятельности утвержденных Правлением Белкоопсоюза показателей эффективности деятельности, которые включают:

1. Снижение расходов по статье «Транспортные расходы» за счет обеспечения выполнения показателей эффективности использования транспорта: удельный вес простоя ко времени в наряде – не более 40 %;

обеспечение коэффициента технической готовности не ниже 0,90; обеспечения коэффициента выпуска а/м на линию не ниже 0,7; установка навигационной системы контроля; пересмотра графиков завоза хлебобулочных изделий; уменьшения материальных затрат на ремонт автомобилей за счет имеющихся запчастей на складе; сокращения по отдельным населенным пунктам количества посещений автомагазинами с 3 до 2 раз в неделю; перевода автотранспорта на газомоторное топливо; сокращения количества поездок по доставке кулинарной продукции в сельскую местность за счет внедрения технологии шоковой заморозки; оптимизации маршрутов сбора и заготовки продукции и сырья в сезон массовых заготовок; централизации и концентрации поставки заготавливаемой продукции как на переработку, так и на экспорт.

2. Снижение расходов по статье «Расходы на аренду, содержание зданий, сооружений» за счет реализации мероприятий программы по энергосбережению, в том числе: замена неэкономичных котлов с низким КПД на более эффективные; оптимизацию систем теплоснабжения с ликвидацией данных теплотрасс и установки локальных теплоисточников; замены неэффективной теплотрассы с применением ПИ-труб; внедрения котлов малой мощности вместо незагруженных котлов большой мощности; замены неэкономических печей с низким КПД на более эффективные на 1 объекте; внедрение приборов группового, индивидуального учета и автоматического регулирования в системе тепло, газо- и водоснабжения; замены насосного оборудования на более эффективное; внедрение энергоэффективных осветительных устройств, секционного разделения освещения; внедрение автоматических систем управления освещения; внедрения в производство современных энергоэффективных процессов, оборудования материалов; обеспечение контроля за установленными лимитами потребления электроэнергии и сократить потребление электроэнергии на 10 %.

3. Снижение расходов по статье «Расходы на оплату труда» за счет следующих мер: обеспечение выполнения плановых параметров по производительности труда по совокупному объему деятельности в расчете на 1 штатную единицу; обеспечение темпа роста реальной заработной платы к соответствующему периоду прошлого года не менее 100,4 % при условии обеспечения опережающего темпа роста производительности труда по выручке от реализации продукции; дальнейшее совершенствование оплаты труда работников за счет усиления стимулирующей роли премий и надбавок, применения гибких систем оплаты труда в целях увеличения объемов деятельности и

повышения эффективности работы организации; приведение штатной численности служащих в соответствии с нормативом, утвержденным постановлением Правления Белкоопсоюза; оптимизация штатной численности рабочих за счет расширения функциональных обязанностей путем возложения на них функций по одной и более профессиям с учетом соблюдения норм законодательства.

4. Снижение расходов по статье «Ремонт основных средств» за счет упорядочения ремонтных работ и доведение норматива не более 0,3% к выручке, ремонтные работы осуществлять только при наличии источников финансирования.

5. Снижение расходов по статье «Прочие расходы» за счет: оптимизации расходов по расчетно-кассовому обслуживанию за счет активной работы с банками по снижению тарифов на эквайринг, зарплатное обслуживание, на инкассацию, выбора наиболее выгодного пакета банковских услуг; установления и соблюдения ежемесячных лимитов потребления канцелярских принадлежностей, ужесточения контроля за рациональным использованием товарно-транспортных накладных и их своевременным списанием.

6. Снижение расходов на содержание магазинов в сельской местности, которое обеспечивается за счет: оптимизации убыточных торговых объектов; объединения нерентабельных магазинов «Непродовольственные товары» с «Продовольственным» и созданием «ТПС» в населенных пунктах с численностью жителей менее 1000 человек.

7. Снижение затрат по неэксплуатируемым объектам, которое обеспечивается за счет: вовлечения неэксплуатируемых объектов в хозяйственный оборот; принятия мер по консервации неиспользуемых объектов основных средств, которых не представляется возможным вовлечь в оборот.

Таким образом, оптимизация расходов текущей деятельности становиться ключевым элементом системы управления, обеспечивающим не только краткосрочный экономический эффект, но и создающим основу для устойчивого развития торговой организации в условиях высокой рыночной конкуренции.

Выводы по результатам исследования

В настоящее время большинство руководителей заинтересованы в получении прогнозных показателей деятельности организации. Безусловно, ключевым показателем при этом является прибыль. С целью определения более вероятного объема прибыли в прогнозном периоде целесообразно определить средние значения полученных результатов по среднему абсолютному приросту и среднему темпу прироста. Лидский

филиал Гродненского облпо в 2025-2027 гг. будет наращивать объемы прибыли до налогообложения, при этом, в 2027 г. прибыль до налогообложения достигнет практически 996 тыс. р.

Проведенный анализ, планирование и разработка мер по оптимизации расходов текущей деятельности окажут прямое положительное воздействие на ключевые финансовые показатели Лидского филиала.

Экономическая значимость результатов исследования выражается в повышении экономической эффективности управленческих решений, увеличении доходов и прибыли, оптимизации расходов. Применение в Лидском филиале Гродненского облпо предложенных в работе методик анализа, планирования и управления прибылью позволит выявить резервы роста прибыли и, тем самым повысить, эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации. Применение содержащихся в научной работе рекомендаций по совершенствованию методики управления прибылью позволит повысить эффективность принятия управленческих решений субъектами хозяйствования по увеличению прибыли.

Мамонтова В. А.,
Научный руководитель: Воробьева В.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры финансов и кредита,
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»
г., Барнаул, Россия

ИНТЕГРАЦИОННАЯ СПОСОБНОСТЬ РЕГИОНОВ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация

Представлена методика оценки интеграционного потенциала регионов на основе концепции цепочек добавленной стоимости. Рассчитан интегральный индекс I_r, отражающий способность региона к формированию устойчивых межрегиональных связей. Показано, что интеграционный потенциал выступает значимым фактором экономической безопасности: его рост снижает риски изоляции, сырьевой зависимости и пространственной поляризации, способствуя укреплению единого экономического пространства.

Ключевые слова: межрегиональная интеграция; цепочки добавленной стоимости; интеграционный потенциал; экономическая безопасность.

Межрегиональная интеграция — ключевой фактор экономической безопасности РФ в условиях геополитических и экономических вызовов. Различия в уровне социально-экономического развития регионов, их ресурсной обеспеченности и производственной специализации создают риски поляризации и ослабления единого экономического пространства. Следовательно, способность регионов к созданию устойчивых межрегиональных связей важна как для развития регионов, так и для укрепления экономической безопасности страны.

Интеграционный потенциал региона оценивается по концепции цепочек добавленной стоимости (ЦДС) Майкла Портера, учитывающей распределение добавленной стоимости и её географию. [1] Регионы делятся на производителей и потребителей, что определяет структуру взаимодействий и ресурсную привязанность. Участие в ЦДС диверсифицирует экономику, снижает риски изоляции и стагнации.

Чтобы оценить, насколько регион способен к интеграции, были выделены три ключевые отрасли, определяющие его взаимодействие с другими регионами: сельское хозяйство (как «поставщик» сырья и продовольствия), промышленность (основной источник добавленной стоимости и специализации, включая добычу и переработку) и торговля (отражает объем рынка и завершает товарооборот). Для измерения этого потенциала разработан комплексный индекс Ir, представляющий собой произведение четырех факторных индексов:

$$I_r = X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot X_4 \quad (1)$$

где:

X_1 — вид ЦДС (определяет роль региона, управляет ли он цепочками); X_2 — территория размещения ЦДС (отражает географический масштаб связей); X_3 — привязанность к ресурсам (показывает, насколько экономика региона зависит от доступности определенных ресурсов); X_4 — инициативность в организации межрегионального взаимодействия (характеризует готовность региона к привлечению инвестиций, эффективному использованию бюджета и развитию партнерских связей).

Формула 1 основана на произведении факторов, а не их сумме, чтобы отразить уязвимость системы, т.к. низкий уровень по одному показателю нельзя полностью компенсировать высоким уровнем по другим, что отражает принцип экономической безопасности.

Значения индексов для каждого фактора вычисляются как средневзвешенное значение соответствующих факторных признаков:

$$X_i = \sum_{j=1}^{m} k_{ij} x_{ij} \qquad (2)$$

где k_{ij} — весовой коэффициент (табл. 1).

Отбор факторных признаков (X_i), показателей (x_{ij}) и весовых коэффициентов (k_{ij}) осуществлялся экспертной группой из пяти специалистов по региональной экономике, экономической безопасности и госуправлению. Для объективизации и согласования оценок весовых коэффициентов применялись попарные сравнения и метод анализа иерархий (МАИ). [2]

Таблица 1

Значения весовых коэффициентов факторов, влияющих на интеграционную предрасположенность региона СФО

Показатель	X_i	k_{ij}
2. Цепочки добавленной стоимости базовых отраслей региона, в том числе:	X_1	
- управляемые производителями	X_{11}	0,7
- управляемые потребителями	X_{12}	0,3
3. Территория размещения цепочек добавленной стоимости, в том числе:	X2	
- микроуровень	X_{21}	0,1
- мезоуровень	X_{22}	0,8
- макроуровень	X_{23}	0,1
4. Привязанность к ресурсам, в том числе:	X3	
- производственные	X_{31}	0,45
- трудовые	X_{32}	0,05
- природные	X_{33}	0,5
5. Инициативность в организации межрегионального взаимодействия:	X4	
- организация	X_{41}	0,8
- госзаказ	X_{42}	0,1
- нацпроект	X_{43}	0,1

Для того чтобы присвоить баллы X_i не экспертным методом, факторы рассчитывались и оценивались по трехбалльной шкале на основе определенных показателей. [3] Так, для X_1 выбрана доля обрабатывающих производств в базовых отраслях (включая сельское

хозяйство и торговлю), является ключевым индикатором способности региона создавать высокую добавленную стоимость и управлять ЦДС, выступая производителем. Доля инновационных товаров отражает способность региона создавать уникальную продукцию, занимать лидирующие позиции в цепочках и диктовать условия партнёрам.

Для X_2 грузооборот автотранспорта – индикатор интенсивности товарных потоков и вовлеченности региона в межрегиональные производственные цепочки. Пассажирооборот отражает интенсивность людских потоков (миграция, туризм). Межрегиональные соглашения – институциональный индикатор, дифференцирующий связи по уровням: СФО (мезоуровень), другие округа (макроуровень), что позволяет оценить интенсивность и географию связей.

Для X_3 стоимость основных фондов на душу населения отражает производственный потенциал и накопленный капитал для межрегиональных ЦДС. Уровень занятости характеризует вовлеченность трудовых ресурсов и наличие квалифицированных кадров. Доля добывающих отраслей – ключевой индикатор природно-ресурсной зависимости. Для аграрных регионов этот показатель будет интерпретироваться с учетом ограничений.

Активность региона (X_4) анализировалась с помощью ключевого индикатора инвестиции в основной капитал на душу населения. Этот показатель демонстрирует потенциал региона в создании новых производственных мощностей, которые могут служить основой для формирования межрегиональных центров долгосрочного сотрудничества (ЦДС). Для более точной оценки скорректирована исходную методика. Показатель «госзаказ» оценивается долей инвестиций, финансируемых из бюджетных средств, что позволило оценить роль государства в капитальных вложениях, направленных на развитие долгосрочного межрегионального взаимодействия. Кроме того, для «нацпроекта» введен показатель количества межрегиональных соглашений о сотрудничестве, он лучше отражает самостоятельную инициативу региона в установлении горизонтальных связей с другими регионами. Структура компонентов и их веса (0,8; 0,1; 0,1), представленные в таблице 1, сохранены, поскольку они соответствуют теоретической значимости каждого типа инициативности.

Для каждого года и каждого показателя проводится нормализация по формуле:

$$\mathrm{norm}_{r,y} = \frac{X_{r,y} - \min_y(X)}{\max_y(X) - \min_y(X)} \qquad (3)$$

где $\min_y(X)$ и $\max_y(X)$— минимальное и максимальное значения показателя среди всех регионов в году y.

Стандартизация данных по шкале от 0 до 1 является ключевым этапом для обеспечения сравнимости всех метрик.

Оценка компонентов (x_{ij}) в пределах каждого фактора производится таким образом, чтобы их совокупный балл составлял 3, что эквивалентно присвоению одного балла каждой из трёх основных отраслей. Например, для фактора X_1, индекс управления производителями (I_0) вычисляется как среднее арифметическое нормализованных значений, характеризующих долю обрабатывающих производств и долю инноваций. Тогда балл компонента x_{11} (управляемые производителями):

$$x_{11} = I_0 \cdot 3 \qquad (4)$$

Балл компонента x_{12} (управляемые потребителями):

$$x_{12} = 3 - x_{11} \qquad (5)$$

Остальные факторы рассчитаны исходя из долей нормализованных показателей (т.е. сначала находится сумма нормализованных показателей, затем считается доля каждого показателя), которые после аналогично x_{11} умножаются на 3.

Например, для X_2 (табл. 2) нормализуются показатели для определения баллов X_{ij}. На микроуровне рассчитывается транспортный индекс, равный средней арифметической грузооборота автомобильного транспорта и пассажирооборота автобусного транспорта общего пользования. Мезоуровню соответствует нормализованный показатель межрегиональных соглашений региона с регионами СФО, макроуровню – за пределами округа.

Таблица 2

Расчет факторного индекса X_2 для Новосибирской области в 2020-2024 гг.

Нормализованные показатели	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Микроуровень = 1 – Т	0,068	0,052	0,094	0,075	0,121
Мезоуровень	1	1	1	1	1
Макроуровень	0,256	0,256	0,256	0,256	0,256
Сумма нормализованных показателей	1,324	1,308	1,350	1,331	1,376
Доля микроуровня	0,051	0,040	0,070	0,056	0,088
Доля мезоуровня	0,755	0,764	0,741	0,751	0,727
Доля макроуровня	0,193	0,196	0,190	0,192	0,186
X_{21}	0,154	0,120	0,209	0,169	0,263

X_{22}	2,266	2,293	2,222	2,254	2,180
X_{23}	0,580	0,587	0,569	0,577	0,558
$X2 = 0,1 \cdot X_{21} + 0,8 \cdot X_{22} + 0,1 \cdot X_{23}$	1,886	1,906	1,856	1,878	1,826

Как показывает таблица 2, нормализованные показатели мезо- и макроуровней остаются стабильными на протяжении всего анализируемого периода. Это объясняется тем, что действующие межрегиональные соглашения, заключенные до 2020 года, имеют долгосрочный или бессрочный характер.

Рассчитываем аналогично для всех регионов (табл. 3).

Таблица 3

Факторный индекс X_2 регионов СФО в 2020-2024 гг.

Регион	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Новосибирская область	1,886	1,905	1,856	1,878	1,826
Томская область	0,925	0,952	0,956	0,936	0,946
Омская область	1,004	0,972	1,008	0,988	1,002
Кемеровская область	1,144	1,133	1,129	1,132	1,135
Алтайский край	1,320	1,313	1,302	1,302	1,307
Республика Алтай	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300
Иркутская область	0,884	0,896	0,890	0,895	0,900
Красноярский край	1,375	1,422	1,465	1,501	1,537
Республика Тыва	0,609	0,588	0,591	0,589	0,594
Республика Хакасия	0,592	0,587	0,590	0,589	0,588

По фактору X_2 лидирует Новосибирская область (1,826) благодаря максимальному грузообороту (5 767 млн т-км) и количеству межрегиональных соглашений в СФО (10 шт). Показатель Красноярского края вырос на 12% и достиг 1,537 за счет увеличения грузооборота с 3 954 до 6 247 млн т-км). Республика Алтай отстает от регионов (0,300) с минимальными транспортными потоками и отсутствием соглашений, а также Республика Тыва и Хакасия (низкий грузооборот 155–755 млн т-км).

По аналогичным расчетам X_3 и X_4 сделаны следующие выводы. Фактор X_3 показывает лидерство регионов с добывающими отраслями: Республика Тыва (1,500, 90% добычи), Кемеровская область (1,009, 54,2% добычи угля) и Иркутская область (0,985, 2,97 млн руб./чел.

основных фондов, 44,2% добычи). Алтайский край продемонстрировал наибольший рост на 211%, показатель вырос с 0,177 до 0,551 за счет увеличения основных фондов с 0,63 до 1,89 млн руб./чел., но регион остается аутсайдером из-за аграрной специализации, где природные ресурсы являются сельскохозяйственными землями, что не в полной мере учитывается используемым показателем.

По фактору X_4 лидируют Иркутская область (1,862, 428,6 тыс. руб. инвестиций на душу населения) и Красноярский край (1,683, 382,9 тыс. руб. инвестиций, 45 соглашений). Республика Алтай показала максимальный рост на 190% за счет увеличения инвестиции с 70,6 до 255,1 тыс. руб., в то время как Омская область демонстрирует значительное падение на 61% при 100 межрегиональных соглашениях и низком уровне инвестиций (124,3 тыс. руб.).

Рассчитанные X_{ij} по формуле 2 вместе с экспертными весами дают факторные индексы X_i, которые затем используются для расчета интегрального индекса Ir по формуле 1 для каждого региона и года (табл 4).

Таблица 4

Факторные индексы и обобщенный индекс интеграционной способности регионов СФО в 2024 г.

Регион	X_1	X_2	X_3	X_4	$I_г$
Новосибирская область	1,790	1,826	0,761	0,953	2,371
Томская область	2,481	0,946	0,912	1,383	2,963
Омская область	2,056	1,002	0,643	0,370	0,490
Кемеровская область	1,357	1,135	1,009	0,573	0,891
Алтайский край	1,370	1,307	0,551	0,300	0,296
Республика Алтай	1,084	0,300	1,078	1,589	0,557
Иркутская область	1,101	0,900	0,985	1,862	1,819
Красноярский край	1,528	1,537	0,922	1,683	3,644
Республика Тыва	0,934	0,594	1,500	0,392	0,326
Республика Хакасия	1,352	0,588	0,902	0,585	0,419

Томская область стала лидером по росту X_1, заняв второе место в рейтинге $I_г$. Алтайский край показал наибольший рост по X_3 и X_4, однако остается аутсайдером по всем факторам из-за низкой базы. Красноярский край удерживает лидерство по X_2 и X_4, возглавляя общий рейтинг. Республика Алтай, несмотря на рост инвестиций, остаётся аутсайдером по X_2 из-за географической изоляции и отсутствия транспортной инфраструктуры по сравнению с регионами СФО.

По аналогичному алгоритму индекс $I_г$ рассчитан за 5 лет (табл. 5)

Таблица 5

Индекс интеграционной способности регионов СФО в 2020-2024 гг.

Регионы	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
Новосибирская область	1,836	2,262	1,971	1,715	2,371
Томская область	1,548	1,723	1,783	1,439	2,963
Омская область	0,290	0,659	0,474	0,531	0,490
Кемеровская область	0,957	1,536	1,194	1,073	0,891
Алтайский край	0,101	0,395	0,240	0,241	0,296
Республика Алтай	0,461	0,199	0,731	0,624	0,557
Иркутская область	1,874	1,824	1,786	1,825	1,819
Красноярский край	3,491	3,669	3,743	3,806	3,644
Республика Тыва	0,322	0,246	0,239	0,241	0,326
Республика Хакасия	0,468	1,012	0,504	0,466	0,419

За исследуемый период 7 из 10 регионов показали положительную динамику интеграционного потенциала. Снижение среднегодового темпа роста наблюдается в Кемеровской области (98,2%%), Республике Хакасия (97,3%) и Иркутской области (99,3%).

Красноярский край возглавляет рейтинг, I_r колеблется в диапазоне от 3,49 до 3,81. Регион выделяется развитой транспортной системой — грузооборот вырос с 3 954 до 6 247 млн т-км, высокой инициативностью (инвестиции на душу населения — 382,9 тыс. руб./чел., заключено 45 соглашений) и ресурсной базой (основные фонды — 3,06 млн руб./чел., доля добычи — 36,2%).

У Томской области наибольший прирост показателя (+91%) и второе место (Ir = 2,96). Выгодными были 2024 г. (2,963) и 2022 г. (1,783), рост связан с увеличением инновационной активности — с 2,9% до 4,2%, а также ростом стоимости основных фондов — с 1,62 до 2,55 млн руб./чел. Такой результат демонстрирует эффективность развития обрабатывающих производств и инноваций.

Новосибирская область остаётся стабильным лидером (Ir = 1,84 – 2,37). Регион лидирует по грузообороту — 5 767 млн т·км, а также демонстрирует значительный рост инновационной активности — с 3,5% до 7,6%.

Иркутская область сохраняет устойчиво высокие показатели (Ir = 1,82 – 1,87). Лучшие результаты зафиксированы в 2020 и 2023 гг. (1,874 и 1,825 соответственно). Особенностью региона стало максимальное значение инвестиций на душу населения — 428,6 тыс. руб. в 2024 г., а также высокий уровень ресурсной обеспеченности: основные фонды на душу населения — 2,97 млн руб./чел., доля добычи — 44,2%.

У Кемеровской области наблюдаются снижение интеграционного потенциала — с максимума 1,536 в 2021 г. до 0,891 в 2024 г. Снижение вызвано спадом инновационной активности — с 2,3% до 0,8%, а также

замедлением роста инвестиций: в 2024 г. они составили 170,5 тыс. руб./чел. против 146,2 тыс. руб./чел. в 2022 г., что не соответствует общему тренду повышения показателей в остальных регионах. Отметим, что регион сохраняет высокую долю добывающих отраслей (54,2%), это указывает на зависимость от сырьевой модели. Следовательно, на спад инвестиционной активности влияют и внешние факторы (конъюнктура рынков угля, санкционные ограничения), и внутренние (например, недостаточная диверсификация экономики и неразвитая отрасль переработки).

Республика Алтай столкнулась с волатильной экономической обстановкой, наблюдался подъем до 0,731 в 2022 г., после чего последовал спад до 0,557 в 2024 г. Несмотря на значительный рост капиталовложений (с 70,6 до 255,1 тыс. руб.) и основных фондов (с 0,89 до 1,94 млн руб./чел.), потенциал региона ограничивается слабой транспортной сетью (грузооборот снизился с 94 до 90 млн т·км в 2024 г.), что указывает на географическую изоляцию, вызванную в первую очередь горным рельефом, а это является ключевым барьером интеграции.

Омская область, продемонстрировав улучшение показателя с 0,290 до 0,490 (+69%), остается в нижней части среднего диапазона регионов СФО. Сильные стороны региона включают активное межрегиональное сотрудничество (92 соглашения), высокий уровень обрабатывающей промышленности (71,5%) и значительную долю инновационных товаров (9,1%). Однако падение инвестиций до 124,3 тыс. руб. по сравнению с другими регионами и низкая доля добывающей отрасли (0,2%) выступают сдерживающими факторами. Причинами низких инвестиций выступают недостаточная привлекательность для частных инвесторов, а также конкуренция с Новосибирском за инвестиционные потоки.

У республики Хакасия наблюдается отрицательная динамика, индекс снизился до 0,419, что связано с сокращением инвестиционной активности и стагнацией основных фондов на душу населения (с 1,59 до 2,02 млн руб./чел.), в то время как в других регионах наблюдался рост.

Республика Тыва демонстрирует стабильно низкие показатели (Ir = 0,239–0,326). Высокая доля добывающей промышленности (90%) не в состоянии компенсировать низкую долю обрабатывающей отрасли (5,2%) и инноваций (0,8%), а также слабый грузооборот (155 млн т·км).

Алтайский край показал самый значительный рост (+193% по сравнению с 2020 г.) исходя из низкой стартовой позиции. Прирост обеспечен увеличением основных фондов на душу населения (с 0,63 до

1,89 млн руб./чел.) и инвестиций на душу населения (с 55,6 до 110,2 тыс. руб.), но данный показатель по-прежнему остается одним из самых низких среди регионов СФО. Также развитие ограничивает низкий уровень обрабатывающей промышленности (46,6%) и инноваций (2,1%).

Таким образом, в исследуемый период наблюдается устойчивая поляризация интеграционного пространства: четыре региона-лидера (Красноярский край, Томская, Новосибирская и Иркутская области) имеют интегральный показатель $I_t > 1,8$, тогда как три отстающих региона (Алтайский край, Республика Тыва и Республика Хакасия) — $I_t < 0,5$. Такая дифференциация создает угрозы экономической безопасности макрорегиона, поскольку концентрация хозяйственной деятельности в одних узлах при застое на периферии нарушает единство экономического пространства и снижает устойчивость к внешним потрясениям. Укрепление взаимосвязей между регионами может сгладить различия: интеграция аутсайдеров в производственные цепочки лидеров обеспечит доступ к капиталу, передовому опыту и каналам сбыта. Например, Кемеровская область может развивать связь с Новосибирской и Томской областями для диверсификации экономики через участие в инновационных и перерабатывающих цепочках (углехимия, стройматериалы). Алтайский край - внедряться в продовольственные цепочки с Новосибирской и Омской областями, развивать агропромышленный кластер с привлечением инвестиций из этих регионов для компенсации отсутствия добывающих отраслей.

Для республики Алтай рекомендуется создание транспортных коридоров и развитие туристического кластера в кооперации с Алтайским краем и Кемеровской областью для преобразования географической изоляции в конкурентное преимущество (эко- и агротуризм). Омская область нуждается в переходе от институциональной активности по 92 межрегиональным соглашениям к реальным инвестиционным проектам через создание совместных предприятий с партнёрами из других регионов.

Список цитируемой литературы:

1. Hopkins T., Wallerstein I. Patterns of Development of the Modern World System. Review(Fernand Braudel Center)//Published By: Research Foundation of State University of New York, 1977. Vol. 1. № 2. P. 111–145. URL: https://www.jstor.org/stable/40240765

2. Условия расширения и оценка уровня региональной интеграции в целях обеспечения экономической безопасности (на материалах Сибирского федерального округа) : монография / И.Н.

Санникова, Т.А., Рудакова, О.Ю. Рудакова, О.В. Кожевина, М.М. Бутакова, О.Н. Соколова, А.Ю. Юдинцев, Г.Н. Трошкина, С.И. Межов, И.Н. Дубина, А.Р. Махотина ; под. ред. И.Н. Санниковой ; Министерство науки и высшего образования РФ ; Алтайский государственный университет. — Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2020. — 246 с

3. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Subekt_2025.pdf

Мельник Т. Н., курсант 3 курса
Научный руководитель: Коваль Е. О., преподаватель кафедры Гуманитарных дисциплин
ГОУ «Тираспольский юридический институт Министерства внутренних дел Приднестровской Молдавской Республики им. М.И. Кутузова», Тирасполь

ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ АНТИКОРРУПЦИОННОГО КОМПЛАЕНСА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЕ РИСКОВ
ECONOMIC AND LEGAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE IN A COMMERCIAL ORGANIZATION: ASSESSING EFFECTIVENESS AND REDUCING RISKS

Аннотация

В статье рассматривается экономико-правовой механизм внедрения антикоррупционного комплаенса в коммерческой организации. Анализируются его правовые основы, структурные элементы и методы оценки эффективности. Особое внимание уделяется риск-ориентированному подходу и использованию цифровых технологий в системе внутреннего контроля. Обосновывается, что внедрение комплаенс-систем способствует снижению коррупционных рисков, повышению прозрачности деятельности и укреплению экономической устойчивости организаций.

Ключевые слова: антикоррупционный комплаенс; коррупционные риски; коммерческие организации; внутренний контроль; экономическая безопасность; комплаенс-система; корпоративное управление.

В условиях роста требований к прозрачности предпринимательской деятельности и усиления международных антикоррупционных стандартов особую актуальность приобретает формирование эффективных механизмов предупреждения коррупционных рисков в коммерческих организациях. Коррупционные правонарушения приводят к финансовым потерям, снижению инвестиционной привлекательности и ухудшению деловой репутации компаний.

По данным Transparency International, индекс восприятия коррупции России в 2023 году составил 26 баллов из 100, что свидетельствует о сохраняющихся коррупционных рисках. Согласно данным Генеральной прокуратуры РФ, в 2023 году выявлено более 36 тыс. коррупционных преступлений, а установленный ущерб превысил 37 млрд рублей. Подобные проблемы характерны для российской экономики, где формирование эффективных механизмов антикоррупционного комплаенса приобретает особую значимость для обеспечения экономической безопасности бизнеса. Значительная часть коррупционных преступлений совершается в сфере экономической деятельности, включая государственные закупки, взаимодействие бизнеса с органами власти и заключение коммерческих контрактов. Вместе с тем, несмотря на развитие антикоррупционного законодательства и практики корпоративного комплаенса, в научной литературе недостаточно разработаны экономические методы оценки эффективности комплаенс-систем в коммерческих организациях.

В этих условиях особую научную значимость приобретает разработка экономико-правового механизма внедрения антикоррупционного комплаенса, позволяющего не только обеспечить соблюдение антикоррупционного законодательства, но и повысить экономическую устойчивость коммерческих организаций за счёт системного управления коррупционными рисками. В Российской Федерации обязанность организаций принимать меры по предупреждению коррупции закреплена в статье 13.3 Федерального закона №273-ФЗ «О противодействии коррупции». Однако на практике внедрение антикоррупционных программ в коммерческих организациях нередко носит формальный характер и ограничивается разработкой локальных актов без формирования эффективной системы внутреннего контроля, что обусловливает необходимость разработки комплексного экономико-правового механизма внедрения антикоррупционного комплаенса [1].

Цель исследования заключается в разработке экономико-правового механизма внедрения антикоррупционного комплаенса и

обосновании его экономической эффективности в коммерческих организациях. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретико-правовые основы антикоррупционного комплаенса;
- определить структуру экономико-правового механизма его внедрения;
- рассмотреть методы оценки коррупционных рисков;
- проанализировать экономическую эффективность функционирования комплаенс-систем.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного экономико-правового подхода к внедрению антикоррупционного комплаенса в коммерческих организациях. В отличие от существующих исследований, предложенный подход рассматривает комплаенс не только как правовой механизм предупреждения коррупции, но и как экономический инструмент управления корпоративными рисками и оценки эффективности внутреннего контроля. Научная новизна состоит в следующем:

1. разработана авторская структурная модель экономико-правового механизма внедрения антикоррупционного комплаенса в коммерческих организациях, объединяющая нормативные, организационные, экономические, контрольные и цифровые инструменты управления коррупционными рисками;
2. предложен авторский экономический показатель оценки эффективности комплаенс-системы, позволяющий количественно сопоставлять потенциальные финансовые потери организации от коррупционных рисков и затраты на внедрение антикоррупционных мероприятий;
3. сформирована классификация основных сфер возникновения коррупционных рисков в коммерческих организациях, основанная на анализе международных исследований и практики корпоративного управления;
4. обоснована роль цифровых аналитических технологий (Big Data, автоматизированного мониторинга транзакций и RegTech-решений) в повышении эффективности внутреннего антикоррупционного контроля;
5. предложена риск-ориентированная модель оценки коррупционных угроз, позволяющая ранжировать риски по вероятности возникновения и тяжести последствий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных подходов при разработке

антикоррупционных программ коммерческих организаций, формировании систем внутреннего контроля и проведении оценки коррупционных рисков.

В процессе исследования использовались методы анализа научной литературы, сравнительного правового анализа, системного подхода, а также элементы экономического моделирования. Кроме того, применён риск-ориентированный подход к анализу коррупционных угроз, предполагающий сопоставление вероятности возникновения коррупционных нарушений и тяжести их экономических последствий для коммерческой организации.

Теоретико-правовые основы антикоррупционного комплаенса

Антикоррупционный комплаенс представляет собой систему организационно-правовых и управленческих мер, направленных на обеспечение соблюдения антикоррупционного законодательства и предупреждение коррупционных правонарушений в деятельности организации. Его основная задача заключается в формировании механизмов внутреннего контроля, позволяющих своевременно выявлять и предотвращать коррупционные риски, возникающие в процессе хозяйственной деятельности [5].

Правовую основу комплаенс-программ составляют нормы национального законодательства, международные антикоррупционные соглашения и корпоративные стандарты. В Российской Федерации обязанность организаций принимать меры по предупреждению коррупции закреплена в статье 13.3 Федерального закона №273-ФЗ «О противодействии коррупции» [1]. В международной практике значительную роль играет стандарт ISO 37001 «Anti-bribery management systems», устанавливающий требования к системам антикоррупционного управления и внутреннего контроля [11]. Важным инструментом комплаенс-системы также является принцип «надлежащей осмотрительности» (due diligence), предусматривающий проверку деловой репутации контрагентов и выявление потенциальных коррупционных рисков при взаимодействии с партнёрами [3]. В Российской Федерации развитие антикоррупционных комплаенс-механизмов также поддерживается нормативными и методическими документами, включая Методические рекомендации Министерства труда РФ по разработке и внедрению антикоррупционных мер в организациях, предусматривающие создание внутренних механизмов контроля, регулирование конфликта интересов и проведение антикоррупционного обучения сотрудников.

Структура экономико-правового механизма внедрения антикоррупционного комплаенса

Экономико-правовой механизм внедрения антикоррупционного комплаенса представляет собой систему взаимосвязанных правовых, организационных и экономических инструментов, направленных на предупреждение коррупционных правонарушений и обеспечение прозрачности деятельности коммерческой организации. Его структура включает нормативный, организационный, экономический, контрольный и цифровой элементы, взаимодействие которых формирует комплексную систему управления коррупционными рисками.

Нормативный уровень предполагает разработку локальных актов, регулирующих антикоррупционную деятельность организации, включая антикоррупционную политику, кодекс деловой этики, положения о конфликте интересов и процедуры проверки контрагентов (due diligence) [4].

Организационный уровень связан с формированием системы управления комплаенсом, включающей назначение комплаенс-офицера, функционирование внутреннего контроля, использование «горячей линии» для сообщений о нарушениях и проведение антикоррупционного обучения сотрудников [6].

Экономический элемент направлен на оценку коррупционных рисков и анализ затрат на внедрение комплаенс-мероприятий как инструмента управления финансовыми потерями организации.

Контрольный уровень обеспечивает мониторинг соблюдения антикоррупционных требований посредством внутреннего аудита, анализа финансовых операций и проверки контрагентов.

Цифровой уровень предполагает использование технологий анализа данных и автоматизированного мониторинга транзакций, позволяющих выявлять подозрительные операции и повышать прозрачность деятельности организаций. Структура взаимодействия указанных элементов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Элементы экономико-правового механизма внедрения антикоррупционного комплаенса

Уровень механизма	Функции элемента	Основные инструменты	Ожидаемый результат
Нормативно-правовой	формирование правовой базы антикоррупционной политики	антикоррупционная политика; кодекс деловой этики; регулирование конфликта интересов	нормативное закрепление антикоррупционных стандартов
Организационный	управление системой комплаенса	комплаенс-офицер; внутренний контроль; горячая	предупреждение нарушений

		линия; обучение персонала	
Экономический	оценка и управление коррупционными рисками	оценка коррупционных рисков; анализ затрат и выгод	снижение финансовых потерь
Контрольный	мониторинг соблюдения антикоррупционных требований	внутренний аудит; проверка контрагентов	выявление нарушений
Цифровой	автоматизация контроля и аналитика данных	автоматизация контроля закупок; мониторинг транзакций	повышение прозрачности деятельности

Оценка коррупционных рисков

Оценка коррупционных рисков является ключевым элементом антикоррупционного комплаенса и позволяет выявлять наиболее уязвимые направления деятельности организации.

На основе анализа международных исследований и практики корпоративного управления автором проведена систематизация основных сфер возникновения коррупционных рисков в коммерческих организациях. Результаты анализа представлены в таблице 2 и отражают распространённость коррупционных нарушений по отдельным направлениям деятельности организаций согласно данным исследования ACFE [2].

Таблица 2

Основные коррупционные риски в коммерческих организациях

Сфера деятельности	Возможные коррупционные риски	Уровень и распространённость
Закупочная деятельность	получение откатов при выборе поставщиков; завышение стоимости контрактов; заключение договоров с аффилированными компаниями	высокий (40–50%)
Взаимодействие с государственными органами	незаконное вознаграждение за ускорение административных процедур; лоббирование интересов организации	высокий (25–30%)

Заключение договоров	фиктивные сделки; сотрудничество с аффилированными контрагентами	средний (15–20%)
Финансовые операции	сокрытие нецелевых платежей; манипулирование финансовой документацией	средний (10–15%)
Кадровая политика	конфликт интересов при приёме на работу; продвижение аффилированных лиц	низкий (5–10%)

Для оценки коррупционных рисков применяются методы внутреннего аудита, анализа финансовых потоков и процедуры проверки контрагентов (due diligence) [3]. На основе риск-ориентированного подхода автором предложена экономическая модель оценки эффективности антикоррупционного комплаенса, основанная на сопоставлении предотвращённых финансовых потерь и затрат на внедрение системы внутреннего контроля:

$E = (L_0 - L_1) / C$

где: E - коэффициент экономической эффективности комплаенс-системы; L_0 - ожидаемые потери организации при отсутствии комплаенс-системы; L_1 - ожидаемые потери после внедрения комплаенс-программы; C - затраты на внедрение антикоррупционных мероприятий.

Практическое применение модели основано на сопоставлении потенциальных финансовых потерь от коррупционных рисков и затрат на внедрение комплаенс-мероприятий. Если значение коэффициента превышает единицу, внедрение комплаенс-системы является экономически эффективным. По данным международного исследования Association of Certified Fraud Examiners «Report to the Nations» (2022), медианный размер ущерба от одного случая корпоративного мошенничества составляет около 125 тыс. долларов, а в крупных организациях сумма потерь может превышать 1 млн долларов.

Практическую эффективность внедрения антикоррупционных комплаенс-систем подтверждает опыт крупных международных компаний. Одним из наиболее известных примеров является корпорация Siemens, которая в 2008 году стала участником крупнейшего коррупционного расследования: общий объём штрафов, выплаченных властям США и Германии, превысил 1,6 млрд долларов. После этого

компания провела масштабную реформу системы внутреннего контроля, создала независимую службу комплаенса и внедрила процедуры проверки контрагентов. К 2013 году Siemens инвестировала около 1 млрд долларов в развитие глобальной комплаенс-системы. Аналогичные меры реализуются и в других транснациональных корпорациях. Так, компания Walmart после расследования коррупционных нарушений инвестировала более 900 млн долларов в развитие системы антикоррупционного контроля и мониторинга операций, а в корпорации Microsoft применяются аналитические платформы на основе технологий Big Data и машинного обучения для выявления аномальных финансовых транзакций [7].

В российской практике антикоррупционный комплаенс также получает развитие в крупных корпоративных структурах. Так, в ПАО «Сбербанк» используются автоматизированные системы мониторинга финансовых операций и выявления подозрительных транзакций на основе технологий машинного обучения. Эти системы позволяют анализировать миллионы операций в режиме реального времени и ежегодно предотвращать мошеннические операции на десятки миллиардов рублей.

Комплексные комплаенс-механизмы реализуются и в Государственной корпорации «Росатом», где действует система антикоррупционного контроля, включающая проверку контрагентов, регулирование конфликта интересов и цифровой мониторинг закупочных процедур. По данным корпоративной отчётности, ежегодно проводится проверка тысяч контрагентов и закупочных процедур, что позволяет снижать коррупционные риски и повышать прозрачность деятельности компании [8].

Таким образом, международный и российский опыт демонстрирует, что внедрение комплаенс-систем способствует снижению коррупционных рисков и повышению эффективности внутреннего контроля. Для оценки экономической эффективности внедрения антикоррупционного комплаенса может применяться предложенная модель.

Например, для коммерческой организации среднего бизнеса с годовым оборотом около 200 млн рублей потенциальные потери от коррупционных рисков могут достигать около 10 млн рублей, тогда как после внедрения комплаенс-системы и процедур внутреннего контроля они могут быть снижены до 4 млн рублей. При затратах на внедрение комплаенс-программы в размере 2 млн рублей коэффициент экономической эффективности составит $E = (10 - 4) / 2 = 3$, что означает, что предотвращённые финансовые потери в три раза превышают

затраты на внедрение комплаенс-системы и подтверждают экономическую эффективность её применения.

Оценка коррупционных рисков может проводиться с использованием матричной модели, сопоставляющей вероятность нарушения и тяжесть его последствий. Применение такой модели позволяет ранжировать риски по степени критичности и концентрировать управленческие ресурсы на наиболее опасных направлениях деятельности.

Цифровизация антикоррупционного комплаенса

Современные системы анализа данных на основе искусственного интеллекта позволяют выявлять аномальные финансовые операции и потенциальные коррупционные нарушения. По данным исследований EY, более 60 % крупных компаний используют цифровые системы анализа транзакций для выявления мошенничества, а около 70 % организаций рассматривают такие инструменты как фактор повышения прозрачности деятельности.

В российской практике цифровые инструменты антикоррупционного контроля также получают развитие. Например, в ОАО «РЖД» значительная часть закупочной деятельности осуществляется в электронном формате: в 2023 году компания провела более 14 440 закупочных процедур, а общий объём закупок составил около 1,88 трлн рублей, при этом 65,5 % закупок проводились на конкурентной основе [9]. Использование электронных процедур и цифровых систем контроля позволяет повышать прозрачность закупочной деятельности и снижать коррупционные риски. Кроме того, в компании применяется автоматизированная система электронного оформления перевозочных документов АС ЭТРАН, обеспечивающая перевод значительной части документооборота в цифровой формат и автоматизацию контроля операций.

Проблемы внедрения антикоррупционного комплаенса

Несмотря на развитие антикоррупционного законодательства и внедрение корпоративных стандартов комплаенса, в российских коммерческих организациях сохраняется ряд проблем, препятствующих эффективному функционированию антикоррупционных механизмов.

Во-первых, внедрение комплаенс-программ нередко носит формальный характер. Во многих организациях выполнение требований законодательства ограничивается разработкой локальных нормативных актов — антикоррупционной политики, кодекса деловой этики и положений о конфликте интересов — без формирования полноценной системы внутреннего контроля и регулярной оценки коррупционных рисков [6].

Во-вторых, одной из наиболее уязвимых сфер для коррупционных рисков в российских компаниях остаётся закупочная деятельность, где распространены завышение стоимости контрактов, сотрудничество с аффилированными организациями и получение незаконного вознаграждения при выборе поставщиков.

В-третьих, существенным ограничением эффективности комплаенс-систем является недостаточная интеграция комплаенс-процедур в систему корпоративного управления, а также недостаточный уровень развития корпоративной антикоррупционной культуры и цифровых инструментов контроля. В ряде организаций функции комплаенса носят формальный характер и не сопровождаются системной проверкой контрагентов, внутренним аудитом и мониторингом финансовых операций. В то же время в международной практике активно применяются цифровые технологии анализа данных, включая Big Data и RegTech-решения, позволяющие выявлять аномальные финансовые операции и повышать эффективность антикоррупционного контроля.

Основной причиной указанных проблем является недостаточная заинтересованность руководства организаций в реальном внедрении комплаенс-систем, а также восприятие комплаенса преимущественно как формального требования законодательства, а не инструмента управления рисками.

Международные исследования показывают, что финансовые потери организаций от мошенничества и коррупционных действий могут достигать до 5 % годовой выручки, что подтверждает высокую экономическую значимость внедрения эффективных систем внутреннего контроля [2].

Таким образом, выявленные проблемы носят системный характер и обусловливают необходимость формирования комплексного экономико-правового механизма внедрения антикоррупционного комплаенса, основанного на интеграции правовых, организационных, экономических и цифровых инструментов управления рисками.

В ходе исследования разработан экономико-правовой механизм внедрения антикоррупционного комплаенса в коммерческой организации, включающий нормативные, организационные, экономические, контрольные и цифровые элементы управления коррупционными рисками. Предложенный механизм позволяет рассматривать антикоррупционный комплаенс не только как правовой инструмент предупреждения коррупции, но и как экономический инструмент управления корпоративными рисками.

В работе систематизированы основные сферы возникновения коррупционных угроз в деятельности коммерческих организаций и обоснована необходимость применения риск-ориентированного подхода в системе внутреннего контроля. Разработанный показатель экономической эффективности комплаенс-системы позволяет сопоставлять потенциальные финансовые потери от коррупционных рисков с затратами на внедрение антикоррупционных мероприятий и проводить экономическую оценку результативности антикоррупционной политики организации.

Практическая реализация предложенного механизма способствует повышению прозрачности управления, снижению финансовых и репутационных рисков и укреплению экономической безопасности организаций.

Список цитируемой литературы:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

2. Association of Certified Fraud Examiners. *Report to the Nations: Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. – Austin: ACFE, 2022.

3. Грачёв А.В. Комплаенс-контроль в системе корпоративного управления. – М.: Инфра-М, 2020.

4. Генеральная прокуратура Российской Федерации. Состояние коррупционной преступности в Российской Федерации. – URL: https://epp.genproc.gov.ru (дата обращения: 15.03.2026).

5. Кашанина Т.В. Корпоративное право. – М.: Норма, 2019.

6. Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции. – М.: Минтруд России, 2020.

7. OECD. *Corporate Anti-Corruption Compliance Programs*. – Paris: OECD Publishing, 2021.

8. Росатом. Антикоррупционная политика Государственной корпорации «Росатом». – URL: https://anticor.rosatom.ru (дата обращения: 15.03.2026).

9. Российские железные дороги. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2023 год. – URL: https://sr2023.rzd.ru (дата обращения: 15.03.2026).

10. Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2023*. – URL: https://www.transparency.org (дата обращения: 15.03.2026).

11. ISO 37001:2016. *Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use*.

Милик К. Н., аспирант 1 курса заочной формы обучения, специальность 5.1.2 «Публично-правовые (государственно-правовые) науки»
Научный руководитель: Параскева С. П., доцент кафедры Административного права и административной деятельности Государственное образовательное учреждение «Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»,

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация

Данная статья посвящена рассмотрению насущных вопросов, касающихся поддержания национальной безопасности в текущий период эволюции государственности. Аргументируется, что в контексте усложнения социальных взаимосвязей и эскалации внутренних и внешних угроз, система национальной безопасности испытывает значительные трудности, препятствующие ее результативному действию. К основным вызовам относятся недоработки в законодательной базе, недостаточная координация действий между ветвями власти, а также слабая результативность отдельных инструментов правоприменения. Значительное внимание направлено на исследование роли структур, ответственных за правопорядок, в поддержании национальной безопасности. Выявляются трудности в осуществлении ими своих полномочий и преграды, возникающие в ходе практической работы. Акцентируется внимание на том, что имеющиеся организационно-правовые недочеты снижают степень защиты индивида, социума и государства от современных опасностей. В заключение исследования делается вывод о необходимости всестороннего улучшения системы обеспечения национальной безопасности. Это включает обновление нормативной базы, укрепление институциональных основ государственного управления и повышение результативности правоприменительной практики. Определяются пути преодоления обозначенных проблем, направленные на усиление стабильности и безопасности государства.

Ключевые слова: национальная безопасность; угрозы безопасности; обеспечение безопасности; правовое регулирование; правоохранительные органы; органы внутренних дел; правоприменительная практика; государственная политика; общественная безопасность; проблемы обеспечения безопасности; механизм безопасности

В нынешние времена вопрос защиты государственного суверенитета становится первостепенным. Это обусловлено нарастающей сложностью социальных процессов, увеличением масштабов глобальных опасностей и трансформацией природы рисков, оказывающих воздействие на стабильность страны. Национальная безопасность рассматривается не просто как ключевой ориентир государственной деятельности, но и как основополагающий фактор, необходимый для существования и прогресса социума.

В контексте стремительных перемен в политической, экономической и общественной сферах, страны вынуждены неустанно пересматривать свои стратегии обеспечения безопасности. Возникновение новых вызовов диктует необходимость адекватных законодательных и организационных мер. Следовательно, первостепенное значение приобретают установление и изучение текущих задач в данной области.

В современном понимании национальная безопасность превосходит свое классическое определение как исключительно «состояние защищенности жизненно важных интересов от внешних и внутренних угроз». Она трансформировалась в сложную, многоуровневую систему, призванную обеспечить устойчивость и непрерывное развитие общества в условиях нестабильной глобальной политической среды. Национальная безопасность является основополагающим качеством политико-правовой организации общества, при котором достигается гармоничный баланс между индивидом, обществом и государством. Это проявляется в безусловном соблюдении конституционных прав и свобод граждан, сохранении культурной самобытности и социальной стабильности, а также в обеспечении суверенитета, территориальной целостности и экономической независимости страны. Сегодня национальная безопасность эволюционирует от оборонительной парадигмы, ориентированной на отражение военных угроз, к парадигме проактивного устойчивого развития. Приоритет отдается не столько силовым методам, сколько адаптивности системы, ее способности к саморегуляции и раннему выявлению и нейтрализации угроз.

Комплексность национальной безопасности в наши дни очевидна благодаря ее межотраслевому и межведомственному характеру. Она перестала быть исключительно сферой ответственности силовых структур и охватывает все аспекты общественной жизни: политический, экономический, социальный, экологический, информационный и технологический. Именно в этом контексте правовая составляющая

приобретает системообразующее значение, являясь не просто одним из элементов, а каркасом всей системы обеспечения безопасности. Правовая составляющая служит для формализации национальных интересов, определяя допустимые пределы риска, алгоритмы действий властей в кризисных ситуациях и, что особенно важно, баланс между необходимостью специальных мер защиты государства и неприкосновенностью прав личности. Современное право выступает не только как инструмент регулирования, но и как основной механизм легитимации деятельности органов безопасности, обеспечивая прозрачность (в рамках закона) и подотчетность, что необходимо для формирования доверия между обществом и государственными институтами.

Система обеспечения национальной безопасности, если рассматривать ее сущность, представляет собой сложно организованный нормативно-правовой и институциональный комплекс. Ее функционирование основано на иерархически выстроенной системе нормативных правовых актов, которые не только определяют полномочия государственных органов, но и создают единое правовое пространство безопасности. На высшем уровне находятся конституционные нормы, устанавливающие базовые принципы, такие как верховенство права, разделение властей и приоритет прав человека. Далее следуют специализированные законы о безопасности, конкретизирующие понятийный аппарат, определяющие виды угроз и разграничивающие полномочия между различными ветвями власти и ведомствами. Наконец, третий уровень составляют акты, регулирующие оперативную деятельность правоохранительных органов и спецслужб, определяющие процедуры применения мер принуждения, режимы секретности и механизмы судебного контроля. В совокупности эти уровни создают правовую среду, в которой обеспечение безопасности становится непрерывным, предсказуемым и легитимным процессом, гарантирующим как стабильность государства, так и защищенность личности, что и составляет суть современного понимания национальной безопасности.

Национальная безопасность - это уровень защищенности граждан, общества и государства от угроз, способных нанести ущерб стабильности, суверенитету и законности. Она включает в себя различные аспекты - политический, экономический, военный, экологический, информационный и правовой. Но особое значение имеет правовая безопасность, поскольку она обеспечивает устойчивость правопорядка, регулирует функционирование

государственных институтов и гарантирует осуществление прав и свобод граждан.

Обеспечение национальной безопасности как объект правового воздействия сформировалось сравнительно недавно. Хотя вопросы, связанные с безопасностью государства, всегда находились в поле зрения, их выделение в отдельную и всестороннюю область регулирования произошло относительно недавно. И. Б. Кардашова подчеркивает важность разграничения между повседневным управлением государством и мерами по обеспечению национальной безопасности. Она отмечает, что в каждый конкретный период времени в сферу национальной безопасности включаются только те аспекты, которые связаны с национальными интересами и отражены в документах стратегического планирования. Таким образом, правовое регулирование национальной безопасности фокусируется на отношениях, имеющих стратегическое значение и определяющих вектор развития государства [9, с.13, 27].

Ключевым средством правового обеспечения национальной безопасности выступают нормативные документы, устанавливающие полномочия государственных институтов в этой области. Конституция Приднестровской Молдавской Республики, Закон Приднестровской Молдавской Республики от 27 октября 1992 года «О безопасности», Кодекс Приднестровской Молдавской Республики об административных правонарушениях и Уголовный Кодекс регламентируют процесс предотвращения и пресечения угроз, устанавливают ответственность за их появление и способы защиты гражданских и государственных интересов.

Правовые механизмы защиты национальной безопасности включают систему нормативного регулирования, административно-правовые методы защиты, а также функции контроля и надзора, осуществляемые государственными органами. Основу этого механизма составляют конституционные и специальные законы, определяющие деятельность силовых ведомств, правоохранительных органов и спецслужб. Значимую роль играют инструменты юридической ответственности, гарантирующие соблюдение законности в сфере безопасности.

Научный дискурс последовательно подчеркивает, что достижение национальной безопасности немыслимо без прочного правового основания. Традиционно оно понимается как комплекс нормативных актов разной юридической силы, охватывающий конституционные положения, специализированные законы о безопасности, а также правовые документы, регламентирующие

деятельность силовых структур и других участников обеспечения безопасности. Однако в современных условиях это основание не только выполняет регуляторную роль, но и становится источником значительных вызовов, ставящих под угрозу эффективность всей системы национальной безопасности. Проблемность правового обеспечения обусловлена как объективной сложностью самой концепции национальной безопасности, затрагивающей множество сфер общественной жизни, так и субъективными факторами, такими как отсутствие единой методологии законотворчества, рассогласованность ведомственных подходов и недостаточность правового регулирования отдельных видов угроз. Следовательно, актуальные проблемы национальной безопасности сегодня смещаются с содержания конкретных угроз (военных, экономических, информационных) на способность правовой системы обеспечить адекватную и системную реакцию на их возникновение, развитие и взаимовлияние.

По мнению А. А. Куковского, юридическое обеспечение национальной безопасности представляет собой организованную совокупность правовых норм, направленных на координацию усилий государственных органов и институтов гражданского общества для достижения целей безопасности. Уже в данном определении намечается ключевая проблема: потребность в согласовании и системности правового регулирования, которая на практике реализуется не в полной мере из-за отсутствия единого кодифицированного документа, устанавливающего унифицированные принципы, понятия и механизмы для всех компонентов системы [11, с. 9].

В. В. Данилейко разделяет схожую точку зрения, определяя юридическую базу национальной безопасности как совокупность правовых норм различных отраслей права, которые отражают сущность процессов в сфере безопасности и призваны формировать единую систему, улучшающую правовой механизм для специфических видов национальной безопасности. Такой межотраслевой подход, с одной стороны, позволяет охватить широкий спектр общественных отношений (политических, экономических, социальных, военных, экологических, информационных), что соответствует комплексности самой национальной безопасности. С другой стороны, именно межотраслевой характер порождает фрагментацию регулирования, поскольку нормы, закрепленные в различных отраслевых законах, подзаконных актах и стратегических документах, зачастую не формируют единую, внутренне согласованную систему, а существуют параллельно, конкурируя друг с другом или создавая пробелы в правовом регулировании [6, с. 9-10].

Более того, автор исследования сам указывает на внутреннюю противоречивость и отсутствие согласованности в действующей нормативно-правовой базе. Это, как следствие, снижает ее реальную эффективность и создает трудности при правоприменении [6, с. 10]. Вышеупомянутые обстоятельства способствовали формированию прочного научного мнения о необходимости принятия единого нормативного документа, который бы комплексно регулировал вопросы национальной безопасности. Эта идея была развита в трудах таких ученых, как О. С. Елфимова [7, с. 22-23], И. Б. Кардашова [9, с. 13], А. А. Куковский [11, с. 10] и Л. В. Зарапина [8, с. 62]. Они подчеркивают, что отсутствие соответствующего закона является одной из главных проблем на текущем этапе развития системы безопасности. Отсутствие единого законодательного акта не только приводит к коллизиям между отдельными правовыми нормами, но и лишает систему обеспечения безопасности сущностного единства. Это связано с тем, что ключевые понятия, такие как «национальная безопасность», «угроза безопасности» и «механизм реагирования», получают различное толкование в различных нормативных документах. В результате возникают риски для правоприменителя и снижается предсказуемость государственного регулирования.

В данном контексте возникает фундаментальный научный вопрос: возможно ли рассматривать совокупность правовых норм, регулирующих сферу национальной безопасности, как отдельную отрасль права, комплексную отрасль или правовой институт? Неопределенность в решении этого вопроса обусловлена, в первую очередь, отсутствием явной системности в нормативном регулировании, а также нечеткостью критериев, позволяющих выделить ту или иную группу норм в качестве структурного элемента правовой системы. Современная юридическая наука исходит из того, что системность права определяется как объективными, так и субъективными факторами. Как справедливо отмечает С. Н. Кокорин, возродивший дискуссию по данной проблеме, вопрос системности права не может быть сведен лишь к объективным закономерностям, поскольку процесс познания и упорядочивания правового материала неизбежно включает субъективный аспект [10]. Эту тему также затрагивал М. В. Воронин, подчеркивая, что современные точки зрения признают наличие как объективных, так и субъективных предпосылок системности. С одной стороны, общественные отношения в области национальной безопасности объективно требуют упорядочивания, представляя собой целостный и взаимосвязанный комплекс. С другой стороны, степень их правовой систематизации напрямую зависит от

воли законодателя, уровня развития юридической техники и способности к формированию целостной концепции правового регулирования [4].

Несоответствие теоретической потребности в системности и практических возможностей ее осуществления является одной из центральных проблем обеспечения национальной безопасности. Несмотря на наличие обширной законодательной базы, включающей Конституцию РФ, федеральные законы «О безопасности», «О противодействии терроризму», «Об обороне», «О стратегическом планировании» и ряд президентских указов, их разрозненность и отсутствие единой структуры препятствуют формированию целостного и действенного механизма правового воздействия. Содержащиеся в этих нормативных актах положения зачастую дублируются, противоречат друг другу или, наоборот, оставляют без должного регулирования новые общественные отношения, возникающие в связи с появлением таких угроз, как кибератаки, гибридные методы воздействия, биологические риски или деструктивное использование искусственного интеллекта.

Дополнительную трудность создает межотраслевой характер законодательства. Нормы, направленные на обеспечение безопасности, рассеяны по различным отраслям права, включая международное, трудовое, гражданское и другие. Каждая из этих отраслей формирует специфические правовые институты, связанные с безопасностью, например, охрану труда в трудовом праве, безопасность товаров и услуг в гражданском праве, международную безопасность в международном праве. Однако их интеграция в единую систему ограничена отсутствием механизмов координации между отраслевыми подходами и единых принципов для разрешения коллизий на стыке отраслей. Национальная безопасность как социально-правовое явление представляет собой комплексную интегрированную систему, объединяющую не только правовые нормы, но и государственные институты, стратегии, механизмы и методы противодействия угрозам. Эффективность этой системы во многом зависит от четкости понятийного аппарата и научного осмысления ключевых категорий, таких как национальные интересы, угрозы, риски и цели обеспечения безопасности. В российской научной литературе эти категории являются базовыми при изучении вопросов безопасности, однако их неоднозначное толкование затрудняет выработку унифицированных подходов к правовому регулированию [5].

Одной из существенных проблем остается недостаточная разработанность концепции правовой безопасности как самостоятельного элемента национальной безопасности. Несмотря на

продвижение научных изысканий в этой области, до сих пор нет консенсуса относительно ее сущности, структуры и места в общей системе государственной безопасности. Этот пробел отрицательно влияет на практику обеспечения безопасности, поскольку правовая составляющая проникает во все аспекты общественных отношений, включая экономику, оборону, экологию и социальную политику. Тем не менее, при рассмотрении основных направлений совершенствования национальной безопасности значение правового фактора часто упускается из виду, что указывает на недооценку его роли.

Показательна в этом контексте позиция В. Д. Перевалова, который в своих последних трудах, посвященных анализу проблем национальной безопасности, выделяет такие ключевые направления, как политическая, экономическая, социальная, экологическая, информационная и международная сферы. При этом правовая сфера не рассматривается как отдельный объект обеспечения, хотя работа и затрагивает вопросы «правового» противодействия коррупции [14, с. 36–39]. Такой подход представляется спорным, поскольку правовая сфера выступает не просто одним из элементов наравне с экономикой или политикой, а скорее как метасистема, поддерживающая функционирование всех остальных.

Аналогичная тенденция наблюдается и в исследованиях, посвященных анализу угроз общественной безопасности. А. Н. Митин и П. У. Кузнецов, классифицируя риски для общественной безопасности на восемь групп, акцентируют внимание на необходимости обеспечения безопасности в различных сферах жизни общества. Они детально рассматривают угрозы имущественным и неимущественным правам граждан, экономике, социально-демографической ситуации и другим областям. Однако авторы не уделяют должного внимания опасностям, существующим в самой правовой сфере, лишь мимолетно упоминая «непоследовательность в совершенствовании нормативно-правовой базы» в контексте угроз законности и правопорядку [13, с. 131].

Между тем, как отмечал В. В. Данилейко, непоследовательность, внутренние противоречия и избыточность нормативно-правовой базы сами по себе становятся источником системных рисков. Они способствуют избирательному правоприменению, снижают предсказуемость государственного регулирования и подрывают доверие граждан к институтам власти, что в конечном итоге представляет собой угрозу национальной безопасности, сопоставимую по значимости с внешними экономическими санкциями или локальными военными конфликтами.

Современные вызовы национальной безопасности представляют собой сложный, многомерный комплекс проблем, требующий целостного анализа и разработки адекватных правовых, организационных и управленческих механизмов. Эти вызовы не являются случайными, а обусловлены закономерным процессом адаптации системы безопасности к постоянно меняющейся внутренней и внешней среде. Темпы развития угроз зачастую опережают возможности государственных институтов своевременно и адекватно реагировать. Научное сообщество и практика все чаще признают, что эффективность обеспечения безопасности зависит не столько от объема ресурсов или количества принятых законов, сколько от качества правового регулирования, скоординированности действий субъектов и способности системы действовать превентивно, а не только ретроспективно. В этом контексте выделяется ряд ключевых проблем, которые, будучи отдельными, тесно взаимосвязаны, формируя единый комплекс задач, требующий комплексного решения.

Одной из центральных проблем является отставание действующего законодательства от современных вызовов, что выражается в систематическом несоответствии нормативно-правовой базы эволюции общественных отношений. Динамика развития общества значительно превосходит темпы обновления законодательства, порождая правовые пробелы. В условиях ускорения технологического прогресса, появления новых форм коммуникации, цифровизации всех сфер жизни и трансформации международных отношений, эти пробелы приобретают характер системных рисков. Это снижает эффективность государственного реагирования на возникающие угрозы и подрывает защищенность личности, общества и государства. Особо остро эта проблема проявляется в сфере информационной безопасности, где технологическое развитие опережает законодательное регулирование. В результате значительные сегменты киберпространства остаются вне правового поля, а действия злоумышленников не всегда подпадают под существующие юридические конструкции. Схожая ситуация наблюдается в сфере биологической безопасности, где пандемийные риски потребовали экстренного принятия нормативных решений, однако системное законодательное регулирование по-прежнему отстает от накопившихся вызовов. Несоответствие законодательства современным реалиям усугубляется сохранением устаревших подходов к определению угроз, недостаточной гибкостью правовых инструментов и отсутствием у правоприменителей адекватных механизмов для противодействия новым видам противоправной деятельности, что, в конечном итоге,

снижает адаптивность всей системы национальной безопасности [14, с. 158].

Существенным недостатком правового регулирования в сфере национальной безопасности является его разрозненность. Это обусловлено как традиционным отраслевым подходом к законотворчеству, так и отсутствием целостной концепции правового обеспечения данного направления. Нормы, касающиеся безопасности, разбросаны по множеству правовых актов различных отраслей права, что затрудняет их комплексное и скоординированное применение. Такая разобщенность приводит к дублированию функций, противоречиям между ведомственными актами и появлению пробелов в законодательстве. Неопределенность ключевых понятий, таких как «угроза национальной безопасности» или «механизм обеспечения безопасности», в разных нормативных актах усложняет работу правоприменителей и снижает предсказуемость государственного регулирования. В условиях фрагментарного законодательства возрастает риск несогласованных действий ведомств, каждое из которых трактует свою компетенцию вне единых стандартов, что мешает формированию единой системы безопасности.

Серьезной проблемой также выступает неэффективная координация действий государственных органов, являющаяся следствием как вышеупомянутой разрозненности законодательства, так и сложности управления многосубъектной системой обеспечения безопасности. Отсутствие единой стратегии в работе органов безопасности снижает оперативность и результативность принимаемых мер. В кризисных ситуациях это может привести к критическим последствиям из-за задержек в решениях, дублирования усилий или, наоборот, возникновения неурегулированных зон ответственности. Малое количество субъектов, действующих в сфере безопасности, при отсутствии четкой вертикали управления не всегда гарантирует необходимую согласованность. Также отсутствуют унифицированные процедуры планирования, отчетности и оценки эффективности, что мешает мониторингу состояния системы. В итоге, даже при наличии ресурсов и правовых оснований, практическая реализация мер может быть неэффективной из-за недостаточного межведомственного взаимодействия.

Наконец, институциональная система национальной безопасности недостаточно адаптирована к современным угрозам. Сохраняющиеся организационные структуры и методы работы, сформированные в иных условиях, не всегда соответствуют характеру текущих вызовов, таких как гибридные угрозы, кибератаки или новые

формы терроризма. Требуется не только обновление законодательства, но и модернизация государственных органов, внедрение современных методов управления и анализа данных. Институциональная система демонстрирует недостаточную гибкость, сохраняя устаревшие функциональные разделения, низкий уровень цифровизации и дефицит компетенций для работы с новыми угрозами. Адаптация предполагает не просто изменение структур, а принципиальное переосмысление подходов к управлению рисками, внедрение проактивного анализа, развитие межведомственного и межгосударственного сотрудничества, а также подготовку кадров для работы в условиях неопределенности. Без решения данной проблемы совершенствование правового регулирования будет ограничено неспособностью существующих структур эффективно выполнять свои задачи.

Значительное влияние оказывает и недостаточный уровень профилактики угроз, отражающий сохраняющийся в системе обеспечения национальной безопасности преимущественно реактивный подход. Система ориентирована на реагирование по факту возникновения угрозы, а не на её предупреждение. Основное внимание зачастую уделяется ликвидации уже возникших проблем, тогда как превентивные меры развиты слабо. Это снижает возможность предупреждения угроз на ранней стадии и приводит к многократному увеличению ресурсных трат, необходимых для купирования последствий реализовавшихся рисков.

Недостаточный уровень профилактики проявляется многогранно: в слабой развитости систем раннего предупреждения, в отсутствии действенных механизмов выявления и устранения коренных причин возникновения угроз, в пренебрежении социально-экономическими, политическими и иными факторами, создающими благоприятную среду для угроз. Недостаточно активно используются и методы прогнозирования, стратегического планирования. Профилактическая деятельность требует иной парадигмы мышления государственных органов — не столько оперативного реагирования, сколько долгосрочного планирования, глубокого анализа причинно-следственных связей и выработки мер, направленных на устранение глубинных факторов риска. Однако в практике обеспечения национальной безопасности превентивный подход до сих пор не стал доминирующим. Этому препятствуют как объективная сложность прогнозирования угроз, так и субъективные факторы, включая ориентацию системы оценки деятельности органов власти на количественные показатели реагирования, а не на качественные показатели предупреждения [15, с. 40].

Еще одной острой проблемой является недостаточная эффективность механизмов ответственности, ставящая под сомнение способность правовой системы гарантировать неукоснительное соблюдение законодательства в сфере национальной безопасности. Несмотря на наличие юридических санкций за правонарушения, их применение не всегда обеспечивает должный превентивный эффект, что настоятельно требует пересмотра подходов к юридической ответственности и усиления контроля за исполнением закона. Проблема имеет несколько измерений. Во-первых, это недостаточная соразмерность санкций характеру и степени общественной опасности правонарушений, когда действующие меры ответственности не создают достаточного сдерживающего эффекта. Во-вторых, это низкая степень неотвратимости наказания, обусловленная как недостатками правоприменительной практики, так и объективными сложностями выявления и доказывания нарушений. В-третьих, это отсутствие четких механизмов привлечения к ответственности должностных лиц, чьи действия или бездействие привели к возникновению или неадекватному реагированию на угрозы национальной безопасности. Недостаточная эффективность механизмов ответственности подрывает авторитет правового регулирования, формирует у потенциальных нарушителей ощущение безнаказанности и снижает стимулы для добросовестного исполнения обязанностей субъектами обеспечения безопасности. В этой связи назрела необходимость не только в корректировке законодательства, но и в создании комплексной системы контроля, включающей внешний парламентский и судебный надзор, внутренние механизмы ведомственной проверки, а также в формировании правовой культуры, ориентированной на неукоснительное соблюдение законодательства в сфере национальной безопасности как безусловной ценности.

Отдельного внимания заслуживает проблема влияния внешних факторов, которая в условиях глобализации приобретает принципиально иное качество. Национальная безопасность все в большей степени зависит от международной обстановки, что усложняет процесс её обеспечения. Государства вынуждены учитывать внешние риски и адаптировать свою политику к меняющимся условиям. Степень этой зависимости постоянно возрастает, а инструменты национального контроля над отдельными критически важными для безопасности сферами объективно ограничиваются. Внешние факторы проникают по множеству каналов: экономическая взаимозависимость делает национальную экономику уязвимой к внешним шокам и санкционному давлению; информационное пространство, где стираются границы

между внутренним и внешним воздействием, подвергается деструктивным кампаниям из-за рубежа с использованием сложных гибридных технологий; миграционные процессы создают новые вызовы для социальной стабильности и санитарно-эпидемиологической безопасности; деятельность международных организаций и негосударственных акторов оказывает всё более существенное влияние на внутриполитические процессы. Проблема усугубляется тем, что многие внешние факторы находятся вне зоны прямого контроля государства. Это требует выработки новых подходов к обеспечению национальной безопасности, основанных не столько на попытках изолироваться, сколько на развитии способности к адаптации, диверсификации внешнеэкономических связей, формировании устойчивости критически важных систем к внешним воздействиям, а также на активном участии в формировании международных правил и норм. Решение этой проблемы требует адаптации законодательства и институциональной системы, а также формирования долгосрочной стратегии, учитывающей многовариантность развития международной обстановки и предусматривающей механизмы поддержания устойчивости системы национальной безопасности в условиях турбулентности глобальных процессов.

Для повышения результативности мер по защите государства требуется комплексный подход, включающий улучшение нормативной и организационной базы. Именно качество законов и эффективность управления определяют способность страны противостоять разнообразным вызовам, от военных конфликтов до технологических и гибридных угроз в информационном и биологическом пространстве.

В первую очередь, необходимо постоянно обновлять законодательство, закрывая пробелы и адаптируя его к современным реалиям. Важно не просто вносить изменения, а создать систему непрерывного мониторинга правоприменения и оперативного исправления недостатков. Это позволит нормативной базе не отставать от развития общества и эффективнее реагировать на появляющиеся риски. Перспективным направлением является также использование инструментов предиктивного правотворчества, основанного на анализе долгосрочных тенденций, для создания нормативных актов, способных предвидеть и регулировать будущие угрозы, тем самым повышая адаптивность системы безопасности.

Важной задачей является унификация правового регулирования, обеспечивающая согласованность законов и подзаконных актов. Это включает устранение противоречий и разработку единых подходов к ключевым понятиям и механизмам реализации полномочий. Такая

система повысит эффективность правоприменения, исключит дублирование функций и обеспечит правовую определенность для всех участников процессов обеспечения безопасности.

Укрепление координации между государственными органами, отвечающими за безопасность, является критически важным. Даже при наличии безупречного законодательства, отсутствие налаженного межведомственного взаимодействия снижает эффективность правовых инструментов. Создание единого механизма взаимодействия с четким распределением полномочий, унифицированным обменом информацией и совместным планированием повысит оперативность и результативность решений, особенно в кризисных ситуациях.

Необходимо уделять внимание развитию превентивных мер, переориентируя систему безопасности с реагирования на устранение причин угроз. Это подразумевает внедрение передовых методов прогнозирования и анализа рисков с использованием больших данных и искусственного интеллекта. Повышение правовой культуры населения и вовлечение гражданского общества в раннее выявление угроз позволит перейти от реактивной к проактивной модели безопасности.

Наконец, совершенствование системы юридической ответственности, делая акцент на неотвратимости наказания и контроле за действиями должностных лиц, укрепит правопорядок. Комплексная реализация этих мер создаст прочную основу для долгосрочного развития системы безопасности, способной адаптироваться к меняющимся условиям и вызовам.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что современные вызовы национальной безопасности обусловлены комплексом взаимосвязанных проблем, имеющих системный характер. Эти проблемы проистекают как из объективных факторов, таких как трансформация угроз, усложнение общественных отношений и глобализация, так и из субъективных, среди которых выделяются несовершенство правового регулирования, слабая координация государственных органов, разобщенность нормативной базы и отсутствие единой концепции. Обоюдное усиление данных проблем, например, законодательные пробелы, усугубляемые недостаточной межведомственной координацией, снижает эффективность превентивных мер, формируя порочный круг, где отдельные недостатки усиливают друг друга, создавая системный дефект, трудноустранимый фрагментарными изменениями.

Эффективное решение указанных проблем требует комплексного подхода, направленного на системную трансформацию всей системы обеспечения национальной безопасности, а не на изолированное

улучшение отдельных ее элементов. Данная трансформация включает три взаимосвязанных направления. Первое совершенствование законодательства, ведущее к формированию единой, внутренне согласованной правовой системы. Это предполагает унифицированный понятийный аппарат, четкое разграничение полномочий и эффективные механизмы межведомственной координации, возможно, посредством принятия единого кодифицированного акта о национальной безопасности. Второе развитие институциональной системы, включающее модернизацию государственных органов, внедрение гибких и адаптивных методов управления, а также формирование механизмов, обеспечивающих единство стратегического планирования и тактических действий. Третье усиление профилактической деятельности, переход от реактивной к проактивной модели, базирующейся на прогнозировании рисков, устранении их причин и формировании в обществе правовой культуры.

Только при системной реализации этих направлений, с соблюдением баланса между мерами принуждения и стимулирования, централизацией и автономией, оперативным реагированием и защитой прав граждан, возможно создание устойчивой и эффективной системы национальной безопасности. Такая система должна обладать адаптивностью, устойчивостью и легитимностью, обеспечивая надежную защиту личности, общества и государства, условия для достойной жизни и свободного развития человека, стабильное функционирование социальных институтов и государственный суверенитет.

Список цитируемой литературы:

1. Конституция Приднестровской Молдавской Республики, принятую на всенародном референдуме 24 декабря 1995 года и подписанную Президентом Приднестровской Молдавской Республики 17 января 1996 года, с изменениями и дополнениями, внесенными конституционными законами Приднестровской Молдавской Республики от 15 декабря 1998 года № 128-КЗД (СЗМР 98-4); от 30 июня 2000 года № 310-КЗИД (газета «Приднестровье» от 12 июля 2000 года, от 13 июля 2000 года № 132-133); от 13 июля 2005 года № 593-КЗИД-III (САЗ 05-29); от 10 февраля 2006 года № 1-КЗИД-IV (САЗ 06-7); от 4 июля 2011 года № 94-КЗИД-V (САЗ 11-27); от 19 мая 2016 года № 127-КЗИД-VI (САЗ 16-20); от 2 июня 2016 года № 144-КЗИ-VI (САЗ 16-22); от 27 июля 2016 года № 196-КЗИ-VI (САЗ 16-30); от 18 августа 2016 года (газета «Приднестровье» от 23 сентября 2016 года № 175 (5617)); от 30 января 2017 года № 24-КЗИ-VI (САЗ 17-6); от 2 февраля 2018 года № 21-

КЗИ-VI (САЗ 18-5); от 12 марта 2018 года № 62-КЗД-VI (САЗ 18-11); от 23 ноября 2018 года № 315-КЗИ-VI (САЗ 18-47); от 23 июля 2019 года № 141-КЗИ-VI (САЗ 19-28); от 29 апреля 2021 года № 75-КЗИД-VII (САЗ 21-17).

2. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 27 октября 1992 года «О безопасности» (СЗМР 92-4) в текущей редакции по состоянию на 8 декабря 2018 года.

3. Алексеев, С. С. Тайная сила права. Наука права: новые подходы и идеи. Право в жизни и судьбе людей / С. С. Алексеев. – М.: Норма, 2009. – 176 с.

4. Воронин М. В. Системность права в контексте ее оснований и проявлений: теоретико-правовой анализ // Ученые записки Казанского университета. Гуманитарные науки. 2014. Т. 156. Кн. 4. С. 26-34.

5. Галузин, А. Ф. О соотношении понятий «квазиправовая юриспруденция», «юридиче ская и правовая безопасность» / А. Ф. Галузин // Инновации в государстве и праве: материа лы Всероссийской научно-практической кон ференции. – Ч. 1. – Н. Новгород: Изд. Ниже городского госуниверситета, 2007. – 548 с.

6. Данилейко В. В. Теоретико-правовые проблемы обеспечения национальной безопасности России: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Санкт-Петербург, 2010.

7. Елфимова О. С. Национальная безопасность в теории и законодательстве России // Lex Russica. 2016. № 10. С. 15-28.

8. Зарапина Л. В. О понятии «отрасль права» и системообразующих признаках отрасли права // Вестник МФЮА. 2017. № 3. С. 114-118.

9. Кардашова И. Б. МВД России в системе обеспечения национальной безопасности Российской Федерации: автореф. дис. ... док. юрид. наук. М., 2006.

10. Кокорин С. Н. Институт конституционно-правовой ответственности судов в системе обеспечения национальной безопасности // Юридические науки. 2008. № 5. С. 28 30.

11. Куковский А. А. Национальная безопасность в Российской Федерации: теоретико правовое исследование: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2011.

12. Магомедова, Д. А. Проблемы обеспечения национальной безопасности / Д. А. Ма гомедова // Седьмые Всероссийские Державинские чтения. Книга 1. Проблемы теории и истории государства и права – М., 2012. – 246 с.

13. Митин, А. Н. Концептуальные вопросы общественной безопасности в субъекте Рос сийской Федерации / А. Н. Митин, П. У.

Кузнецов // Интеграционные процессы и правовое обеспечение национальной безопасности Вестник ЮУрГУ. Серия «Право». 2015. Т. 15, № 3, С. 24–30 29 в Европейско-Азиатском регионе: моногра фия. – Екатеринбург: Изд. дом УрГЮА, 2012. – 240 с.

14. Перевалов, В. Д. Проблемы обеспечения национальной безопасности и правового противодействия коррупции / В. Д. Перевалов // Многополярный мир как глобальная альтернатива. Взгляд России. Доклады. – Екатеринбург, 2012. – 289 с.

15. Рубанов, А. А. Понятие источника права как проявление метафоричности юридического сознания / А. А. Рубанов // Судебная практика как источник права / отв. ред. Б. Н. Топорнин. – М., 1997. – 48 с.

Митина А.А.
Научный руководитель: преподаватель О.А. Романова
ГОБПОУ «Липецкий колледж индустрии сервиса» Липецк, Россия

ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ПРАВОВЫХ ОСНОВ ПОСТРОЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация
В работе представлены основные концептуальные основы построения модели современного социального государства в Российской Федерации.

Ключевые слова: социальное государство, социальная норма, социальная политика, правовое государство, социальная безопасность.

Изучение теории и практики построения социального государства, его взаимосвязи с конституционным правом граждан на социальное обеспечение является необходимой предпосылкой формирования концептуальных основ современного российского государства. Интерес к проблематике социального государства обусловлен такими активно развивающимися явлениями в жизни общества, как становление и развитие рыночных отношений, активизация гражданского общества, федерализм и демократия.

Происходящие в нашей стране коренные преобразования включают в себя: становление и функционирование экономики с многообразием форм собственности; изменение взаимоотношений

между федеральными органами государственной власти и субъектами Российской Федерации; развитие местного самоуправления; зарождение негосударственного социального обеспечения. Среди прочего эти преобразования направлены на создание условий, позволяющих обеспечить достойную жизнь и свободное развитие человека в нашей стране, что напрямую отражается в законодательстве о социальном обеспечении.

Вполне очевидно, что осуществляемые экономические и административные реформы затрагивают государственную систему социального обеспечения и все ее элементы — пенсии, пособия и компенсационные выплаты, социальные услуги, медицинскую помощь и лечение. Однако процесс построения социального государства в России развивается непоследовательно и весьма противоречиво, зачастую негативно отражается на материальных интересах подавляющего большинства российских граждан.

Таким образом, актуальность исследования проблем социального государства и определения его критериев обусловлена, прежде всего, стоящей сегодня перед Российским государством задачей разработки научно обоснованной концепции социального государства и определения ближайших и отдаленных перспектив его построения.

Объектом представленного исследования являются общественные отношения, складывающиеся по поводу формирования модели социального государства в Российской Федерации и практики его построения.

Предмет исследования составляют: научно-теоретические воззрения российских и зарубежных авторов на сущность, критерии и признаки социального государства; нормы законодательства Российской Федерации, отражающие отдельные аспекты построения социального государства в современной России.

Целью работы является исследование теоретических и правовых основ построения социального государства в современной Российской Федерации.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

1) изучить понятие и признаки социального государства;

2) провести анализ истории становления концепции социального государства;

3) рассмотреть правовые основы построения социального государства в Российской Федерации.

Методологической основой исследования является системный подход к анализу объекта исследования — социальному государству и

его критериям. В то же время, в работе были использованы общенаучные методы исследования (логического анализа и синтеза, индукции и дедукции, абстрагирования и восхождения от абстрактного к конкретному, метод идентификации), частные (так называемые традиционные) методы общественных наук (компаративный, исторический, метод структурно-функционального анализа, нормативный, институциональный), а также метод экономико-статистического анализа.

Теоретическую основу исследования составляют труды зарубежных теоретиков социального государства, а также российских специалистов по социальной политике государства.

Нормативно-правовую базу исследования составляют: Конституция Российской Федерации и нормативно-правовые акты действующего российского законодательства в области социальной политики государства, а также нормативно-правовые акты в сфере образования в России.

Эмпирическую основу исследования представляют статистические и аналитические материалы, исследования научных центров, материалы средств массовой информации, а также иные фактические данные о состоянии системы социального обеспечения и социальной защиты в России.

Понятие «Социальное» представляет собой интегрированную в совместной деятельности совокупность тех или иных особенностей и свойств общественных отношений общества между индивидами или группами индивидов в определённых условиях места и времени, в отношениях людей друг к другу, своему положению в обществе, процессам, явлениям, общественной жизни. Оно является также фундаментальным понятием в составлении терминов, которые выражают сущность совместной деятельности людей — таких значений, как социальное государство, социальная политика, социальные отношения, социальные связи, социальное развитие и других.

В отличие от общественного (принадлежащего ко всему обществу в целом), понятие «социальное» содержит в себе специальные свойства и признаки, наиболее важными среди которых являются:

1) осознание целеполагающей общественной деятельности любым индивидом, социальной группой, общностью;

2) развитие основополагающих социальных тенденций, закономерностей и качеств в процессе интеграции и взаимодействия различных социальных структур и общностей;

3) утверждение социального статуса, доминирующего в социальной иерархии различных социальных слоёв и классов, организация борьбы за улучшение жизненных условий, удовлетворение потребностей и интересов;

4) выработка и утверждение принципа справедливого распределения духовных и материальных благ общества (принцип социальной справедливости);

5) совершенствование и внедрение подлинных правовых демократических основ гражданского общества, претворение в жизнь принципов свободы, равенства и братства.

Такое понятие как «Социальное» является основополагающим для образования следующих понятий: социальная (политика…), социальное (государство, развитие…), социальные (связи…).

В настоящее время отсутствует единое определение такого понятия как «социальное государство». Например, по мнению доктора юридических наук Б.С. Эбзеева, социальное государство — это своего рода механизм согласования интересов различных уровней и различных субъектов общественных отношений, гармонизации свободы, социальной ответственности и социальной справедливости на правовой основе. Социальное государство — это фактор общественного благополучия, основывающийся на принципах социального равенства, солидарности и взаимной ответственности членов общества. Социальное государство реализует свои полномочия в форме правовой государственности, однако идёт значительно дальше по пути гуманизации общественных отношений, то есть стремится расширить права личности за счёт усиления их социально-экономического блока. И, самое главное, стремится наполнить правовые нормы более справедливым, социально ориентированным содержанием [7, с.21].

В трактовке О.Е. Кутафина, социальным признается государство, которое обеспечивает достойную жизнь, благосостояние и свободное духовное развитие человека.

В свою очередь, профессор Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова М.П. Бочаров под социальным государством понимает способ организации социальных взаимодействий институтов государства и гражданского общества. Этот способ, по его мнению, представляет собой равенство сторон или доминирование управляемых над постоянными профессиональными управляющими. Организация общественной жизни в социальном государстве представлена следующим образом: действия её субъектов организуются в рамках координации и той разновидности субординации, при которой верхнюю позицию занимают управляемые

(референдум, выборы), а обычная, административно-командная субординация применяется в минимально необходимых пределах.

В.А. Каменецкий считает, что социальное государство — это форма организации общества, которая, способна обеспечить законодательные и правовые предпосылки для результативного экономического развития общества в целях максимального удовлетворения непрерывно растущих духовных и материальных потребностей общества. Данная форма организации общества также способна обеспечить максимальное соответствие между естественным правами и обязанностями члена общества, и его материальным вознаграждением, а именно, способна создать в обществе наиболее благоприятный социальный климат.

И.В. Леонов в своей работе «Правовое социальное государство: трудности становления» определил социальное государство как правовое демократическое государство, которое способно провести сильную социальную политику. Развивать отечественную экономику, которая должна, в свою очередь, быть направлена на стабильное обеспечение высокого жизненного уровня населения, а также на осуществление прав и свобод граждан, создание своевременных и доступных всем гражданам систем социального обеспечения и обслуживания, образования, здравоохранения, культуры, поддержание неимущих и малоимущих слоев населения».

Социальным является государство, которое взяло на себя обязательства заботиться о благополучии своих граждан, о социальной справедливости и их социальной защищенности. Социальное государство подчеркивает, что социальные проблемы входят в состав приоритетных для него задач. Данное государство функционирует как социальный институт макроуровня, оно формирует свою структуру и организует жизнедеятельность всех сфер общества, опираясь на конституционные основы.

Российский исследователь проблем социального и политического развития России П.К. Гончаров считает, что социальное государство представляет собой такой тип государства, в число основных внутренних функций которого входит активное влияние на социальную сферу жизнедеятельности общества в интересах широких слоёв населения. Социальное государство обязано в полной мере гарантировать выполнение своих социальных функций, включая политические, экономические, духовные и быть при этом, правовым и демократическим государством.

Следует отметить, что социальным признаётся только правовое государство. Правовое государство — это реальное воплощение

принципов законности и идей социальной справедливости. Главное для правового государства — законность; стремление оградить человека от произвола и мелочной опеки со стороны государства; гарантировать индивидуальную свободу и основополагающие права личности. Фундаментальную философскую концепцию правового государства в свое время представил немецкий философ Иммануил Кант. Главные его идеи: человек — абсолютная ценность, никто не имеет права использовать его как орудие или средство для исполнения каких-то собственных, даже самых благородных целей; закон априорен и абсолютен; все, что ограничивает произвол — это право и мораль; общеобязательный, принудительный характер право приобретает благодаря государству и только государству; цель государства — торжество права и закона, поэтому исполнительная власть должна быть подчинена законодательной; право имеет три составляющих: естественное право как система очевидных истин; положительное право, созданное законодателем; справедливость [9, с.151].

Основными признаками социального государства, согласно теории государства и права являются:

1) высокий уровень экономического развития страны;

2) разработка государством различных социальных программ и определение значимости и первоочередности их реализации;

3) социально ориентированная структура экономики, что проявляется в многообразии форм собственности;

4) развитое социальное законодательство, социальная ответственность государства по отношению к своим гражданам;

5) формирование гражданского общества;

6) утверждение таких целей государства, которые обеспечивают каждому: достойные условия жизни, социальную защищенность, равные стартовые условия для самореализации личности [10, с.80].

Помимо признаков социальное государство обладает набором функций. Функции, в свою очередь, призваны отражать главные направления деятельности социального государства, выражающие его сущность.

Функции социального государства включают в себя:

1) поддержку социально не защищенных слоев населения (безработных, пенсионеров, инвалидов и т.д.);

2) охрану труда и здоровья людей;

3) поддержку семьи, материнства, отцовства и детства;

4) сглаживание социального неравенства путем перераспределения доходов между различными группами населения

посредством налогов, специальных социальных программ, государственного бюджета и т.д.;

5) поощрение благотворительной деятельности (посредством разнообразных льгот);

6) финансовую и иную поддержку фундаментальных научных исследований и культурных программ;

7) борьбу с безработицей (выплата пособий по безработице, переквалификация и бесплатное обучение новым профессиям);

8) участие в реализации межгосударственных экологических, культурных, образовательных и других социальных программ;

9) обеспечение компромисса в обществе, устранения социальной напряженности и конфликтов [10, с.81].

Таким образом, социальным можно назвать такое государство, в котором деятельность органов власти, связанная с выработкой и реализацией решений, непосредственно касающихся жизнедеятельности человека, качества его жизни, положения в обществе, обеспечения его разумных материальных и духовных потребностей, предоставления ему социальных гарантий, направлена на обеспечение социальной стабильности общества и достижение такого уровня благосостояния всех групп населения, который необходим для устойчивого функционирования общества.

Правовые основы построения социального государства в Российской Федерации.

Социальная политика становиться сегодня масштабной социальной технологией — инструментом решения социальных проблем государства и общества, важнейшим фактором обеспечения социальной безопасности страны, практической реализацией важнейшего конституционного принципа социального государства.

Делая акцент на правовых аспектах, следует подчеркнуть, что согласно Концепции социального государства Российской Федерации, социальное государство — это правовое демократическое государство, которое провозглашает высшей ценностью человека и создаёт условия для обеспечения достойной жизни, свободного развития и самореализации творческого (трудового) потенциала личности. Под достойной жизнью человека понимается его материальная обеспеченность на уровне стандартов современного развитого общества, доступ к ценностям культуры, гарантированность прав личной безопасности, а под свободным развитием человека — его физическое, умственное и нравственное совершенствование. В правовом аспекте «социальное государство — характеристика (принцип) относящаяся к конституционно-правовому статусу

государства, предполагающая конституционное гарантирование экономических и социальных прав и свобод человека и гражданина, соответствующие обязанности государства».

В соответствии со статьёй 7 Конституции нашей страны, Российская Федерация — это социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. В Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты. Положение о социальном государстве ввиду его общественной важности отнесено к основам конституционного строя страны и находит своё развитие в других конституционных нормах. К ним следует отнести целый ряд социальных прав, гарантированных в следующих статьях Основного закона: право на жизнь (статья 20 Конституции Российской Федерации), на труд и его оплату (пункты 1-4 статьи 37), на отдых (пункт 5 статьи 37), на защиту материнства, детства и семьи (статья 38), на социальное обеспечение (статья 39), на жилище (статья 40), на охрану здоровья и медицинскую помощь (статья 41), на экологическую безопасность (статья 42), на образование (статья 43), на участие и доступ к культурной жизни (статья 44). При этом, в соответствии с пунктом 2 статьи 19 Конституции Российской Федерации: «Государство гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка <…> места жительства», то есть вне зависимости от того, в каком субъекте Российской Федерации проживает человек [10, с.12].

По мнению авторов Комментария к Конституции Российской Федерации: «Главная задача социального государства — достижение такого общественного развития, которое основывается на закрепленных правом принципах социальной справедливости, всеобщей солидарности (взаимной ответственности). Социальное государство призвано помогать слабым, влиять на распределение экономических благ, чтобы обеспечить каждому достойное человеческое существование. Социальное государство в том понимании, которое в него вкладывает Конституция, должно стремиться к максимально возможному в условиях демократической страны равномерному содействию благу всех граждан и к максимально возможному равномерному распределению жизненных тягот».

Далее авторы Комментария делают акцент на обеспечение государством каждому своему гражданину достойного человека прожиточного минимума, раскрытия социального потенциала семьи и т.д. Под социальной политикой они понимают часть общей политики государства, которая касается отношений между социальными группами, между обществом в целом и его членами, связанных с изменениями в социальной структуре, ростом благосостояния граждан, улучшением их жизни, удовлетворением материальных и духовных потребностей, совершенствованием образа жизни.

За последние годы в нашей стране осуществлен ряд важных шагов в области социальной политики, а именно:

1. Программа Пенсионного обеспечения: пенсионное обеспечение на территории Российской Федерации осуществляется в соответствии с нормами Федеральных законов от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ «О страховых пенсиях» и от 15 декабря 2001 г. № 166-ФЗ «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации». Право на страховую пенсию имеют граждане Российской Федерации, застрахованные в соответствии с Федеральным законом от 15 декабря 2001 г. № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации», иностранные граждане и лица без гражданства, постоянно проживающие в Российской Федерации, при соблюдении ими условий, предусмотренных Законом от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ.

Страховая пенсия в нашей стране представляет собой ежемесячную денежную выплату в целях компенсации застрахованным лицам заработной платы и иных выплат и вознаграждений, утраченных ими в связи с наступлением нетрудоспособности вследствие старости или инвалидности. Нетрудоспособным членам семьи застрахованных лиц — заработной платы и иных выплат, и вознаграждений кормильца, утраченных в связи со смертью этих застрахованных лиц, право на которую определяется в соответствии с условиями и нормами, установленными законодательством Российской Федерации. При этом наступление нетрудоспособности и утрата заработной платы и иных выплат и вознаграждений в таких случаях предполагаются и не требуют доказательств.

Различают следующие виды страховых пенсий: страховая пенсия по старости; страховая пенсия по инвалидности; страховая пенсия по случаю потери кормильца. Право на страховую пенсию по старости имеют мужчины, достигшие возраста 65 лет, и женщины, достигшие возраста 60 лет. Право на страховую пенсию по инвалидности имеют граждане из числа застрахованных лиц, признанные инвалидами I, II

или III группы. Страховая пенсия по инвалидности устанавливается независимо от причины инвалидности, продолжительности страхового стажа застрахованного лица, продолжения инвалидом трудовой и (или) иной деятельности, а также от того, наступила ли инвалидность в период работы, до поступления на работу или после прекращения работы [8, с.23].

Право на одновременное получение двух пенсий предоставляется: гражданам, ставшим инвалидами вследствие военной травмы; участникам Великой Отечественной Войны; участникам СВО, родителям военнослужащих, проходивших военную службу по призыву, погибших (умерших) в период прохождения военной службы или умерших вследствие военной травмы после увольнения с названной службы; вдовам военнослужащих, погибших в период прохождения военной службы по призыву вследствие военной травмы, не вступившим в новый брак; гражданам, награждённым знаком «Жителю блокадного Ленинграда»; нетрудоспособным членам семей граждан, получивших или перенесших лучевую болезнь. Всем этим категориям граждан могут устанавливаться пенсия по инвалидности и трудовая пенсия по старости.

2. В целях повышения уровня социального обеспечения государство поощряет развитие дополнительных негосударственных форм социального обеспечения, участвует в софинансировании накопительной части трудовой пенсии. Оказывает помощь семье в содержании и воспитании детей. Например, программа «Материнский капитал», сегодня — это самая востребованная помощь от государства. Программа действует с 1 января 2007 г. Её суть состоит в том, что за рождение (усыновление) второго ребёнка и дальнейших детей родители могут получить сумму, которая позволит компенсировать расходы на содержание малыша. С 1 февраля 2026 года материнский капитал будет составлять 737 204 рубля – на первого ребенка и на второго ребенка 974 189 рублей (если материнский капитал не был получен на первого ребенка, если материнский капитал уже получен на первого ребенка, то доплата составляет 236 985 рублей).

3. В рамках Жилищной политики в Российской Федерации действует приоритетный национальный проект «Доступное и комфортное жильё — гражданам России», который включает четыре направления:

1) увеличение объёмов жилищного строительства и модернизация объектов коммунальной инфраструктуры;

2) увеличение объёмов ипотечного кредитования;

3) повышение доступности жилья;

4) выполнение государственных обязательств по предоставлению жилья категориям граждан, установленных федеральным законодательством.

Государством определены инструменты решения данной проблемы: предоставление субсидий молодым семьям на приобретение жилья или оплату первоначального взноса при получении ипотечного кредита на приобретение жилья или строительство индивидуального жилья. Размер субсидий составляет: за счёт федерального бюджета 10 % от средней стоимости стандартного жилья. Не менее 25 % за счёт средств региональных или местных бюджетов для молодых семей, не имеющих детей, и не менее 30 % за счёт средств региональных или местных бюджетов для молодых семей, имеющих одного и более ребёнка в рамках подпрограммы «Обеспечение жильём молодых семей». Развитие системы страхования ипотечных жилищных кредитов с целью снижения первоначального взноса при получении ипотечных жилищных кредитов.

4. Действующий в нашей стране приоритетный национальный проект «Здоровье» охватывает такие важные направления деятельности, как:

1) развитие первичной медицинской помощи;

2) обеспечение населения высокотехнологичной медицинской помощью;

3) реализация информационной поддержки и оптимизации управления проектом.

Проект предусматривает осуществление денежных выплат врачам общей (семейной) практики, врачам-терапевтам участковым, врачам педиатрам, участковым и медицинским сёстрам с учётом объёмов и результатов их деятельности (в том числе работа с пациентами — носителями Covid-19); оснащения диагностическим оборудованием амбулаторно-поликлинических учреждений; поставка автомобилей скорой помощи лечебным учреждениям; меры по профилактике ВИЧ-инфекций, гепатитов В, С, иммунизацию населения в рамках национального календаря прививок; введение «родового сертификата» в организацию медицинской помощи в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения, оказывающих медицинскую помощь женщинам в период беременности и родов; строительство новых центров высоких медицинских технологий.

5. Предусмотрено социальное обслуживание населения — деятельность, социальных служб по социальной поддержке, оказанию социально-бытовых, социально-медицинских, психолого-педагогических, социально-правовых услуг и материальной помощи,

проведению социальной адаптации и реабилитации граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации.

6. Социальная политика в сфере труда и занятости: опираясь на Конституционные требования в сфере труда, социальная политика государства направлена на совершенствование трудового законодательства, создание системы государственных гарантий трудовых прав работников. Вступивший в силу 1 февраля 2002 г. Трудовой кодекс Российской Федерации устанавливает статутные права работников труда, механизм реализации и защиты этих прав. Он особо подчёркивает социальную направленность правового регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, которые проявляются в ориентации на создание благоприятных условий труда, защиту трудовых прав работников и установленных для граждан свобод в области труда, обеспечение нормальной деятельности организаций и предпринимателей, которые используют чужой труд. Интересы государства в сфере труда связаны с обеспечением социальной стабильности и экономического развития, снижением уровня безработицы, обеспечением полной и продуктивной занятости населения, повышением качества жизни и свободного развития личности.

7. В нашей стране действует разветвлённая система социальных пособий. Пособия представляют собой денежную выплату (единовременную или периодическую), которая назначается отдельным категориям граждан в порядке и размерах, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

8. Образование в современной социальной политике: одним из направлений проекта «Образование» является повышение престижности профессии учителя. Проявлено внимание к талантливой молодёжи. Начиная с 2007 г. было выделено 5 тыс. грантов по 60 тыс. руб. для победителей всероссийских предметных олимпиад и конкурсов дополнительного образования (1 тыс. грантов в год) и для школьников и студентов, молодых специалистов — 1,5 тыс. грантов в год. Работа в данном направлении продолжается. Значительное внимание уделяется повышению доступности образования для всех слоёв населения независимо от географического и социального положения.

Руководством нашей страны принято решение о продолжении курса на социальное развитие и в условиях социально-экономического кризиса. Важным отличием политики российского государства в социальной сфере является не сокращение, а увеличение социальной поддержки населения и сохранение обязательств государства перед народом. А именно, делается акцент на усиление социальной защиты

населения, обеспечение гарантий социальной и медицинской помощи, государственной поддержки сферы занятости. Подлежат индексации социальные выплаты и пособия, финансируемые из федерального бюджета и средств Фонда социального страхования, с учётом прогноза инфляции. Это относится, прежде всего, к пакету государственных пособий на детей, а также к выплатам, производимым в рамках законодательства о социальной поддержке отдельных категорий граждан, имеющих право на получение государственной социальной помощи. Необходимый для дальнейшего существования России переход на инновационный путь развития связан, прежде всего, с масштабными инвестициями в человеческий капитал и развитие человека. Для перевода страны на инновационный путь развития ставиться задача кардинального повышения инновационной и инвестиционной активности, доведения уровня накопления до 30 % от ВВП, перехода к стандартам развитых стран в сфере бюджетной политики.

Таким образом, задачи социального развития объявлены высшей государственной властью России важнейшими. Их решение будет осуществляться средствами социальной и экономической политики во всех отраслях социальной сферы: здравоохранении, науке и культуре, социальной защите и сфере жилья, труде и занятости, а также в сфере демографии.

Список цитируемой литературы:

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

2. О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации: Федеральный закон от 15 декабря 2001 г. № 166-ФЗ (в ред. от 28 ноября 2025 г. № 449-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2025. № 48. Ст. 6724.

3. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 29 декабря 2025 № 570-ФЗ) // Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

4. О страховых пенсиях: Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ (ред. от 29 декабря 2025 г. № 385-ФЗ) // Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

5. «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации»: федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ (редакция от 13 июля 2025 г.) // Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

6. Глотов, С. А. Социальная политика и социальная безопасность: конституционно-правовые аспекты взаимодействия и реализации / Центр прав человека РГСУ / С. А. Глотов. – Москва: Инженер, 2025. – 412 с.

7. Гончаров, П. К. Социальное государство: сущность, мировой опыт, российская модель / П. К. Гончаров. – Москва: ТК Велби, 2023. – 236 с.

8. Калашников, С. В. Становление социального государства в России / С. В. Калашников. – Москва: Экономика, 2024. – 452 с.

9. Каменецкий, В. А. Проблемы становления социального государства / В. А. Каменский. – Москва: АТиСО, 2025. – 359 с.

10. Комментарий к Конституции Российской Федерации / Под редкцией В. Д. Зорькина, В. В. Лазарева. – Москва: Эксмо, 2025. – С. 100-114.

11. Леонов, И. В. Современное социальное государство: сущность, признаки, проблемы формирования / И. В. Леонов. – Москва: МГИМО-Университет, 2024. – 395 с.

12. Социальное положение и уровень жизни в России. 2025: Стат. сб. / Росстат. – Москва: 2025. – 141 с.

Назарова Е.Н., Цыбуцинина И.Е., магистранты,
Научный руководитель: Кузнецова С.Н., к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», г. Нижний Новгород, Россия

ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ДРАЙВЕР ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА: СРАВНЕНИЕ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Аннотация

В статье исследуется феномен ESG-трансформации как фактора, определяющего инвестиционную привлекательность компаний в условиях глобальной перестройки финансовых рынков и геополитической фрагментации. Цель работы заключается в выявлении закономерностей влияния экологических, социальных и управленческих факторов на стоимость бизнеса и доступ к капиталу в

российской и зарубежной практике. Методологическую базу исследования составляют институциональный подход, теория сигналов и ресурсная теория фирмы, позволяющие объяснить различия в механизмах имплементации ESG-стандартов в различных институциональных средах. Эмпирическая часть основана на сравнительно-кейсовом анализе публичных компаний: зарубежных (Ørsted, Microsoft, ING Group) и российских (Сибур Холдинг, Норильский никель, Сбербанк, Лукойл, ФосАгро) с привлечением данных нефинансовой отчетности, рейтинговых агентств и биржевых котировок. Результаты исследования демонстрируют, что на развитых рынках ESG выступает инструментом прямого влияния на стоимость капитала через регуляторные механизмы и требования институциональных инвесторов, тогда как в российской модели после 2022 года произошла мутация драйверов: ESG-факторы трансформировались в инструмент доступа к внутреннему льготному финансированию, сохранения экспортных потоков в Азию и повышения операционной эффективности. Особое внимание уделено перспективам адаптации зарубежного опыта, включая развитие национальной таксономии «зеленых» проектов, активизацию институциональных инвесторов, гармонизацию стандартов со странами БРИКС и цифровизацию нефинансовой отчетности.

Ключевые слова: ESG-трансформация, инвестиционная привлекательность, устойчивое развитие, корпоративное управление, сравнительный анализ.

В последнее десятилетие глобальная экономика стала свидетелем фундаментального сдвига парадигмы инвестиционного поведения: от модели, ориентированной исключительно на максимизацию краткосрочной прибыли, к концепции ответственного финансирования, интегрирующей экологические, социальные и управленческие факторы (ESG) [1, 4]. Данная трансформация, инициированная институциональными инвесторами и регуляторами развитых рынков, привела к переоценке корпоративных стратегий, где соблюдение принципов устойчивого развития перестало рассматриваться как репутационный опцион, а приобрело статус императива доступа к капиталу [14, 15]. В зарубежной практике, особенно в юрисдикциях Европейского союза и Северной Америки, ESG-метрики выступают в качестве базового скринингового фильтра при формировании инвестиционных портфелей, что подтверждается корреляцией между высокими нефинансовыми рейтингами компаний и стоимостью их заемного финансирования [2, 7].

Вместе с тем, российский корпоративный сектор сталкивается с уникальной дилеммой: с одной стороны, необходимость интеграции в глобальную повестку устойчивого развития сохраняется ввиду присутствия на внешних рынках капитала и экспортной ориентации сырьевых гигантов; с другой стороны, формирование национальной модели ESG-трансформации происходит в условиях иной институциональной среды, характеризующейся высокой долей государственного участия, спецификой корпоративного управления и приоритетом национальных целей развития [8, 11]. Введение санкционных ограничений 2022 года и последовавшая за этим перестройка логистики капитала внесли дополнительную турбулентность, поставив вопрос о том, сохраняет ли ESG-повестка свою драйверную функцию в условиях изоляции от традиционных западных источников финансирования, или же трансформируется в инструмент внутренней операционной эффективности и взаимодействия с азиатскими инвесторами [3, 5].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью разрешения противоречия между универсальностью глобальных ESG-стандартов и спецификой их имплементации в российской экономике [6]. В то время как зарубежная научная мысль уже накопила обширный эмпирический материал, доказывающий влияние ESG-рейтингов на стоимость акций и облигаций (так называемая «ESG-премия»), российский контекст остается недостаточно изученным [2, 8]. В частности, требует верификации гипотеза о том, что в условиях высокой волатильности рубля и переориентации на внутреннего инвестора, качество корпоративного управления (компонент «G») сохраняет доминирующее значение над экологическим («E») и социальным («S») компонентами в отличие от западной модели, где приоритеты могут быть распределены иначе под влиянием климатического регулирования [7, 12]. Таким образом, компаративный анализ позволяет не только выявить универсальные закономерности, но и определить национальную специфику восприятия ESG-факторов финансовым сообществом [1, 10].

Целью данной работы является выявление закономерностей влияния ESG-трансформации на инвестиционную привлекательность бизнеса и обоснование различий в механизмах этого влияния в условиях российской и зарубежной экономик.

Объектом исследования выступают российские и зарубежные публичные компании, реализующие стратегии устойчивого развития и раскрывающие нефинансовую отчетность [12].

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений и причинно-следственных связей, возникающих в процессе ESG-трансформации бизнеса и определяющих его инвестиционную привлекательность в сравнительном аспекте.

Глобальная финансовая архитектура вступила в эпоху глубинной трансформации критериев оценки корпоративной состоятельности [15]. Если на протяжении большей части XX века доминирующим ориентиром для инвесторов выступала исключительно способность бизнеса генерировать прибыль на вложенный капитал, что нашло свое концептуальное воплощение в теории максимизации акционерной стоимости М. Фридмена, то на рубеже XX-XXI веков под воздействием нарастающих экологических угроз и запроса на социальную справедливость начала формироваться новая парадигма [4, 9]. Она исходит из того, что долгосрочная финансовая устойчивость компании неразрывно связана с ее нефинансовыми показателями — ответственным отношением к окружающей среде, вкладом в развитие общества и качеством корпоративного управления. Эта триада, получившая аббревиатуру ESG (Environmental, Social, Governance), трансформировалась из маргинальной концепции «этичных инвестиций» в мейнстрим глобального инвестиционного процесса [14]. По данным Принципов ответственного инвестирования (PRI) при ООН, к началу 2020-х годов объем активов, управляемых с учетом ESG-факторов, превысил 100 триллионов долларов США, что знаменует собой не просто тренд, а смену технологического уклада финансового посредничества [4, 15].

В академической среде дискуссия о природе взаимосвязи между ESG-показателями и инвестиционной привлекательностью прошла несколько этапов [1]. Ранние работы, в частности исследования Р. Г. Экклса и Г. Серафеима, продемонстрировали, что компании с высокими рейтингами устойчивости демонстрируют лучшие операционные показатели и меньшую волатильность [2, 7]. Мета-анализы, проведенные Г. Фриде, Т. Бушем и А. Бассеном, подтвердили наличие положительной, хотя и нелинейной, корреляции между внедрением ESG-практик и стоимостью бизнеса [14]. Зарубежная научная традиция, представленная трудами А. Эдманса (исследовавшего связь удовлетворенности сотрудников с доходностью акций), М. Кана (анализировавшего эффект «греховных» акций) и Л. Реннебуга (изучавшего влияние управления на стоимость), создала мощный эмпирический фундамент, доказывающий, что ESG является материальным фактором стоимости [4, 9]. При этом теоретическое

обоснование данного феномена базируется на стейкхолдер-теории Р. Э. Фримана, согласно которой менеджмент должен балансировать интересы всех заинтересованных сторон, что в долгосрочной перспективе снижает транзакционные издержки и агентские конфликты, повышая инвестиционную привлекательность фирмы [6, 10].

Вместе с тем, российская экономическая действительность представляет собой специфическое поле для верификации данных теорий [8]. Институциональная среда отечественного бизнеса характеризуется более высокой концентрацией собственности, значительным влиянием государства на ключевые сектора, иной структурой корпоративного финансирования и относительно короткой историей внедрения стандартов нефинансовой отчетности [2, 11]. Научные работы таких авторов, как Т. В. Теплова, С. В. Гвардин, Е. В. Мишон, и аналитические обзоры Банка России фиксируют растущий интерес российских инвесторов к ESG-тематике, однако констатируют неоднородность этого процесса [7, 8]. События 2022 года и последовавшая за ними геополитическая фрагментация мировой экономики придали проблеме новое измерение [5, 13]. Беспрецедентное санкционное давление и уход значительной части западных инвесторов с российского рынка поставили под сомнение действенность традиционных каналов влияния ESG на инвестиционную привлекательность, ориентированных на западный капитал [3, 11]. Возникает исследовательский вопрос: становится ли ESG-трансформация в этих условиях избыточным бременем или же она трансформируется в драйвер привлечения капитала с Востока и инструмент повышения эффективности в условиях изоляции [5, 12]?

Несмотря на обилие зарубежных исследований, компаративный анализ ESG-трансформации как драйвера инвестиционной привлекательности в разрезе «Россия — Запад» остается фрагментарным [6, 10]. Существует значительный массив литературы, посвященный либо исключительно зарубежным рынкам (работы Й. Брауна, М. Глаума, А. Лёффлера), либо описанию российских кейсов без глубокого сопоставительного анализа [4, 9]. Теоретические основы понятия «инвестиционная привлекательность» в контексте ESG были заложены в трудах классиков финансовой экономики, однако современная трактовка требует учета поведенческих аспектов и институциональных ловушек, что особенно важно для развивающихся рынков [1, 14].

В основе исследования лежит синтез нескольких теоретических подходов [6]. Институциональный подход (Д. Норт, О. Уильямсон)

позволяет объяснить различия в механизмах имплементации ESG-стандартов в России и за рубежом через призму формальных правил (законодательство, стандарты раскрытия информации) и неформальных ограничений (деловая культура, уровень доверия) [8, 10]. Теория сигналов (М. Спенс) интерпретирует ESG-отчетность и присвоение рейтингов как способ подачи рынку позитивного сигнала о качестве менеджмента и долгосрочных перспективах компании, что должно снижать информационную асимметрию и стоимость капитала [2, 7]. Наконец, ресурсная теория фирмы (Дж. Барни) рассматривает развитые ESG-компетенции как уникальный нематериальный актив, способный стать источником устойчивого конкурентного преимущества и, как следствие, роста инвестиционной привлекательности [4, 12].

В странах Европейского союза драйвером ESG-трансформации выступает жесткое наднациональное регулирование (Директива о нефинансовой отчетности NFRD, сменяемая более строгой CSRD, Таксономия ЕС), которое де-факто закрывает доступ к европейскому рынку капитала для компаний, не соответствующих «зеленым» стандартам [4, 9]. В США, при меньшей степени государственного регулирования, ключевую роль играют крупнейшие институциональные инвесторы (BlackRock, Vanguard), требующие от портфельных компаний раскрытия климатических рисков и следования принципам устойчивого развития под угрозой продажи акций [14, 15]. Российская модель, напротив, характеризуется «мягкой силой» регулятора (рекомендации Банка России, методические рекомендации Минэкономразвития) и активной позицией лидеров рынка — крупнейших экспортеров, вынужденных соответствовать требованиям иностранных контрагентов, а также компаний с государственным участием, следующих указаниям по внедрению ESG-принципов [8, 11]. Такая разнонаправленность векторов создает уникальную конфигурацию стимулов и барьеров [3, 13].

На развитых рынках взаимосвязь между ESG-рейтингом и инвестиционной привлекательностью носит характер прямой корреляции, что подтверждается многолетними наблюдениями за поведением «зеленых» облигаций и акций компаний с высокими нефинансовыми оценками [4, 14]. Эмпирические данные Лондонской школы экономики по выборке из 500 европейских компаний за 2015-2021 годы демонстрируют, что повышение комплексного ESG-рейтинга по методологии Refinitiv на один пункт сопровождалось снижением стоимости заемного капитала в среднем на 12-15 базисных пунктов [2, 7].

Классическим примером выступает датская энергетическая компания Ørsted A/S, осуществившая радикальную трансформацию бизнес-модели от угольной генерации к возобновляемой энергии [9]. Сократив углеродоемкость на 86% к 2020 году относительно базового 2009 года, компания вошла в число лидеров рейтинга Corporate Knights Global 100 [4]. Рыночная реакция выразилась в четырехкратном росте стоимости акций в период с 2016 по 2021 год, что существенно опережало среднеотраслевые показатели традиционной энергетики [14]. Инвесторы капитализировали не только текущую прибыль, но и снижение регуляторных рисков, связанных с введением трансграничного углеродного налога [5, 15].

В секторе информационных технологий показателен опыт Microsoft, который с 2012 года реализует стратегию внутреннего ценообразования на выбросы углерода с внутренней ставкой 15 долларов за метрическую тонну, впоследствии увеличенной [4, 9]. Данный управленческий инструмент позволил сформировать резервы для инвестиций в «зеленые» инновации и был расценен инвестиционным сообществом как свидетельство высокого качества корпоративного управления [14]. Коэффициент P/E Microsoft стабильно превышал среднерыночные значения сектора Big Tech на 15-20% на протяжении последних пяти лет, а структура акционерного капитала демонстрирует доминирование индексных фондов BlackRock и Vanguard, публично декларирующих приверженность ответственному инвестированию [7, 15].

В банковском секторе Европы примером выступает голландский ING Group, внедривший методологию оценки ESG-рисков заемщиков Terra approach [4]. Согласно отчетности ING за 2022 год, портфель кредитов компаниям с переходными климатическими планами демонстрировал на 20% меньший уровень просроченной задолженности по сравнению с портфелем компаний, игнорирующих ESG-факторы, что напрямую транслировалось в устойчивость капитализации самого банка к рыночным шокам 2020 и 2022 годов [9, 14].

Анализ российского корпоративного сектора выявляет иную конфигурацию факторов, где локомотивом повышения инвестиционной привлекательности через ESG стал преимущественно компонент корпоративного управления при сохранении значимости экологической повестки для экспортно-ориентированных компаний [8, 12].

Эмпирическим подтверждением служит динамика показателей ПАО «Сибур Холдинг» [12]. Столкнувшись с жесткими требованиями западных кредиторов и потребителей в докризисный период, компания

реализовала программу модернизации, включающую снижение удельных выбросов парниковых газов и утилизацию попутного нефтяного газа [3, 13]. К 2021 году Сибур добился одного из самых низких уровней углеродного следа среди мировых производителей полипропилена [5]. После 2022 года проведенная ESG-трансформация позволила успешно разместить «зеленые» облигации на внутреннем рынке, привлечь финансирование от банков с государственным участием, внедривших собственные ESG-скоринги, и сохранить контракты с азиатскими покупателями, для которых наличие верифицированной нефинансовой отчетности стало маркером надежности поставщика [11, 12].

Противоположный пример демонстрирует ПАО «Норильский никель», который после аварии 2020 года столкнулся с падением репутационных показателей и беспрецедентными экологическими исками [8, 12]. Инвестиционная привлекательность компании пострадала мгновенно: капитализация снизилась более чем на 15% в течение месяца, а стоимость кредитования выросла ввиду пересмотра риск-моделей банками [2, 7]. Последующая трансформация, затронувшая компоненты экологической безопасности и системы управления рисками, позволила к 2023 году вернуться в число лидеров рейтинга РСПП по устойчивому развитию, однако инвесторы сохраняют повышенную чувствительность к управленческим рискам, дисконтируя их в требуемой доходности [3, 13].

Особого внимания заслуживает опыт ПАО «Сбербанк», выступившего институциональным драйвером ESG-трансформации [12]. Внедрив методологию оценки ESG-зрелости корпоративных клиентов, Сбер создал рыночный стимул для тысяч российских компаний раскрывать нефинансовые показатели [8, 11]. Данные банка свидетельствуют, что компании с высоким уровнем ESG-развития демонстрируют в его кредитном портфеле в 1,5 раза меньшую долю просроченной задолженности, что подтверждает универсальность данного фактора как предиктора финансовой устойчивости [2, 7].

ПАО «Лукойл» традиционно выделялось среди российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний наиболее проработанной политикой в области устойчивого развития, что в период 2018-2021 годов обеспечивало более низкую премию за риск по еврооблигациям [5, 12]. После 2022 года фокус сместился на дивидендную политику как главный драйвер привлекательности для акционеров: сохранив приверженность высоким дивидендным выплатам, компания поддерживает котировки на внутреннем рынке на уровнях выше среднеотраслевых [3, 13].

Кейс ПАО «ФосАгро» демонстрирует эффективность долгосрочной ESG-стратегии [12]. Компания получила верификацию международных рейтинговых агентств и вошла в глобальные ESG-индексы еще в 2010-х годах, что обеспечило доступ к западному синдицированному кредитованию по ставкам ниже рыночных [4, 9]. В постсанкционный период ESG-нарратив был успешно переориентирован на рынки Индии и Латинской Америки, где экологичность удобрений является критическим фактором при госзакупках, что позволило сохранить экспортную выручку и инвестиционную привлекательность [5, 11].

Обобщая приведенные кейсы, можно констатировать наличие двух различных моделей восприятия ESG-трансформации [1, 14]. На западных рынках ESG выступает фактором оценки будущих денежных потоков и стоимости капитала через механизмы регуляторного давления и требования институциональных инвесторов [4, 15]. Рыночная цена компаний, игнорирующих ESG-повестку, несет дисконт за риск будущих исков и исключения из инвестиционных индексов [7, 9].

В российской модели после 2022 года произошла трансформация механизмов влияния [3, 8]. ESG-факторы приобрели иное значение: они стали значимым элементом при взаимодействии с государственными институтами развития и банками с госучастием, распределяющими льготное финансирование [2, 11]. Высокие ESG-стандарты остаются критически важными для сохранения экспортных потоков в Азию, где формируются новые цепочки добавленной стоимости [5, 13]. На внутреннем рынке сформировался пул частных инвесторов, для которых репутация компании в социальной сфере становится фактором принятия инвестиционных решений [7, 12].

Опираясь на анализ зарубежной практики и учитывая текущие институциональные ограничения российской экономики, представляется возможным выделить несколько ключевых перспективных направлений развития ESG-повестки в РФ [6, 10].

Опираясь на анализ зарубежной практики, представляется возможным выделить ключевые перспективные направления. Первое связано с адаптацией западного опыта «зеленого» финансирования: переход к системе, при которой процентная ставка по кредитам для верифицированных «зеленых» проектов субсидируется государством в повышенном объеме, создаст устойчивый спрос на ESG-трансформацию. Второе направление, вытекающее из американского опыта, заключается в активизации роли институциональных инвесторов внутри страны: создание регуляторных стимулов для включения НПФ и страховщиков в финансирование ESG-проектов через смягчение

нормативов достаточности капитала. Третье направление касается интеграции ESG-стандартов в экспортную стратегию на Восток: формирование системы добровольной сертификации, признаваемой в Азии через гармонизацию со стандартами БРИКС, может стать конкурентным преимуществом российских экспортеров. Четвертое направление лежит в плоскости цифровизации ESG-отчетности: использование распределенных реестров для фиксации цепочек поставок углеродно-нейтральной продукции повысит доверие инвесторов и создаст технологический задел для экспорта цифровых ESG-решений.

Таким образом, несмотря на кардинальное изменение внешнего контура, ESG-трансформация в российском бизнесе не утратила своего драйверного потенциала [1, 7]. Произошла его мутация: от инструмента привлечения западного капитала к многофункциональному механизму повышения операционной эффективности, обеспечения доступа к внутреннему льготному финансированию и укрепления позиций на новых экспортных рынках [5, 12]. Зарубежный опыт в данном контексте важен не как шаблон для копирования, а как источник проверенных временем институциональных решений, которые могут быть адаптированы к российской специфике для формирования национальной модели устойчивого финансирования [4, 10].

Список цитируемой литературы:

1.Акбашева Д.М., Айсанова А.М., Мальсугенов К.А., Хапаева А.Х. Актуальные направления в инвестиционной плоскости: ESG-критерии и их воздействие на статистику финансовых площадок // Управленческий учет. — 2025. — № 6. — С. 15-23. — URL: http://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5250.

2.Белик И.С., Дуцинин А.С. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. — 2022. — Т. 13, № 6. — С. 44-55.

3.Васильева П.Н., Исхакова Э.И. Инновации в области устойчивого развития: зарубежные и отечественные кейсы успешных ESG-стратегий // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XIX Международной конференции (Екатеринбург, 14–16 ноября 2024 г.). — Екатеринбург: Издательский Дом «Ажур», 2025. — С. 20-25. — URL: https://elar.urfu.ru/handle/10995/142923.

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

5.Гуляева П.С. Устойчивое развитие как вектор международной деятельности испанских ТНК: выпускная квалификационная работа. — Тюмень: Тюменский государственный университет, 2024. — URL: https://library.utmn.ru/dl/Module_VKR_Tyumen/ISiGN/2024/vr24-937.pdf.

6.Зайцев Ю.К. Социальные инвестиции российского бизнеса за рубежом // Международные процессы. — 2018. — Т. 16, № 3 (54). — С. 189-201. — DOI: 10.17994/IT.2018.16.3.54.11. — URL: https://www.intertrends.ru/jour/article/view/623.

7.Иванов К.И., Гордиенко М.С. Влияние ESG-трансформации на систему детерминант инвестиционного потенциала промышленных предприятий // Управленческий учет. — 2025. — № 4. — С. 98-107. — URL: http://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5096.

8.Измайлова М.А. ESG-повестка в России: современное развитие и механизм трансформации российских компаний. Часть 1 // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2023. — Т. 14, № 3. — С. 344-360.

9.Кириллова А.Р. Современный подход ТНК к политике устойчивого развития на примере Inditex (Испания) // ВКР УрФУ. — 2024. — URL: https://vkr.urfu.ru/index.php/41_03_01/article/view/80318.

10. Ливенцев А.Н. Развитие социально ответственного инвестирования в различных странах // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». — 2024. — № 4 (42). — С. 96-109. — DOI: 10.24412/2312-6647-2024-442-96-109. — URL: https://economics.mgpu.ru/2025/02/03/development-of-socially-responsible-investment-in-different-countries/.

11. Морозова А., Савельева П. ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая логика // EcoStandard.journal. — 2025. — 9 октября. — URL: https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-logika.

12. Практики управления устойчивым развитием российских компаний: кейсы из коллекции Высшей школы бизнеса ВШЭ / В.Д. Варданян, А.С. Веселова, Т.В. Ветрова и др.; отв. ред. и сост. А.С. Веселова. — 2-е изд., эл. — Москва: Издательский дом ВШЭ, 2025. — 113 с. — ISBN 978-5-7598-4004-6. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=462962.

13. Устойчивое развитие без отрыва от производства // Коммерсантъ. — 2025. — 25 декабря. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8314613.

14. Berg F., Kölbel J.F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings // Review of Finance. — 2022. — Vol. 26, № 6. — P. 1315-1344. — DOI: 10.1093/rof/rfac033.
15. Swiss Finance Institute. The Dual Strategy of Exclusion and Engagement: Impact on Asset Prices and Green Transition: Research Paper Series N°25-74. — 2025. — URL: https://www.sfi.ch/en/publications/n-25-74-the-dual-strategy-of-exclusion-and-engagement-impact-on-asset-prices-and-green-transition.

Носкова Е.Д., студент
Научный руководитель: Карасева Г.Ю., ст. преподаватель
ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»,
г. Елец, Россия.

СЕЛЬСКИЕ АРТ-РЕЗИДЕНЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНОГО ТУРИЗМА: ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация
В работе рассматриваются сельские арт-резиденции как инструмент развития креативного туризма. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта, а также региональной специфики предложен дифференцированный подход к созданию сети резиденций, учитывающий типологию муниципальных образований. Определены организационно-экономические механизмы, обеспечивающие устойчивость и социально-экономическую эффективность подобных проектов.
Ключевые слова: сельские арт-резиденции; креативный туризм; Липецкая область; типология муниципальных образований; креативная экономика; арт-менеджмент.

Актуальность изучения внутреннего туристического потенциала регионов не вызывает сомнений. В условиях экономической и геополитической турбулентности, сопряжённой с кризисными явлениями и ограничениями различного характера, наблюдается устойчивый рост интереса к локальным ресурсам и возможностям их эффективного использования. Данная тенденция актуализирует вопросы: какие уникальные характеристики присущи окружающей среде, каковы механизмы трансформации существующего потенциала в

точки роста и как обеспечить сохранение достигнутых результатов при их дальнейшем развитии. Проблематика развития внутреннего туризма прочно вошла в повестку органов власти всех уровней, сопрягаясь с направлениями культурной политики, в частности с вопросами формирования и реализации программ креативных индустрий — относительно нового для широкой общественности понятия, получившего законодательное закрепление лишь в последние годы. В контексте актуализации внутреннего туризма и институционализации креативных индустрий закономерно возникает вопрос о точках их сопряжения. Именно пересечение этих двух сфер — туризма и креативной экономики — порождает запрос на новые механизмы территориального развития.

Современные сельские территории России, в том числе Липецкой области, сталкиваются с комплексом взаимосвязанных проблем: отток молодёжи, дефицит несельскохозяйственных рабочих мест, сокращение социальной инфраструктуры и недостаточная инвестиционная привлекательность. В этих условиях традиционные механизмы регионального развития требуют дополнения новыми, опирающимися на внутренние ресурсы территорий. Одним из таких перспективных инструментов выступают сельские арт-резиденции, которые в мировой и российской практике демонстрируют способность активизировать креативный туризм, вовлекать местное сообщество, сохранять культурное наследие, создавать новые рабочие места, удерживать молодёжь и формировать устойчивые модели социально-экономического оживления. Цель настоящей работы — выявить потенциал и обосновать перспективы развития сельских арт-резиденций в Липецкой области как драйвера креативного туризма, опираясь на анализ региональной специфики, успешные российские кейсы и критические подходы к организации подобных пространств.

Выбор Липецкой области в качестве объекта исследования обусловлен концентрацией типичных для сельских территорий России проблем, требующих нестандартных решений. В регионе системно проявляются депопуляция, отток молодёжи, моноспециализация экономики и дефицит несельскохозяйственных рабочих мест. Как показывают данные О.В. Гвоздевой и соавторов, 11 из 18 муниципальных районов области относятся к категории «отстающих» по уровню устойчивого развития, а миграционный отток населения в возрасте 19–32 лет достигает в отдельных территориях 36% [5].

Одним из перспективных инструментов выступают сельские арт-резиденции, интегрированные в систему креативного туризма. В мировой и российской практике они демонстрируют способность не

только сохранять культурное наследие, но и создавать новые рабочие места, удерживать молодёжь и формировать туристическую привлекательность. Как отмечает Ч. Лэндри, «культурные ресурсы – это материал, используемый для создания базовых ценностей города, сырье, которое приходит сегодня на смену углю, стали и золоту» [7]. В условиях растущего интереса к внутреннему туризму (турпоток в Липецкую область в 2025 г. достиг 1,5 млн чел., что на 178% выше показателя 2024 г. [11]) и активного развития креативных индустрий в регионе (рост числа МСП в креативном секторе за 2024–2025 гг. составил 18% [13]), обращение к формату арт-резиденций приобретает особую актуальность.

Объект исследования – сельские арт-резиденции как социокультурный и экономический феномен. Предмет – потенциал и перспективы их развития в Липецкой области.

В условиях растущего интереса к креативной экономике, рассматриваемой как источник инноваций и добавленной стоимости за счёт уникальных идей и творческого подхода, особое значение приобретают арт-резиденции, способные стать точкой пересечения художественного поиска, локального наследия и новых форм туристической активности. Такие пространства, объединяя художников, мастеров народных ремёсел, исследователей и местных жителей, позволяют не только создавать оригинальные продукты и впечатления, но и формировать новое понимание территории, раскрывая её потенциал для жителей и гостей.

Прежде чем перейти к анализу возможностей адаптации данного формата к условиям Липецкой области, уточним ключевые понятия, лежащие в основе исследования.

Понятие «арт-резиденция» (Artist-in-Residence) прочно вошло в международный культурный глоссарий в последние три десятилетия. Как отмечается в методическом пособии Ассоциации арт-резиденций России, «на данный момент не существует единственно принятого определения, и это подчеркивается практически в каждом труде по теме. Исследователи отмечают, что можно говорить скорее о наборе признаков, функций и свойств, характерных для арт-резиденций» [3]. Policy Handbook on Artists' Residencies предлагает формулировку: «Художественные резиденции обеспечивают художников и других творческих специалистов временем, пространством и ресурсами для индивидуальной или коллективной работы над их практикой» [17]. Сеть резиденций Res Artis добавляет важный аспект: «Они предоставляют время для рефлексии, исследования, презентации и/или производства. Они также позволяют участникам применить их практику внутри

другого сообщества, встретить новых людей, опробовать новый материал, получить опыт жизни в новой локации» [3].

К ключевым признакам арт-резиденций относят: наличие пространства для проживания и работы, ограниченный временной отрезок, культурную мобильность, возможности для коммуникации и «некоммерческую направленность.

Корни современного формата арт-резиденций уходят в практики мобильности художников разных эпох — от средневековых странствующих подмастерьев до художественных колоний XIX века, где коллективная выездная работа становилась способом познания места и фиксации его образа.

В российском контексте прообразом резиденции стал «абрамцевский кружок» С. Мамонтова: в усадьбе были устроены мастерские, где В. Поленов, В. Серов, И. Репин и другие мастера подолгу работали, погружаясь в локальную среду. В советский период функцию резиденций выполняли творческие дачи (Сенеж, Гурзуф, Дзинтари и др.) — с их ограниченным сроком пребывания, специализированными помещениями и неформальным общением. Позднесоветские сквоты (Пушкинская-10 и другие) стали пространствами, где художники жили и выставлялись, но в отличие от западной практики редко превращались в институции. Современный этап арт-резиденций в России начинается с середины 2000-х. Первой резиденцией с собственным зданием стала Кронштадтская (2004). В последующие годы открылись программы при Арсенале в Нижнем Новгороде, «Гридчинхолл» в Подмосковье, «Арткоммуналка» в Коломне, Polenovo A-I-R, резиденции Уральской биеннале, «Заря» во Владивостоке и другие. Сегодня этот формат находится в стадии активного становления, что делает особенно важным осмысление накопленного опыта и систематизацию знаний о нём.

Теоретическое осмысление потенциала арт-резиденций в развитии территорий опирается на концепцию «креативного класса» Р. Флориды, согласно которой инвестиции и талантливые люди концентрируются в местах с высоким качеством среды, богатым культурно-историческим наследием и природным разнообразием [18]. Липецкая область располагает именно такими ресурсами: исторические города Елец и Задонск сохранили архитектурную аутентичность, сеть дворянских усадеб (Рязанка, Скорняково-Архангельское, Вешаловка, усадьбы Кожиных и Хвостовых) представляет собой уникальное материальное наследие, а живые традиции народных ремёсел — елецкое кружево, талицкий валенок, гончарство — формируют нематериальный культурный капитал. В терминологии Д. Тросби, такой

капитал выступает активом, способным сочетать культурную ценность с экономической отдачей [2]. Таким образом, регион обладает всеми предпосылками для привлечения креативного класса и создания арт-резиденций, способных превратить это наследие в устойчивый ресурс социально-экономического развития.

Современный туризм претерпевает качественную трансформацию: всё больше путешественников стремится не к пассивному созерцанию, а к активному участию, погружению в творческую среду и приобретению нового опыта. Креативный туризм отвечает именно этому запросу, предлагая посетителям возможность развивать свой потенциал через участие в мастер-классах, совместные проекты с мастерами и знакомство с локальными практиками [21,22]. В этом контексте арт-резиденции становятся идеальной площадкой, соединяющей туриста, художника и местное сообщество в едином творческом процессе. Теоретическая рамка исследования, таким образом, объединяет понимание арт-резиденции как формы поддержки творческих профессионалов, концепцию креативного класса, идею культурного капитала территории и представление о креативном туризме как активном соучастии посетителя.

Для обоснования выбора пилотных территорий обратимся к объективным данным о социально-экономическом положении районов Липецкой области. В работе А.В. Агибалова и К.С. Терновых проведена диагностика сельских территорий ЦФО. Липецкая область характеризуется высокой долей сельского населения и значительной долей сельского хозяйства в структуре ВРП (12,2% против 3,2% в среднем по ЦФО) [1]. Более детальную типологию предлагают О.В. Гвоздева и соавторы, выделяя три группы муниципальных образований по уровню устойчивого развития [5]:

Благополучные (Грязинский, Липецкий, Лебедянский): высокие показатели инвестиций, развитая инфраструктура, радикальный показатель конкурентоспособности (РПК) от 0,661 до 0,767.

Средние (Данковский, Елецкий, Лев-Толстовский, Усманский): РПК от 0,582 до 0,655.

Отстающие (11 районов, включая Добринский, Задонский, Чаплыгинский и др.): низкая инвестиционная активность, отток молодёжи (до 36% в возрасте 20–30 лет), РПК от 0,448 до 0,570.

Именно в отстающих и средних районах потенциал арт-резиденций наиболее высок. В Добринском районе (РПК 0,536) действует ремесленная резиденция «Талицкие валенцы», созданная как «исследовательский, учебный и производственный центр притяжения для активных жителей и работников учреждений культуры и

образования» [12]. В Чаплыгинском районе (РПК 0,482) на базе усадьбы П.П. Семёнова-Тян-Шанского проводится ежегодная межрегиональная арт-резиденция «Шанс Кого» [10]. В Елецком районе (РПК 0,606) проект галереи «Буксир» привлекал молодых художников для работы с локальной идентичностью (елецкое кружево). В Задонском районе (РПК 0,482) ведутся реставрационные работы в усадьбах Кожиных и Хвостовых.

Несмотря на наличие ярких примеров, детальный анализ выявляет устойчивые системные изъяны: проекты зачастую носят точечный, несистемный характер; отсутствует профессиональное арт-сопровождение; связь с туристской отраслью остаётся эпизодической, а финансирование ограничивается краткосрочными грантами. Куратор Алиса Багдонайте метко подмечает, что «резиденции могут быть инструментом для достижения самых разных целей, но лучше, если цели благородные» [4], подразумевая, что без чёткой ценностной основы даже самые яркие инициативы рискуют остаться лишь временным украшением территории.

Сравнение российского и зарубежного опыта позволяет выделить ряд успешных моделей, применимых для Липецкой области. В Ленинградской области с 2021 года успешно работает проект «Арт-Хижина», организовавший выездные творческие программы в малых посёлках. Его ключевое достижение — создание подростками туристической карты Мельниковского поселения. Этот результат показателен тем, что творчество обретает здесь практическое воплощение, становясь мостом между художественным экспериментом и реальной деятельностью, востребованной и жителями, и гостями территории [8]. Европейский опыт, в частности проект Creative Europe «Artists in Architecture» (Праяно, Италия), демонстрирует эффективность краткосрочных резиденций, запускающих долгосрочные изменения. Исследование показало, что даже спустя полгода после завершения проекта сохраняется устойчивая приверженность сообщества развитию экономики, опирающейся на качество среды обитания [20]. В рамках этого проекта была сформулирована триада «креативность – сплочённость – забота о наследии», ставшая концептуальной основой устойчивого развития.

Российские арт-кластеры представляют собой разнообразные модели, демонстрирующие устойчивость за счёт гибридных подходов, сочетающих коммерческие функции с государственной поддержкой. Московский ARTPLAY — один из первых и наиболее показательных примеров: созданный на базе бывшей фабрики «Красная Роза», он объединил выставочные пространства, мастерские дизайнеров,

архитектурные бюро и коммерческие площади, сдаваемые в аренду. Такая структура позволила сформировать самодостаточную экосистему, где доход от аренды и продаж обеспечивал устойчивость культурной программы. В Санкт-Петербурге кластер «Новая Голландия» представляет собой масштабный проект ревитализации исторического острова, включающий ландшафтный парк, выставочные залы, резиденции для художников, рестораны и общественные пространства. Его устойчивость достигается за счёт сочетания частных инвестиций, государственного партнёрства и продуманной коммерческой модели, при которой культурные функции неразрывно связаны с сервисной инфраструктурой. Другой петербургский проект, «Ткачи», расположившийся в здании бывшей текстильной фабрики, делает ставку на синтез творческих мастерских, офисов креативных индустрий, шоу-румов и кафе, создавая среду для повседневного взаимодействия художников, предпринимателей и горожан. Федеральный проект «Таврида» в Крыму представляет собой иной тип: это круглогодичная платформа поддержки молодых творцов, сочетающая образовательные форумы, арт-резиденции, грантовые конкурсы и развитие инфраструктуры (арт-парк, кампусы). Финансирование здесь обеспечивается преимущественно за счёт государственных средств, а устойчивость — за счёт системной работы с кадрами и формирования сообщества [15].

Особый интерес представляет опыт моногорода Выкса Нижегородской области, где на протяжении 12 лет при поддержке фонда «ОМК-Участие» и градообразующего предприятия реализуется комплексная программа социокультурных проектов. Центральным элементом стала арт-резиденция «Выкса», размещённая в здании бывшего кафе «Волна» после его реконструкции архитектурным бюро «Новое». Вокруг резиденции сложилась экосистема, включающая ежегодный фестиваль «Арт-Овраг» (ныне «Выкса-фестиваль»), проекты паблик-арта (в том числе муралы Эрика Булатова и других художников), программы вовлечения жителей. Успех выксунской модели базируется на трёх принципах: долгосрочное планирование (проект развивается более десяти лет), соучастие жителей (открытые конкурсы, совместное проектирование, вовлечение в создание арт-объектов) и «выксунизация» — подход, при котором художник не может ограничиться краткосрочным визитом, а должен прожить в городе, проникнуться его историей и войти в диалог с местным сообществом [9]. Этот опыт показывает, что подлинное укоренение искусства в территории возможно лишь при условии глубокого погружения,

взаимного доверия и системной поддержки со стороны бизнеса и муниципалитета.

Критический взгляд на развитие креативных индустрий в регионах (К.О. Королев) выявляет риски: «кластерный подход, доминирующий в федеральной политике, ориентирован на концентрацию ресурсов и агломерационный эффект» [6]. В сельской местности искусственное создание «кластера» может привести к имитации деятельности. Кроме того, как отмечают эксперты, «резиденции сами по себе не имеют мощности воздействия ни на что. Они работают, только если грамотно встроены в какую-то культурную экосистему» [16].

Формирование сети сельских арт-резиденций в Липецкой области может быть выстроено на основе комплексной диагностики муниципальных образований, проведённой О.В. Гвоздевой и соавторами [5] и А.В. Агибаловым с соавторами [1], а также с учётом анализа действующих локальных практик — ремесленного центра «Талицкие валенцы», межрегиональной резиденции «Шанс Кого», проектов галереи «Буксир» в Липецке (арт-пространства, не являющегося формальной резиденцией, но играющего важную роль в формировании творческого сообщества региона). Концептуальным фундаментом выступают три стратегии развития сельских общин, выделенные Дж.К. Морганом, В. Ламбе и А. Фрейером: развитие территории через актуализацию культурного наследия, стимулирование предпринимательской инициативы и раскрытие творческого потенциала местных сообществ [19]. При этом ключевым условием эффективности является понимание арт-резиденции не как изолированного творческого пространства, а как институции, интегрированной в систему креативного туризма, где художественный процесс становится основой для формирования уникального туристского опыта.

Учитывая неоднородность муниципальных образований Липецкой области, в соответствии с типологией, предложенной в исследовании Гвоздевой и соавторов [5] (более подробно с методикой расчёта и числовыми значениями можно ознакомиться в оригинальной работе), выделяются три группы районов, для каждой из которых возможна собственная модель арт-резиденции, адаптированная к наличным ресурсам и специфике социально-экономической ситуации.

Для благополучных районов (Липецкий, Грязинский, Лебедянский), характеризующихся развитой инфраструктурой и положительной миграционной динамикой, целесообразно создание стационарных резиденций по образцу московского ARTPLAY. Такие пространства могли бы сочетать выставочные залы, мастерские и

коммерческие функции, при этом якорными арендаторами могли бы выступить дизайнерские бюро и архитектурные мастерские. В качестве базовых локаций рассматриваются усадьба Вешаловка (Липецкий район) и бывшие промышленные площадки в Грязинском и Лебедянском районах. В контексте креативного туризма данные резиденции выполняли бы функцию «точек входа», где турист не только знакомится с результатами художественного труда, но и становится соучастником творческого процесса через открытые мастер-классы и иммерсивные экскурсии, формируя спрос на локальный культурный продукт.

Для средних районов (Елецкий, Данковский, Усманский, Лев-Толстовский), отличающихся наличием уникальных ремесленных традиций (елецкое кружево) и сохранившихся усадеб, а также учитывая, что город Елец в последние годы получил статус «Город молодёжи», что создаёт благоприятную среду для молодёжных творческих инициатив, перспективной представляется гибридная модель, ориентированная на работу с локальной идентичностью. Здесь мог бы быть востребован формат выездных творческих лабораторий, апробированный проектом «Арт-Хижина» [8], где резиденция выступает мобильным инструментом актуализации культурного наследия. Креативный туризм в таких локациях мог бы реализовываться через организацию краткосрочных творческих программ для туристов, включающих проживание в усадьбах и обучение ремеслу под руководством художников-резидентов, а также через создание туристских продуктов (маршрутов, аудиогидов, сувенирных линий), разработанных в процессе коллаборации художников, мастеров и местных предпринимателей. Базой могли бы служить усадьбы в Данковском и Лев-Толстовском районах, а также елецкие центры кружевоплетения. Важно отметить, что проекты галереи «Буксир» уже показали успешный опыт привлечения художников к работе с елецким кружевом и локальной идентичностью; их развитие в формате полноценной арт-резиденции позволило бы закрепить и расширить этот импульс.

Для отстающих районов (Добринский, Задонский, Чаплыгинский, Хлевенский и др.), где фиксируется наиболее высокий отток молодёжи и низкая инвестиционная активность, наиболее адекватной представляется социально ориентированная модель с долгосрочным, возвратным участием художников. Базой могли бы стать уже действующие ремесленные центры, такие как «Талицкие валенцы» в Добринском районе, реставрируемые усадьбы Кожиных и Хвостовых в Задонском районе, а также отремонтированные в рамках нацпроекта «Культура» сельские дома культуры. В данной модели арт-резиденция

могла бы выполнять функцию катализатора территориального развития, где творческий процесс становится инструментом вовлечения местных жителей в создание новых общественных пространств, а туризм приобретает форму соучаствующего погружения в локальный контекст.

Устойчивость сети могла бы обеспечиваться гибридной бизнес-моделью, сочетающей грантовое финансирование (Президентский фонд культурных инициатив, Фонд президентских грантов), коммерческие доходы (аренда, продажа сувениров, мастер-классы) и муниципальное софинансирование. Для развития креативного туризма целесообразно формирование туристских пакетов, включающих проживание, питание и участие в творческих программах. Перспективным инструментом выступает государственно-частное партнёрство: включение резиденций в перечень объектов ГЧП при реставрации усадеб, а также привлечение корпоративных партнёров (например, агрохолдинга «Черкизово») по аналогии с опытом ОМК в Выксе.

Экологическая составляющая (рост выбросов в Грязинском и Липецком районах [5]) предполагает создание арт-объектов из вторичных материалов, экологические квесты и мастер-классы, что открывает доступ к экологическим грантам. Оценка эффективности, согласно методическому пособию Ассоциации арт-резиденций России, требует долгосрочного горизонта (3–5 лет) и системы KPI: рост турпотока, количество участников творческих программ, объём продаж, социологические опросы, медийные упоминания.

Таким образом, разработанная дорожная карта, основанная на дифференцированном подходе к трём типологическим группам муниципальных образований Липецкой области, позволяет сформировать сеть сельских арт-резиденций, ориентированную на интеграцию в систему креативного туризма. Предлагаемая модель предполагает не только актуализацию культурного и исторического наследия (усадебных комплексов, ремесленных центров, промышленных объектов), но и создание устойчивых экономических механизмов, включающих гибридное финансирование, государственно-частное партнёрство и включение резиденций в действующие туристические маршруты. Реализация данной модели способна стимулировать диверсификацию экономики моноспециализированных территорий, повысить их инвестиционную привлекательность и сформировать условия для закрепления молодого поколения. В долгосрочной перспективе формирование сети арт-резиденций выступает инструментом не только экономического, но и социокультурного развития, способствуя становлению новой

территориальной идентичности, основанной на синтезе традиций, современного искусства и активного туристского опыта.

Список цитируемой литературы:

1.Агибалов, А. В. Диагностика развития сельских территорий ЦФО / А. В. Агибалов, К. С. Терновых // Московский экономический журнал. – 2021. – № 12. – URL: https://qje.su/selskohozyajstvennye-nauki/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-12-2021-32/ (дата обращения: 20.03.2026).

2.Андрейченко, Н. Н. Креативные индустрии как стимул социально-экономического развития малых городов / Н. Н. Андрейченко // Ярославский педагогический вестник. – 2024. – № 3 (21). – С. 133–141.

3.Арт-резиденции: для кого, зачем и как : методическое пособие по итогам 1-го форума Ассоциации арт-резиденций России. – Москва : Ассоциация арт-резиденций России, 2021. – 57 с.

4.Багдонайте, А. Причины создания арт-резиденций / А. Багдонайте // The Blueprint. – 2021. – 15 марта. – URL: https://theblueprint.ru/culture/art/art-rezidencii (дата обращения: 20.03.2026).

5.Гвоздева, О. В. Механизм управления устойчивым развитием сельских территорий Липецкой области в разрезе их типологизации: проблемы и перспективы развития / О. В. Гвоздева, И. В. Чуксин, А. О. Ганичева, В. А. Ганичев // Московский экономический журнал. – 2021. – № 9. – URL: https://qje.su/nauki-o-zemle/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2021-64/ (дата обращения: 20.03.2026).

6.Королев, К. О. Современные тенденции развития креативной экономики в Российской Федерации / К. О. Королев // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – № 12. – С. 1–3.

7.Лэндри, Ч. Креативный город / Ч. Лэндри ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Классика-XXI», 2006. – 399 с.

8.Матросова, Е. Ю. Мастерская на выезде. Как «Арт-Хижина» работает в малых посёлках Ленобласти / Е. Ю. Матросова // Аргументы и факты. – 2025. – 3 июля. – URL: https://spb.aif.ru/society/masterskaya-na-vyezde-kak-art-hizhina-rabotaet-v-malyh-posyolkah-lenoblasti (дата обращения: 20.03.2026).

9.Мишина, Ю. Действительно ли культурные проекты помогают городам развиваться? / Ю. Мишина // Искусство. – 2022. – 5 октября. – URL: https://iskusstvo-info.ru/dejstvitelno-li-kulturnye-proekty-pomogayut-gorodam-razvivatsya/ (дата обращения: 20.03.2026).

10.Музей-усадьба П. П. Семёнова-Тян-Шанского. Арт-резиденция «Шанс Кого». – URL: https://ryazanka-museum.ru/ (дата обращения: 20.03.2026).

11.Официальный сайт администрации Липецкой области. Итоги развития туризма в 2025 году. – URL: https://www.admlip.ru/ (дата обращения: 20.03.2026).

12.Официальный сайт арт-резиденции «Талицкие валенцы». – URL: https://talicky-valency.ru/ (дата обращения: 20.03.2026).

13.Отчёт министерства экономического развития Липецкой области о развитии креативных индустрий. – Липецк, 2026. – 45 с.

14.Суминова, Т. Н. Творческое предпринимательство в контексте формирования креативной экономики и региональной политики в сфере культуры и искусства / Т. Н. Суминова // Московский экономический журнал. – 2021. – № 9. – С. 1–7.

15.Трушко, Е. А. Арт-кластеры как драйверы культурного и экономического развития: опыт успешных практик / Е. А. Трушко // ПРОМТЕХДИЗАЙН. Экономические, гуманитарные и социальные науки : сборник статей всероссийской научной конференции молодых ученых с международным участием. Часть 2. – Санкт-Петербург : СПбГУПТД, 2025. – С. 134–137.

16.Чайка, Ж. Импровизация вместо инструкции: как живут арт-резиденции в регионах / Ж. Чайка // Платформа. – 2025. – 5 августа. – URL: https://www.pltf.ru/opinion/improvizacziya-vmesto-instrukczii-kak-zhivut-art-rezidenczii-v-regionah/ (дата обращения: 20.03.2026).

17.European Commission. Policy Handbook on Artists' Residencies. – Brussels, 2015. – 32 p.

18.Florida, R. The Rise of the Creative Class / R. Florida. – New York : Basic Books, 2002. – 404 p.

19.Morgan, J. C. Rural Development Strategies: A Critical Review / J. C. Morgan, W. Lambe, A. Freyer // Community Development. – 2009. – Vol. 40. – P. 22–35.

20.Pinto, M. R. Artists in Architecture: Re-activating Modern European Houses / M. R. Pinto, S. Viola, F. Ciampa, A. Onesti // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 22. – Art. 9651. – DOI: 10.3390/su12229651.

21.Richards, G. Creative Tourism / G. Richards, C. Raymond // ATLAS News. – 2000. – No. 23. – P. 16–20.

22.Triarchi, E. Creative Tourism: A New Challenge for Local Development / E. Triarchi, K. Karamanis // Journal of Tourism Research. – 2017. – Vol. 8. – P. 17–28.

Омаров А. Е., магистрант 1 курса, ОП «Финансы»
Научный руководитель**: Есымханова З.К.,** к.э.н., профессор кафедры «Финансы» факультета «Бизнес и управление» Учреждения "Esil University", г.Астана, Республика Казахстан

ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ НА НОВУЮ ПАРАДИГМУ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ

Аннотация

Научная работа посвящена исследованию стратегии и тактики риск-менеджмента компаний в условиях финансовой нестабильности. В связи с этим основная задача риск-менеджмента - это минимизация негативных влияний различных рисков на финансовые результаты работы предприятий. Также система управления рисками призвана решить следующие задачи: обеспечение эффективного функционирования системы управления имуществом и его источниками; формирование активов и пассивов, обеспечивающих максимальный уровень эффективности при приемлемом уровне риска; минимизация рисков.

Ключевые слова: риск, оценка риска, финансовая стратегия, финансовая тактика, трансферты, смета.

Актуальность темы исследования. Риск-менеджмент представляет собой процесс управления рисками, а именно, совокупность действий, нацеленных на выявление проблем рисков и определение способов и методов для их решения. При этом основной целью риск-менеджмента выступает обеспечение эффективности управления предприятием при учете факторов событий неопределенности, влияющих негативно или позитивно на результаты работы предприятия.

Приоритетом риск-менеджмента является обеспечение финансовой стабильности предприятий и рост доходов, получаемых его собственниками. Интеграция управления рисками в общую систему менеджмента предприятий очень важна, в особенности сейчас, во время финансовой нестабильности, продолжающейся уже несколько лет. Как показывает многолетняя практика, предприятия зачастую имеют потери не в силу высоких рисков, а по причинам неэффективного риск-менеджмента и недостаточного контроля. В связи с этим на предприятиях риск-менеджерам необходимо уметь своевременно оценивать риски, их прогнозировать и управлять ими. Формирование стратегии и тактики риск-менеджмента предприятия, в конечном итоге,

должно помочь предпринимателю определиться с тем, какие направления деятельности нужно развивать, какие нужны капиталовложения и наличные ресурсы для дальнейшего развития, какова будет возможная отдача по выбранным направлениям и др.

Степень разработанности проблемы определяется состоянием фундаментальных теоретических положений, раскрывающих сущность «рисков», риск-менеджмента предприятий. Вопросам риск-менеджмента посвящено много учебных и научных работ. Можно выделить следующих авторов, подробно изучающих вопросы управления рисками: А.С. Лившиц, К.В. Балдин, Н.Б. Ермасова, М.Круи, Ф. Найт, Н.Ш Альжанова и др. Таким образом, тема оценки рисков достаточно изучена, но нет конкретизации по формированию стратегии и тактики риск-менеджмента на предприятиях.

На данный момент исследования стратегии и тактики риск-менеджмента организации представляет большой научный и практический интерес.

Целью и задачей научной работы является исследование теоретических и практических аспектов формирования стратегии и тактики риск-менеджмента предприятия, и выработка на их основе основных направлений совершенствования системы разработки и реализации стратегии риск-менеджмента.

Исходя из поставленной цели исследования, выделены следующие *основные задачи*:

- рассмотреть сущность и содержание риск-менеджмента на основе обобщения и классификации различных теоретических и практических обобщений, рассмотреть зарубежный опыт управления рисками и систематизировать методику управления и способы оценки степени риска;

- на основе количественного анализа рисков предприятия дать оценку эффекта от выбранной стратегии риск-менеджмента на предприятии;

- разработать механизм управления рисков и определить мероприятия по снижению степени рисков.

Предметом исследования являются экономические отношения, связанные с формированием стратегии и тактики управления рисками в системе риск-менеджмента.

Объектом исследования выступила финансово-экономическая деятельность предприятия – АО «БРК-Лизинг».

Методология и методика исследования. Методологической основой научной работы стали положения экономической теории, изложенные в трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых.

Для достижения цели и решения поставленных задач использованы общие и специальные методы научного познания: системный и структурный – для определения сущности формирования стратегии и тактики риск-менеджмента предприятия; сравнительный и факторный – для исследования особенностей разработки стратегии и тактики риск-менеджмента; статистического анализа, сравнение и обобщение – для изучения формирования стратегии и тактики риск-менеджмента предприятия, абстрактно-логический – для теоретического обобщения и формулировка выводов. Методика этого исследования полагается на исследовании и обобщении познаний в отечественной и зарубежной литературе, исполнении расчетно-аналитических работ для оценки состояния риск-менеджмента на материалах объекта изыскания.

Теоретической основой научной работы явились законодательные и нормативные акты, теоретические положения, содержащиеся в работах исследователей: материалы, финансовая информация предприятия, которая относится к рассматриваемым вопросам в данном исследований.

По результатам рассмотрения трудов казахстанских авторов в области рисков в настоящее время в Казахстане под "управлением рисками" понимают комплекс заблаговременно спланированных мероприятий, обращенных на обнаружение вероятных неблагоприятных обстоятельств и снижение степени их потенциального воздействия на проект (изменения) до допустимого уровня [1].

В процессе управления рисками большое значение имеет показатель неопределенности. Под термином "неопределенность" в всеобщем смысле понимается неточность информации об условиях, связанных с осуществлением отдельных плановых решений, за которыми возможно стоят определенные потери, а также в некоторых случаях дополнительные выгоды [2].

Теория авторов научной литературы в области риск-менеджмента представлен в таблице 1

Были рассмотрены понятия риск-менеджмента таких авторов, как Круи М. [3], Найт Ф. [4], Лифшиц А.С. [5], Ермасова Н.Б. [6], Альжанова Н.Ш. [7], Тулекбаева А. К., Токтабек А.А., Уали А.Б. [8].

Необходимо выделить казахстанских экономистов по управлению рисками в деятельности предприятия: *Альжанову Н.Ш.*, которая привела анализ риск-менеджмента, как и любой менеджмент, который должен включать планирование, мотивацию, организацию и контроль. Тулекбаева А.К., Токтабек А.А., Уали А.Б., (ЮКО государственный университет им. М. Ауэзова). Риски, которые оказывают влияние на деятельность организации, могут иметь

различные последствия, как с точки зрения экономической эффективности и деловой репутации, так и на окружающую среду, безопасность и социальные последствия. Мировая практика в области исследований по снижению влияния различных рисков на деятельность компаний, предлагает один из подходов к решению данной проблемы - стандартизации в области управления рисками. Огромный вклад в своей деятельности и привел высказывания А.Я. Лившиц - советский и российский экономист, министр финансов и вице-премьер правительства России в 1996—1997гг., вице-президент холдинга «Русский алюминий» в 2001—2013гг. дал свою трактовку в области системы риск-менеджмента, что риск-менеджмент – это составляющая система управления в организации, является процессом подготовки и исполнения мероприятий по снижения принятий ошибочных решений и их последствий, - между прочим, благодаря именно его усилиям Россия в конце концов превратившейся в «большую восьмерку». Вот кто такой А. Лившиц, один из самых известных политиков и влиятельнейший экономист последнего десятилетия. Хотели бы отметить и молодого российского доктора экономических наук, профессора Ермасову Н.Б., которая отметила в своей книге сущность риска, соотношение риска и неопределенности, причины возникновения рисков, классификация рисков организации, методы управления рисками. В своей книге, Ермасова Н.Б выделяет науку и искусство управления риском, на основе которых долгосрочного прогнозирования, стратегическом планирования, разработки программы, подготовленной к неопределенности, не допускающая или снижающая негативное влияние на итоги деятельности. Зарубежные ученые-экономисты такие как М. Круи, и Ф. Найт в своей теории риска было проведено важное различие между двумя понятиями: риска как изменчивости, которая может быть рассчитана в рамках вероятностей и неопределенности, как изменчивости, которая не может быть рассчитана совсем. Был представлен фундаментальный подход к категории риска, согласно которому понятия «риск» и «неопределенность» кардинально отличаются друг от друга. В отличие от неопределенности, риск способен иметь количественную оценку. Выделенный фрагмент описания термина риск-менеджмента приведены в таблице ниже.

Таблица 1

Различные определения термина «риск-менеджмента»

Автор	Определение
Круи М.	Важная составляющая любого стратегического управления организации и является процессом, с помощью которого предприятия регулярно обращаются к рискам для получения

	долговременной прибыли.
Найт Ф.	Формирование, защита и увеличение богатства акционеров с помощью управления факторами неопределенности
Лифшиц А. С.	Составляющая системы управления в организации, является процессом подготовки и исполнения мероприятий по снижению принятий ошибочных решений и их последствий
Ермасова Н.Б.	Наука и искусство управления риском, на основе которых долгосрочного прогнозирования, стратегическом планирования, разработки программы, подготовленной к неопределенности, не допускающая или снижающая негативное влияние на итоги деятельности
Альжанова Н.Ш.	Как и любой менеджмент, должен включать планирование, мотивацию, организацию и контроль
Тулекбаева А. К., Токтабек А.А., Уали А.Б.	Процесс принятия и исполнения управленческих решений, которые ориентированы на уменьшение вероятности возникновения негативного результата и минимизацию вероятных потерь
Примечание - составлена на основе источника [3-8]	

Как видно, большинство авторов сходятся во мнении, что целью риск-менеджмента является в первую очередь уменьшение неблагоприятного воздействия, снижение потерь и т. д. Зарубежные авторы под риск-менеджментом имеют в виду не уменьшение негативных последствий, а рост выгоды, получение дохода. При этом, как отечественные, так и зарубежные авторы сходятся в том, что особенность системы риск-менеджмента состоит в том, что, она не должна входить в общую систему менеджмента предприятия. По нашему мнению, вышеуказанное понятие полностью соответствует реальностью в финансовых сферах.

Главная цель стратегии риск-менеджмента – достигнуть существенных конкурентных превосходств в сфере управления рисками. С позиции риск-менеджмента, под конкурентным превосходством понимают более выигрышное положение компании в рисковых ситуациях по отношению к конкурирующим организациям. Данное превосходство может проявляться в двух основных вариантах. Первый вариант - при минимизации допустимой вероятности возникновения рисков, и, соответствующее снижение уровня возможных убытков. Второй вариант - при максимизации возможной выгоды, которую можно заработать в рисковой ситуации. Другими словами, чем ниже уровень потерь и выше размер доходов, возникающих в рисковых ситуациях, тем более выигрышным и устойчивым будет состояние компании на рынке в сравнении с ее конкурентами.

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что в рамках стратегии риск-менеджмента долгосрочные конкурентные

превосходства могут быть достигнуты компанией за счет более результативного управления рисками, которое играет важную роль освоении новых рынков, выпуске новой продукции, внедрении нетрадиционных методов производства и товаропродвижения.

В современных условиях рыночной экономики ядром хорошей стратегии управления рисками является установление сильной позиции на рынке и построение такой организации, которая в будет успешно осуществлять свою деятельность даже при непредвиденных обстоятельствах, при сильной конкуренции и внутренних проблемах.

Любое предприятие в рыночных условиях формирует и обосновывает экономическую стратегию своего развития, которая может помочь ему уйти от вероятности банкротства, укреплять свою позицию на определенных рынках, выдерживать конкуренцию и достигать высоких прибылей на основе изучения факторов внешнего и внутреннего окружения. Наиболее ответственный этап для предприятия (фирмы) – это этап разработки и формирования стратегии [9].

Тактические планы включают решения о распределении ресурсов при достижении стратегических целей. В таких планах принимают решения:

- о составе, содержании, сроках проведения научно-исследовательских работ;
- о создании производственных мощностей;
- о подготовке и обучении кадров;
- об объемах продаж продукции компании;
- об уровне и структуре производственных расходов;
- о материально-техническом обеспечении производства;
- о источниках финансирования [10].

Тактический план – это подробная программа, которая ориентирована на осуществление задач стратегии в наиболее полном объеме и целесообразное применение материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Особенное внимание уделяют росту производительности труда, а также экономии материальных ресурсов и вопросам повышения качества. Необходимо, чтобы выполнялись требования, предъявляемые к тактическим планам, а именно:

- планы должны быть гибкими. Существуют специальные методы, способствующие повышению гибкости планов. Первый метод - это разработка тактического плана вместе с системой бюджетов. Второй метод предполагает разработку нескольких вариантов планов. Третий метод подразумевает гибкий подход к оцениванию результатов. Четвертый метод предполагает сочетание планирования и создания

заинтересованности. Пятый метод определяет переменность расходов плана;

- планы должны быть полными;
- поддержка планирования со стороны высшего руководства;
- планы должны быть комплексными;
- принцип ответственности за разработку и выполнение планов;
- существует приоритетность текущих решений над планом. Ведь план составляют для того, чтобы направить действия всех работников, он должен выступать в качестве инструмента для достижения целей;
- планы должны быть точно, ясно и лаконично сформулированы;
- необходимо участие самих исполнителей в процессе разработки плана [11].

Таким образом, обобщая вышеизложенное:

- формирование стратегии и тактики развития предприятия должно помочь предпринимателю определиться с тем, какие направления деятельности нужно развивать, какие нужны капиталовложения и наличные ресурсы для дальнейшего развития, какова будет возможная отдача по выбранным направлениям и др;
- предприятиям приходится приспосабливаться к внешним как благоприятным тенденциям, так и возможным опасностям, определять возможные варианты и эффективно приспосабливать стратегию к окружающим условиям;
- сам процесс планирования предприятия принято делить на два основных процесса. Первый процесс - стратегическое планирование, включающее разработку стратегии деятельности фирмы. Второй процесс - тактическое или оперативное планирование, включающее разработку тактических мероприятий для реализации выработанной стратегии.

В условиях развивающейся сильной конкуренции развитие предприятия в большей степени зависит от трех главных групп факторов: факторов внутренней среды, факторов внешней среды и динамических способностей самого предприятия.

Выявление причин и факторов, оказывающих воздействие риск финансовой нестабильности является в особенности существенным, так как именно от этого в значительной степени зависит то, какой способ выхода из стрессовой ситуации следует предпочесть компании. Проблема здесь состоит в том, что во многих случаях очень сложно установить, является ли данный фактор причиной или является последствием финансово нестабильного состояния компании.

Несмотря на достаточно значительное количество научных работ, которые изучают причины финансовой нестабильности, большинство

из них применяют единое деление на внешние и внутренние факторы, представленные на рисунке 1 [15].

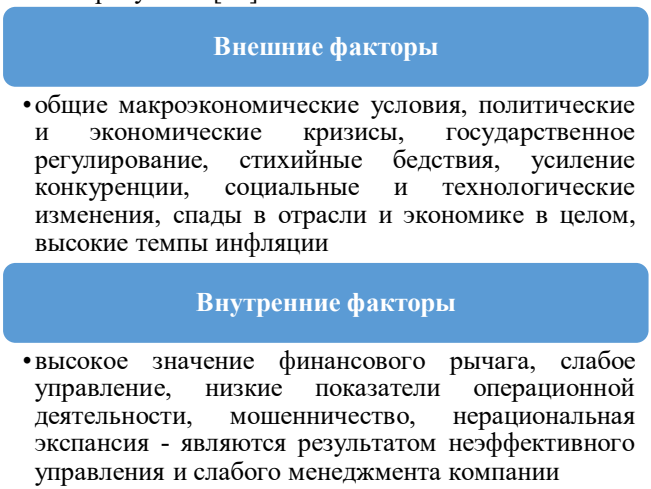


Рис. 1. Внешние и внутренние факторы финансовой нестабильности предприятий.
Источник: составлено автором на основе источника [15]

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в большинстве случаев причиной финансово нестабильного состояния компании является комплекс внешних и внутренних факторов, которые связаны между собой и должны быть разобраны в совокупности. Наиболее частыми причинами финансовой нестабильности являются неблагоприятные макроэкономические условия и некомпетентность менеджмента.

В Республике Казахстан управление рисками организации рассматривается не так давно, примерно в течении десяти лет. Внимание к данному вопросу возросло в период кризисных изменений в экономике не только Казахстана, но и стран постсоветского пространства. В то время как специалисты стан Евросоюза и США этот вопрос рассматривают несколько десятилетий, и разрабатывают все новые и новые методы диагностирования и снижения финансовых рисков.

Впервые направленность научного интереса к управлению рисками на Западе можно отметить на первоначальных этапах формирования общетеоретического менеджмента. Так, например, представители школы научного управления, такие как Фредерик

Тейлор, Генри Гант, Гилберт и Генри Форд, уделяли заинтересованность риском формирования сбоев и брака в процессе производственной и финансовой деятельности организации [13].

В наши дни, в экономически развитых странах функционируют организации, которые разрабатывают стандарты управления изменениями и рисками проектов. Наличествующие в Западных странах средства риск-менеджмента, содержат также программные продукты, рассчитаны, как на другую конъюнктуру, так и на отличный от нашего менталитет, даже на иную корпоративную культуру, и прочих пользователей 14].

Рассмотрение риска, в подобном ключе, необходимо для принятия решения о существенности рисков для организации и их влияния на нее, для того, чтобы установить мероприятия по управлению каждым конкретным риском.

Сейчас возрос потенциал получения сопоставимых оценок по всем видам риска с помощью создания оптимального подхода среди методов и моделей для дефиниции специфических видов рисков [9, с.8].

Существенные особенности новой и традиционной парадигм риск-менеджмента на Западе представлены в таблице 1 [15].

Таблица 1

Существенные особенности новой и традиционной парадигм риск-менеджмента на Западе

Старая парадигма	Новая парадигма
Фрагментированное управление изменениями и рисками	Интегрированный подход к управлению изменениями и рисками
Эпизодический характер управления рисками, при необходимости	Непрерывный процесс управления рисками
Ограниченное управление рисками и изменениями проектов	Расширенное управление рисками и изменениями проектов
Примечание - составлена на основе источника [13, с.8]	

Рассмотрение центральных подходов к минимизации неблагоприятного влияния случайных событий и определение их финансовых последствий разрешает выделить ряд тотальных процедур управления рисками. Данная точка зрения приносит возможность исследовать, что можно сделать в целом с тем или иным риском [16].

Регулирующими органами в Европе и США были разработаны несколько принципиально различных подходов к установлению нормативов достаточности банковского капитала. Общей тенденцией является постепенный переход от жесткого регулирования, которое сводится к регламентации и запретам, к либеральному регулированию,

основывающемуся на договорных отношениях с органом надзора и предоставляет для банков ощутимые стимулы.

Таким образом, в странах Евросоюза больше уделяется внимание изменениям рисков в сложившейся ситуации, а в США рассматривают управление рисками до совершения рискового события. Оба подхода различны, но имеют место на осуществление в зависимости от обстоятельств.

В заключение следует отметить, что на сегодняшний день внимание к формированию стратегии и тактики риск-менеджмента со стороны бизнеса стремительно возрастает. В общем виде, стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. А тактика - это набор мероприятий, необходимых для реализации разработанной стратегии предприятия. Стратегия и тактика неразрывно связаны друг с другом. Разработка стратегии и тактики риск-менеджмента предприятия всегда должны быть основаны на глубоком понимании рынка, анализе позиций предприятия на рынке, выявлении своих конкурентных преимуществ.

Формирование стратегии и тактики риск-менеджмента предприятия, в конечном итоге, должно помочь предпринимателю определиться с тем, какие направления деятельности нужно развивать, какие нужны капиталовложения и наличные ресурсы для дальнейшего развития, какова будет возможная отдача по выбранным направлениям и др.

Список использованных источников:

1. Истаева А.А., Вершинина Г.С. Экономика и планирование коммерческого предпринимательства: Учебное пособие.- Алматы: Экономика, 2009.- 146с.

2. Марголин А.М. Инвестиции и риски: Учебник. – М.: РАГС, 2010. – с. 17.

3. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк ; пер. с англ. ; под науч. ред. В. Б. Минасян. – Москва : Издательство «Юрайт», 2011. – 390 с.

4. Найт Ф. Понятие риска и неопределенности // THESIS, Вып. 5. 1994. -С. 12-28

5. Лифшиц, А. С. Управленческие решения : учеб. пособие / А. С. Лифшиц. – Москва : КНОРУС, 2009. – 248 с.

6. Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации : учеб.

посо- бие / Н. Б. Ермасова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К о », 2010. – 380 с.

7. Альжанова Н.Ш. Проблемы развития системы риск-менеджмента на казахстанских предприятиях // Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы. 2012.

8. Тулекбаева А. К., Токтабек А.А., Уали А.Б. Система менеджмента рисками - как технология управления бизнес- процессами предприятия на основе принципов и процедур их выявления и оценки по СТ РК ИСО 31000 // Вестник КазАТК № 3 (102), 2017. С.139-146.

9. Стрижакова Е.Н., Стрижаков Д.В., Ерохин Д.В. Стратегический риск-менеджмент как новая философия управления. Журнал "Проблемы современной экономики", N 3 (27), 2012. - 8с.

10. Стребел, П. Грамотные ходы. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса / П. Стребел, Э. Олссон; Пер. с англ. А. Столяров. - М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 208 с.

11. Тепман, Л.Н. Управление рисками в условиях финансового кризиса: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 295 с.

12. Воронцовский, А.В. Управление рисками: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.В. Воронцовский. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 414 с.

13. Стандарты управления рисками – ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2002. – 215 с.

14. Капустин С.Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. - М.: Дашков и К, 2012. - 546 с.;

15. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом: Пер. с англ. - М.: Гранд-Фаир, 2006. - 540 с.

16. Плошкин, В.В. Оценка и управление рисками на предприятиях: Учебное пособие / В.В. Плошкин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2013. - 448 с.

17. Данные АО «БРК-Лизинг»

18. Стратегия развития АО «БРК-Лизинг».

Оразханова П.С., студент 1 курса, ОП «Право»
Научный руководитель: Турекулова Д.М. докт. экон. наук, профессор
Учреждение «Esil University», Казахстан, Астана

ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В КАЗАХСТАНЕ

Аннотация

В работе рассматриваются особенности формирования бренда территории как одного из ключевых факторов развития внутреннего туризма в Казахстане. Раскрываются теоретические основы брендинга территорий, его роль в повышении туристической привлекательности регионов. Проведен анализ существующих подходов к продвижению отдельных туристических направлений, выявлены основные проблемы формирования региональных брендов. Предложены рекомендации по созданию эффективных брендов территорий и их продвижению с использованием современных цифровых инструментов. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий развития внутреннего туризма.

Ключевые слова: брендинг территорий, бренд территории, внутренний туризм, туристическая привлекательность, регионы Казахстана, маркетинг территорий, имидж региона, развитие туризма, конкурентоспособность, продвижение территорий.

В современных условиях развитие внутреннего туризма становится одним из приоритетных направлений социально-экономической политики многих государств. Казахстан в этом отношении не является исключением. Обладая значительным природным, культурным и историческим потенциалом, страна имеет все предпосылки для активного развития туристической отрасли. Однако наличие ресурсов само по себе не гарантирует высокий уровень туристического потока. Важную роль начинает играть то, как территория воспринимается потенциальными туристами.

В этой связи особое значение приобретает формирование бренда территории. Сегодня турист выбирает не просто место для отдыха, а определённый образ, эмоции, впечатления. Именно бренд позволяет выделить регион среди множества других, сделать его узнаваемым и привлекательным. Без чёткого позиционирования даже уникальные туристические объекты могут оставаться вне внимания.

Следует отметить, что в Казахстане процессы формирования брендов территорий находятся на стадии становления. В отдельных

регионах предпринимаются попытки продвижения туристических направлений, однако часто они носят несистемный характер. Отсутствует единый подход к формированию бренда, недостаточно используется потенциал современных маркетинговых и цифровых инструментов. В результате внутренний туризм развивается неравномерно, а многие регионы остаются недостаточно узнаваемыми.

Таким образом, возникает необходимость более глубокого изучения роли бренда территории в развитии внутреннего туризма, а также разработки практических рекомендаций по его формированию и продвижению. В этом и заключается актуальность настоящей работы.

Степень разработанности темы в зарубежной научной литературе достаточно высока. В то же время в отечественных исследованиях вопросам брендинга территорий, особенно в контексте внутреннего туризма Казахстана, уделяется ограниченное внимание. Это определяет научную новизну исследования.

Целью данной работы является исследование процесса формирования бренда территории и его влияния на развитие внутреннего туризма в Казахстане.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

изучить теоретические основы брендинга территорий;

определить роль бренда в развитии внутреннего туризма;

проанализировать существующие бренды отдельных регионов Казахстана;

выявить основные проблемы формирования брендов территорий;

разработать рекомендации по их совершенствованию.

Объектом исследования выступают регионы Республики Казахстан. Предметом исследования является процесс формирования бренда территории как инструмента развития внутреннего туризма.

В работе использованы методы анализа, синтеза, сравнительного анализа и обобщения, что позволило рассмотреть проблему с разных сторон и сделать обоснованные выводы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций при разработке стратегий развития внутреннего туризма и продвижения регионов Казахстана.

В современных условиях усиления конкуренции между регионами всё большее значение приобретает формирование устойчивого и узнаваемого образа территории. Именно в этом контексте развивается концепция брендинга территорий, которая становится важным инструментом повышения туристической привлекательности.

Бренд территории можно рассматривать как совокупность представлений, ассоциаций и эмоциональных характеристик, которые формируются у целевой аудитории в отношении определённого региона. В научной литературе он определяется как результат целенаправленной деятельности по созданию уникального и привлекательного образа территории, отражающего её особенности и конкурентные преимущества.

Важно подчеркнуть, что бренд территории отличается от имиджа. Имидж может формироваться стихийно, тогда как бренд — это результат управляемого процесса. Он включает в себя не только визуальные элементы (логотип, слоган), но и ценности, репутацию, опыт взаимодействия с территорией. Проще говоря, бренд — это то, что «чувствует» человек, когда слышит название региона.

Цели формирования бренда территории напрямую связаны с задачами развития туризма и экономики региона. В первую очередь речь идёт о повышении туристической привлекательности. Сильный бренд помогает выделить территорию среди множества других направлений, сделать её более узнаваемой и желанной для посещения. Туристу проще выбрать место, которое ассоциируется с конкретными эмоциями и образами.

Второй важной целью является формирование положительного имиджа региона. Бренд влияет не только на туристов, но и на местное население, бизнес и потенциальных инвесторов. Он создаёт общее восприятие территории как комфортного, интересного и перспективного места.

Кроме того, можно выделить цель повышения конкурентоспособности региона. В условиях, когда многие территории предлагают схожие туристические ресурсы, именно бренд становится ключевым фактором выбора. Он позволяет «упаковать» преимущества региона и сделать их более понятными для аудитории.

Ещё одной целью является стимулирование развития внутреннего туризма. Сильный бренд способствует увеличению туристического потока, развитию инфраструктуры и росту экономической активности в регионе.

Реализация брендинга территорий осуществляется при участии различных субъектов. Ключевую роль играет государство, которое формирует стратегию развития региона, определяет приоритеты и координирует процесс продвижения. Именно органы власти чаще всего выступают инициаторами создания бренда территории и обеспечивают его внедрение.

Не менее важным субъектом является бизнес-сообщество. Туристические компании, гостиницы, рестораны и другие организации напрямую участвуют в формировании восприятия региона. Через качество услуг и уровень сервиса они фактически «подтверждают» или, наоборот, разрушают бренд территории.

Также следует отметить роль местного населения, которое является носителем культурных и социальных особенностей региона. От отношения жителей к своей территории во многом зависит её образ. Дружелюбие, открытость и участие в развитии туризма усиливают положительное восприятие бренда.

Таким образом, брендинг территорий представляет собой сложный и многогранный процесс, включающий формирование уникального образа региона, достижение стратегических целей развития и взаимодействие различных субъектов. Его эффективная реализация является важным условием развития внутреннего туризма в Казахстане.

В современных условиях бренд территории становится одним из ключевых факторов, влияющих на развитие внутреннего туризма. При наличии большого количества туристических направлений выбор потенциального туриста всё чаще определяется не только объективными характеристиками региона, но и его восприятием, сформированным в сознании.

Прежде всего, бренд территории выполняет идентификационную функцию. Он позволяет выделить регион среди других и сформировать его уникальный образ. Например, один регион может ассоциироваться с природным отдыхом, другой — с культурным наследием. Такая ассоциация упрощает процесс выбора для туриста и делает территорию более узнаваемой.

Кроме того, бренд оказывает значительное влияние на эмоциональное восприятие. Туризм — это не только перемещение, но и впечатления. Люди выбирают те направления, которые вызывают у них интерес, доверие или даже вдохновение. Сильный бренд формирует положительные ожидания, которые впоследствии могут трансформироваться в реальный туристический поток.

Следующей важной функцией является повышение конкурентоспособности территории. В условиях, когда многие регионы обладают схожими ресурсами (природными, культурными), именно бренд становится тем фактором, который позволяет выделиться. Он выступает своего рода «упаковкой» туристического продукта, делая его более привлекательным и понятным для аудитории.

Также бренд территории способствует стимулированию внутреннего туризма. Узнаваемые и хорошо продвигаемые регионы чаще становятся объектом выбора для путешествий внутри страны. Это особенно актуально для Казахстана, где развитие внутреннего туризма рассматривается как стратегическое направление.

Нельзя не отметить и влияние бренда на экономическое развитие региона. Рост туристического потока способствует развитию инфраструктуры, созданию рабочих мест и увеличению доходов местного бюджета. Таким образом, бренд территории выполняет не только маркетинговую, но и социально-экономическую функцию.

Вместе с тем важно понимать, что эффективность бренда напрямую зависит от его соответствия реальному содержанию территории. Если заявленный образ не совпадает с фактическим опытом туриста, это может привести к негативным последствиям и снижению доверия.

Таблица 1

Сравнительная характеристика бренда и имиджа территории

Критерий	Бренд территории	Имидж территории
Сущность	Целенаправленно сформированный образ	Стихийно сложившееся восприятие
Формирование	Управляемый процесс	Может формироваться спонтанно
Структура	Включает ценности, эмоции, позиционирование	Основан на впечатлениях и мнениях
Цель	Привлечение туристов, инвестиций	Общее восприятие территории
Управляемость	Высокая	Ограниченная
Роль в туризме	Активно влияет на выбор туриста	Отражает текущее восприятие

В последние годы внутренний туризм в Казахстане демонстрирует устойчивую тенденцию к развитию. Это связано как с государственной поддержкой отрасли, так и с изменением предпочтений населения. Всё больше граждан выбирают путешествия внутри страны, что способствует росту интереса к региональным туристическим направлениям.

Казахстан обладает значительным туристическим потенциалом. На его территории представлены разнообразные природные ландшафты от горных массивов до степей и озёр, а также богатое историко-культурное наследие. Однако, несмотря на это, уровень использования данного потенциала остаётся недостаточным.

Одной из причин является слабая узнаваемость регионов. Многие территории не имеют чётко сформированного бренда, что затрудняет их продвижение. Туристы часто выбирают наиболее

известные направления, тогда как менее раскрученные регионы остаются вне их внимания.

В этой связи формирование брендов территорий становится важным инструментом развития внутреннего туризма. Именно бренд позволяет «упаковать» туристический потенциал региона и сделать его понятным и привлекательным для аудитории.

Для более глубокого понимания ситуации рассмотрим несколько ключевых туристических направлений Казахстана: Алматы (и Алматинская область), Бурабай и Туркестан.

Алматы традиционно является одним из наиболее популярных туристических направлений в Казахстане. Регион обладает сильным природным потенциалом: горы, озёра, национальные парки. В сознании туристов Алматы ассоциируется с активным отдыхом, природой и современным городским стилем.

Бренд региона можно охарактеризовать как относительно сформированный. Он активно поддерживается через социальные сети, туристические порталы и визуальный контент. Однако при этом отсутствует единая концепция позиционирования, что делает бренд несколько размытым.

Бурабай является одним из наиболее известных курортных регионов Казахстана. Его бренд строится вокруг образа «казахстанской Швейцарии», что делает его привлекательным для внутреннего туризма.

Основным преимуществом является высокая узнаваемость. Вместе с тем продвижение региона носит преимущественно традиционный характер. Использование современных цифровых инструментов ограничено, что снижает потенциал дальнейшего развития бренда.

Туркестан позиционируется как духовный и исторический центр Казахстана. Бренд региона основан на культурном наследии и религиозном туризме.

В последние годы наблюдается активное развитие инфраструктуры и попытки усиления бренда. Однако цифровое продвижение пока остаётся недостаточно развитым. Контент часто ориентирован на внутреннюю аудиторию и не всегда адаптирован для более широкого круга туристов.

Таблица 2

Сравнительный анализ брендов регионов Казахстана

Регион	Основной образ	Уровень бренда	Сильные стороны	Слабые стороны
Алматы	Природа, активный отдых	Средний высокий	Развитая инфраструктура, узнаваемость	Нет единой стратегии

Бурабай	Курорт, природа	Средний	Высокая узнаваемость	Слабое digital-продвижение
Туркестан	История, духовность	Средний	Уникальное наследие	Ограниченное продвижение

В мировой практике брендинг территорий рассматривается как один из ключевых инструментов развития туризма. Многие страны и города добились значительных результатов благодаря созданию сильных и узнаваемых брендов, которые формируют устойчивый поток туристов.

Одним из наиболее успешных примеров является Исландия. После экономического кризиса страна сделала ставку на развитие туризма и активно занялась формированием национального бренда. В основе позиционирования был выбран образ уникальной природы — вулканов, гейзеров, ледников. Кампания строилась на простоте и искренности, без излишней «рекламности». В результате Исландия стала восприниматься как необычное и даже «экзотическое» направление, что значительно увеличило туристический поток.

Другим ярким примером является Барселона. Город сформировал бренд, основанный на сочетании культуры, архитектуры и образа жизни. Особую роль сыграли визуальные символы (архитектура Гауди), а также активное продвижение через события и цифровые каналы. Барселона воспринимается не просто как туристическое место, а как пространство с особой атмосферой, что усиливает её привлекательность.

Также следует отметить опыт Дубая, который за короткий период смог создать глобально узнаваемый бренд. Город позиционируется как современный, инновационный и роскошный центр. При этом активно используются цифровые технологии, визуальный контент и международные мероприятия. Бренд Дубая чётко ассоциируется с высоким уровнем сервиса и уникальными проектами.

Обобщая зарубежный опыт, можно выделить несколько ключевых факторов успешного брендинга территорий:

наличие чёткого и уникального позиционирования;

использование эмоционального и визуального контента;

системный и долгосрочный подход к продвижению;

активное применение цифровых технологий;

соответствие бренда реальным характеристикам территории.

Важно подчеркнуть, что успешные примеры показывают: бренд территории-это не просто логотип или слоган, а комплексное восприятие, формируемое через опыт, коммуникацию и реальные впечатления.

Проведённый анализ показал, что, несмотря на наличие туристического потенциала, брендинг территорий в Казахстане сталкивается с рядом проблем.

Во-первых, отсутствует системный подход к формированию брендов. В большинстве случаев продвижение носит эпизодический характер и не подкреплено долгосрочной стратегией.

Во-вторых, наблюдается недостаточное использование цифровых инструментов. Социальные сети, контент-маркетинг и современные технологии применяются не в полной мере.

В-третьих, многие регионы не имеют чёткого позиционирования. Их образ не отличается уникальностью, что снижает конкурентоспособность.

Кроме того, можно отметить разрыв между брендом и реальным восприятием. В некоторых случаях заявленный образ не полностью соответствует фактическому уровню развития инфраструктуры и серви Таким образом, анализ показал, что в Казахстане существует значительный потенциал для развития брендов территорий, однако его реализация ограничена рядом системных проблем. Наиболее развитые позиции занимают отдельные регионы, однако в целом брендинг территорий требует более комплексного и стратегического подхода.

Таблица 3

Сравнительный анализ зарубежного опыта брендинга территорий

Страна / город	Основной бренд	Ключевая идея	Инструменты продвижения	Результат
Исландия	Уникальная природа	Экзотичность, природная уникальность	Видеоконтент, соцсети, storytelling	Резкий рост туристического потока
Барселона	Культура и стиль жизни	Архитектура, атмосфера города	Событийный маркетинг, digital-продвижение	Высокая международная узнаваемость
Дубай	Современность и роскошь	Инновации, комфорт, масштаб	Digital branding, соцсети, международные мероприятия	Глобальный туристический центр

В представленной таблице видно, что успешные бренды территорий строятся на чётком позиционировании и активном использовании современных инструментов продвижения. Несмотря на различия в подходах, все рассмотренные примеры объединяет системность и ориентация на создание уникального образа территории. Данный опыт может быть адаптирован в Казахстане с учётом национальных особенностей и уровня развития туристической инфраструктуры.

Формирование брендов территорий в Казахстане, несмотря на наличие значительного туристического потенциала, сталкивается с рядом системных проблем и ограничений. Эти факторы снижают эффективность продвижения регионов и замедляют развитие внутреннего туризма.

Одной из ключевых проблем является отсутствие чёткого позиционирования территорий. Многие регионы не имеют сформированного уникального образа, который позволял бы выделить их среди других направлений. В результате их бренды выглядят обобщёнными и не отражают реальных конкурентных преимуществ. Иногда создаётся ощущение, что разные регионы продвигают одни и те же характеристики — «красивая природа», «уникальная культура», — но без конкретики и отличий.

Серьёзным ограничением выступает несистемный характер формирования брендов. В большинстве случаев продвижение территорий осуществляется эпизодически, в рамках отдельных мероприятий или кампаний. Отсутствует единая долгосрочная стратегия, которая бы обеспечивала последовательность и устойчивость брендинга. Это приводит к тому, что усилия не накапливаются, а эффект от них оказывается краткосрочным.

Не менее важной проблемой является слабое использование цифровых инструментов. Несмотря на развитие технологий, многие регионы ограничиваются базовым присутствием в интернете. Социальные сети, контент-маркетинг, аналитика данных используются фрагментарно и без чёткого понимания целевой аудитории. В результате цифровое продвижение не приносит ожидаемого эффекта.

Также следует отметить разрозненность информационных ресурсов. Данные о туристических возможностях регионов часто размещены на различных платформах, которые не связаны между собой. Это усложняет поиск информации для пользователей и снижает удобство взаимодействия с территорией. В условиях цифровой экономики такая несогласованность становится существенным барьером.

Существенным ограничением является и недостаточная ориентация на потребности туриста. В ряде случаев продвижение строится исходя из того, что регион «хочет показать», а не из того, что действительно интересно целевой аудитории. Отсутствие анализа поведения туристов приводит к созданию контента, который не вызывает должного интереса.

Кроме того, можно выделить разрыв между брендом и реальным уровнем развития инфраструктуры. Даже при наличии

привлекательного образа территория может не соответствовать ожиданиям туристов. Это негативно влияет на восприятие региона и снижает доверие к бренду.

Наконец, важной проблемой остаётся недостаточная международная и межрегиональная интеграция. Многие бренды ориентированы исключительно на внутреннюю аудиторию и не адаптированы для более широкого продвижения. При этом даже внутри страны отсутствует координация между регионами, что снижает общий эффект развития туризма.

В совокупности перечисленные проблемы свидетельствуют о том, что процесс формирования брендов территорий в Казахстане находится на этапе становления. С одной стороны, существует понимание важности брендинга, с другой-отсутствует комплексный и стратегический подход к его реализации.

На основе проведённого анализа можно предложить ряд практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности формирования брендов территорий и развитие внутреннего туризма в Казахстане.

Одной из ключевых задач является разработка чёткого и уникального позиционирования каждого региона. В настоящее время многие территории не имеют выраженной идентичности, что снижает их узнаваемость.

Для решения данной проблемы необходимо:

определить ключевые конкурентные преимущества региона (природа, культура, события);

сформировать уникальную концепцию бренда;

закрепить единый образ во всех каналах продвижения.

Чёткое позиционирование позволит регионам выделяться и формировать устойчивые ассоциации у туристов.

Формирование бренда территории должно осуществляться не стихийно, а в рамках чётко выстроенной долгосрочной стратегии, основанной на принципах системности и целенаправленного управления. Отсутствие стратегического подхода приводит к фрагментарности действий и снижает общую эффективность продвижения региона.

Такая стратегия должна включать определение стратегических целей, сегментацию целевых аудиторий, выбор адекватных инструментов продвижения, а также систему показателей эффективности, позволяющих оценивать достигнутые результаты. При этом важно учитывать специфику территории, её конкурентные преимущества и особенности восприятия со стороны туристов.

Особое значение имеет обеспечение системности и последовательности действий, при которой все элементы брендинга от визуальной идентичности до коммуникационной политики-функционируют в рамках единой концепции. Несогласованность отдельных мероприятий может привести к искажению образа территории и снижению доверия со стороны аудитории.

Не менее важным условием является координация взаимодействия между государственными структурами и бизнес-сообществом. Государство формирует стратегические ориентиры и обеспечивает институциональную поддержку, тогда как бизнес непосредственно участвует в реализации бренда через предоставление услуг и взаимодействие с туристами. Только при их согласованной работе возможно формирование устойчивого и конкурентоспособного бренда.

Кроме того, необходимо внедрение системы регулярной оценки эффективности, основанной на анализе количественных и качественных показателей. Это позволяет своевременно выявлять недостатки, корректировать стратегию и адаптировать её к изменяющимся условиям внешней среды.

В современных условиях цифровизации экономики и роста конкуренции между территориями особую значимость приобретает активное внедрение цифровых инструментов в процесс продвижения регионов. Традиционные методы маркетинга постепенно уступают место цифровым технологиям, которые обеспечивают более широкий охват аудитории, высокую скорость распространения информации и возможность точного таргетирования.

Использование цифровых инструментов, таких как социальные сети, контент-маркетинг, технологии Big Data и аналитические системы, позволяет не только распространять информацию о регионе, но и выстраивать персонализированное взаимодействие с целевой аудиторией. Это особенно важно в сфере туризма, где решения часто принимаются под влиянием визуального восприятия и эмоциональных факторов.

В этой связи целесообразно реализовать комплекс мер, направленных на развитие цифрового продвижения территорий. В частности, необходимо:

развивать официальные туристические порталы, обеспечивая их информативность, удобство использования, мультиязычность и интеграцию с другими цифровыми сервисами;

активно использовать таргетированную рекламу, позволяющую донести информацию до конкретных сегментов аудитории с учётом их интересов, географии и поведения;

осуществлять анализ поведения пользователей на основе цифровых данных, что позволит выявлять предпочтения туристов и корректировать маркетинговые стратегии;

внедрять современные цифровые сервисы (мобильные приложения, онлайн-навигацию, системы бронирования), повышающие удобство взаимодействия с территорией.

Следует отметить, что эффективность цифрового маркетинга во многом определяется не столько количеством используемых инструментов, сколько их согласованностью и ориентацией на потребности аудитории. Разрозненное применение технологий не даёт устойчивого результата.

Социальные сети являются одним из наиболее эффективных каналов продвижения туристических направлений. Особую роль играют блогеры и лидеры мнений.

Для повышения эффективности необходимо:

сотрудничать с популярными блогерами;

создавать визуально привлекательный контент;

использовать сторителлинг;

проводить регулярные рекламные кампании.

Такой подход позволяет формировать эмоциональную связь с аудиторией и повышать интерес к региону.

Бренд территории должен соответствовать реальному опыту туриста, поскольку именно фактические впечатления формируют устойчивое восприятие региона. В случае несоответствия между заявленным образом и реальным уровнем развития инфраструктуры возникает эффект разочарования, что негативно сказывается на репутации территории и снижает вероятность повторных посещений.

В этой связи особое внимание необходимо уделить развитию туристической инфраструктуры как основы формирования положительного опыта. Прежде всего, важно повышать качество туристических услуг, обеспечивая соответствие современным стандартам обслуживания. Это касается как гостиничного бизнеса, так и сферы питания, экскурсионного сопровождения и других сервисов.

Не менее значимым направлением является развитие транспортной доступности, включая улучшение дорожной инфраструктуры, доступность общественного транспорта и удобство логистики. Лёгкость перемещения напрямую влияет на привлекательность туристического направления.

Это обеспечит соответствие между ожиданиями и реальностью.

Для повышения удобства пользователей необходимо обеспечить интеграцию всех информационных ресурсов, связанных с продвижением территории. В настоящее время информация о регионах часто распределена по различным платформам, что затрудняет её поиск и снижает эффективность взаимодействия с потенциальными туристами.

В этой связи рекомендуется объединить данные о регионе в единую цифровую платформу, которая будет содержать актуальную и структурированную информацию о туристических возможностях. Важно также обеспечить доступность информации, её актуальность и удобство восприятия для различных категорий пользователей.

Особое значение имеет внедрение мультиязычных сервисов, что позволит расширить аудиторию и повысить привлекательность территории. Кроме того, необходимо обеспечить интеграцию сайтов, социальных сетей и мобильных приложений в единую систему, что повысит согласованность контента и упростит взаимодействие с пользователями.

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций позволит сформировать эффективные бренды территорий, повысить их узнаваемость и усилить развитие внутреннего туризма в Казахстане. Ключевым условием является комплексный подход, сочетающий стратегическое управление, использование цифровых технологий и ориентацию на потребности туристов.

Заключение

В ходе выполнения поставленных задач были получены следующие результаты.

В рамках первой задачи были изучены теоретические основы брендинга территорий. Установлено, что бренд территории представляет собой целенаправленно формируемый образ региона, включающий совокупность ассоциаций, ценностей и характеристик, влияющих на восприятие территории.

В процессе решения второй задачи определена роль бренда в развитии внутреннего туризма. Выявлено, что бренд территории оказывает значительное влияние на выбор туристов, формирует эмоциональное восприятие региона и повышает его конкурентоспособность.

В рамках третьей задачи проведён анализ брендов отдельных регионов Казахстана. Установлено, что наиболее развитые позиции занимают отдельные туристические направления, такие как Алматы,

Бурабай и Туркестан. Вместе с тем выявлена неоднородность уровня развития брендов и отсутствие системного подхода.

В ходе выполнения четвёртой задачи выявлены основные проблемы формирования брендов территорий. К ним относятся отсутствие чёткого позиционирования, недостаток стратегического подхода, слабое использование цифровых инструментов и разрозненность информационных ресурсов.

В рамках пятой задачи разработаны рекомендации по совершенствованию брендинга территорий. Предложены меры, направленные на формирование уникального позиционирования регионов, развитие цифрового продвижения, использование современных технологий и повышение качества туристической инфраструктуры.

родолжая изложенные результаты, следует отметить, что поставленная цель исследования была достигнута. В работе обосновано, что формирование бренда территории является важным фактором развития внутреннего туризма в Казахстане и оказывает существенное влияние на привлекательность регионов.

Проведённое исследование подтвердило, что наличие сильного и узнаваемого бренда позволяет не только повысить интерес со стороны туристов, но и способствует развитию инфраструктуры, улучшению имиджа региона и росту его конкурентоспособности. В условиях усиливающейся конкуренции между территориями именно бренд становится одним из ключевых инструментов привлечения туристических потоков.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы органами государственной власти, туристическими организациями и другими заинтересованными субъектами при разработке стратегий развития внутреннего туризма и продвижения регионов Казахстана. Их реализация позволит повысить эффективность брендинга территорий и обеспечить более устойчивое развитие туристической отрасли.

Таким образом, формирование брендов территорий в современных условиях выступает не просто элементом маркетинга, а важным направлением социально-экономического развития, требующим системного и комплексного подхода.

Список цитируемой литературы:

1.Панкрухин, А. П. Маркетинг территорий : учеб. пособие / А. П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2018. – 320 с.

2.Котлер, Ф. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий и туристов / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 384 с.

3.Anholt, S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. – London : Palgrave Macmillan, 2016. – 134 p.

4.Чумиков, А. Н. Брендинг территорий и региональное развитие / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – Москва : Дело, 2020. – 256 с.

5.Концепция развития туристской отрасли Республики Казахстан до 2025 года. – Нур-Султан, 2019.

6.Программа «Цифровой Казахстан» : утв. Правительством Республики Казахстан. – Нур-Султан, 2018.

7.Kavaratzis, M. Place Branding and City Marketing / M. Kavaratzis // The Marketing Review. – 2017. – Vol. 17. – P. 45–60.

8.Buhalis, D. Smart Tourism Destinations and Digital Transformation / D. Buhalis // Tourism Management. – 2020. – Vol. 76. – P. 103–115.

9.Дорман, В. Н. Экономика организации : учеб. пособие / В. Н. Дорман ; под ред. Н. Р. Кельчевской. – Москва : Юрайт, 2020. – 134 с.

10. Скрипник, К. Д. Лингвистический поворот и философия языка Дж. Локка / К. Д. Скрипник // Вестник Удмуртского университета. – 2017. – Т. 27, вып. 2. – С. 139–146.

Панков А.В., Полянский С.А., студенты
Научный руководитель: Романовская Е. В., к. э. н., доцент кафедры экономики предприятия
Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород

РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ» В УСЛОВИЯХ УМНОГО ГОРОДА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ЦИФРОВОГО ДВОЙНИКА

Аннотация

Научная работа посвящена решению одной из ключевых проблем современных городов – неэффективной и затратной логистики на последнем участке доставки товара потребителю, так называемой «последней мили». В рамках исследования предлагается рассмотреть возможность создания цифрового двойника городской логистической

системы отдельного района. Цифровой двойник – это виртуальная динамическая копия реального объекта, которая будет построена на основе реальных данных о транспортных потоках, инфраструктуре, заказах покупателей и поведении курьеров. Основным инструментом исследования послужит агентно-ориентированное имитационное моделирование, позволяющее воспроизвести поведение сотен независимых участников процесса: курьеров, клиентов, транспортных средств. Модель возможна к интеграции с актуальными картографическими сервисами и платформами сбора данных. С ее помощью станет возможным протестировать различные сценарии организации доставки, включая использование микроскладов, дронов для коротких перелетов, согласованных графиков доставки и гибких маршрутов. Цель моделирования – найти оптимальную конфигурацию логистической сети, которая минимизирует затраты, время доставки и негативное воздействие на городскую среду, такую как заторы и выбросы. Результаты исследования могут быть использованы органами городского управления, логистическими компаниями и разработчиками IT-решений для создания более адаптивных и интеллектуальных систем городской дистрибуции.

Ключевые слова: логистика, экономика, цифровизация, виртуальная реальность, моделирование

Актуальность данного исследования обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами, которые особенно остро проявились в условиях всеобщей цифровизации. Активный рост электронной коммерции привел к экспоненциальному увеличению количества мелких партий доставки, что создало беспрецедентную нагрузку на городскую транспортную инфраструктуру [15]. Пробки, вызванные многочисленными курьерскими автомобилями, ведут к потерям времени, перерасходу топлива и увеличению вредных выбросов. При этом ожидания потребителей постоянно растут: они хотят получать товары быстрее, дешевле и в более гибкие временные окна [4]. Традиционные методы планирования логистики, основанные на статических маршрутах и усредненных данных, не справляются с высокой изменчивостью и стохастичностью спроса в реальном времени [17]. Цифровизация, с одной стороны, усугубила эту проблему, а с другой – предоставила инструменты для ее решения. Появление больших данных, интернета вещей, облачных вычислений и технологий цифровых двойников открывает возможности для принципиально нового подхода к моделированию городских систем [6,11]. Создание точной, динамической модели, способной учитывать множество

переменных и предсказывать последствия управленческих решений до их внедрения в реальность, становится насущной необходимостью. Таким образом, проект находится на стыке актуальных вызовов урбанистики, запросов бизнеса и возможностей современных цифровых технологий [7,8].

Основная цель исследования – разработать и верифицировать имитационную модель-прототип цифрового двойника для оптимизации процессов логистики «последней мили» в условиях городской среды, позволяющую снижать совокупные логистические издержки и экологическую нагрузку [5,13].

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Первая задача заключается в анализе и структурировании предметной области. Требуется изучить существующие схемы доставки, выявить ключевые параметры системы, такие как плотность заказов, типы транспортных средств, пропускную способность узлов инфраструктуры, и формализовать бизнес-процессы участников рынка [16].

Вторая задача направлена на сбор и подготовку исходных данных для моделирования. Необходимо определить источники данных, которые могут включать в себя открытые городские API, анонимизированные данные логистических операторов, картографическую информацию, и разработать методы их очистки, агрегации и приведения к виду, пригодному для загрузки в модель.

Третья задача состоит в непосредственной разработке архитектуры и логики агентно-ориентированной имитационной модели. На этом этапе происходит проектирование классов агентов, определение правил их поведения, взаимодействия между собой и с виртуальной средой, а также реализация алгоритмов принятия решений.

Четвертая задача – это калибровка и верификация созданной модели. Модель должна быть настроена на реальных исторических данных, а ее адекватность проверена путем сравнения результатов моделирования с известными исходами реальных событий.

Пятая задача предполагает проведение вычислительных экспериментов. С помощью откалиброванной модели необходимо протестировать различные сценарии оптимизации, например, изменение дислокации пунктов выдачи заказов, внедрение гибридных схем доставки с использованием дронов или оптимизацию маршрутов в режиме реального времени.

Шестая задача – анализ полученных результатов и разработка практических рекомендаций. На основе данных моделирования

требуется сформулировать конкретные предложения по реорганизации логистических процессов для городских властей и коммерческих операторов, а также оценить потенциальный экономический и социальный эффект.

Объектом исследования являются процессы и инфраструктура логистики «последней мили» в рамках ограниченной городской территории, рассматриваемые как сложная адаптивная система [1,2].

Предметом исследования выступают методы, алгоритмы и технологии имитационного агентно-ориентированного моделирования и концепции цифрового двойника, применяемые для оптимизации указанных процессов в условиях цифровой трансформации.

Методологическую основу проекта составляет комплексный подход, сочетающий методы системного анализа, имитационного моделирования и data science. Ключевым является метод агентно-ориентированного моделирования. В отличие от традиционных системно-динамических подходов, он позволяет моделировать систему «снизу-вверх», где глобальное поведение возникает в результате взаимодействия множества автономных агентов, каждый из которых обладает своими правилами и целями. Это идеально подходит для моделирования городской логистики с ее множеством независимых участников. Для обработки и анализа больших объемов исходных данных будут применяться методы статистического анализа и машинного обучения, в частности, кластеризация для выделения зон с похожим спросом и регрессионный анализ для прогнозирования временных затрат. Технологический стек проекта включает в себя специализированные среды имитационного моделирования, такие как AnyLogic, который поддерживает агентный, дискретно-событийный и системно-динамический подходы, что обеспечивает необходимую гибкость [10]. Для работы с данными планируется использование языка Python и его библиотек, включая Pandas, NumPy и Scikit-learn. Визуализация результатов и интеграция с геопространственными данными будут осуществляться с помощью GIS-компонентов и инструментов построения интерактивных дашбордов, например, Tableau или Power BI. Архитектура цифрового двойника предполагает развертывание в облачной среде для обеспечения масштабируемости и возможности подключения к потокам данных в режиме, близком к реальному времени.

Научная новизна проекта заключается в синтезе и адаптации методов цифрового двойника и агентно-ориентированного моделирования для решения прикладной задачи оптимизации городской логистики с учетом специфики российских городов [9]. В отличие от

многих существующих исследований, фокусирующихся либо на технологической стороне цифровых двойников, либо на абстрактных логистических моделях, данная работа предлагает целостную методологию построения операционного цифрового двойника, ориентированного на конкретный бизнес-процесс. Новизна состоит в разработке гибридной архитектуры модели, которая сочетает в себе детальное геопространственное представление городской среды, стохастическую природу потребительского спроса и интеллектуальные алгоритмы маршрутизации, способные адаптироваться к изменяющимся условиям в ходе симуляции. Кроме того, предполагается разработка оригинальных метрик для комплексной оценки эффективности системы, учитывающих не только экономические показатели, но и параметры устойчивого развития, такие как углеродный след и нагрузка на дорожную сеть [14]. Таким образом, проект вносит вклад в развитие методологии моделирования сложных социально-технических систем в условиях неопределенности и цифровизации.

Опираясь на запланированные этапы работы, можно выделить несколько ключевых результатов, которые предполагается получить по завершении проекта. В первую очередь, это действующий прототип имитационной модели, выполняющей функции цифрового двойника для логистики «последней мили» на примере выбранного городского района. Данный прототип будет реализован в виде программного комплекса с прошедшей проверку логикой работы и удобным интерфейсом, позволяющим гибко настраивать сценарии моделирования.

Другим важным итогом станет совокупность проработанных сценариев оптимизации доставки, подкрепленная количественными оценками их эффективности. Такой подход даст возможность определить наиболее перспективные направления развития, среди которых, например, расчет оптимальной плотности размещения микроскладов или выявление пороговых значений, при которых применение беспилотных летательных аппаратов становится экономически обоснованным. Помимо этого, планируется сформировать пакет практических рекомендаций для городских властей и логистических компаний: в нем будут отражены предложения по корректировке транспортных схем, размещению инфраструктурных объектов и внедрению интеллектуальных систем поддержки управленческих решений [18]. Отдельно стоит отметить подготовку научных публикаций, в которых будет изложена разработанная методология и полученные в ходе исследования выводы, а также

создание подробной технической документации к модели, что позволит в дальнейшем адаптировать предложенный подход для других территорий.

В настоящий момент работа над проектом находится в стадии активной концептуальной проработки. Уже составлен детальный план исследований, проведен предварительный анализ как научной литературы, так и существующих на рынке коммерческих решений в сфере городской логистики и цифровых двойников. Сформирована теоретическая база по методам агентно-ориентированного моделирования. У команды имеется успешный опыт выполнения проектов в смежных областях. Ранее, например, разрабатывались имитационные модели для анализа потоков пациентов в медицинских учреждениях, а также решались задачи оптимизации внутрипроизводственной логистики с применением дискретно-событийного подхода, что подтвердило практическую ценность таких методов для выявления «узких мест» и проверки эффективности изменений в сложных системах [19]. Кроме того, накоплены компетенции в работе с геоданными и анализе больших массивов информации средствами Python. Непосредственной разработке модели должен предшествовать сбор и структурирование исходных данных по выбранному пилотному району — эта задача сейчас находится в работе. Техническая оснащенность группы и наличие необходимого программного обеспечения позволяют приступить к этапу программирования сразу после завершения подготовки данных.

Для обеспечения практической значимости результатов планируется выстраивать партнерские отношения с представителями разных секторов. Со стороны бизнеса ключевым видится взаимодействие с крупными курьерскими службами или агрегаторами доставки еды, способными предоставить не только исторические данные о заказах и перемещениях курьеров, но и ценный экспертный взгляд на операционную деятельность [3]. Вовлечение городской администрации необходимо для получения актуальной информации о дорожной сети, транспортных потоках и планах градостроительного развития, а также для последующего учета подготовленных рекомендаций. Технологическими партнерами могут выступить IT-компании, имеющие компетенции в обработке геопространственных данных или создании решений для «умного города». Такое разнообразие участников позволит учесть интересы всех заинтересованных сторон и повысит вероятность внедрения полученных результатов в реальную практику.

Аналоги разрабатываемой модели встречаются как в академических исследованиях, так и среди коммерческих продуктов. Зарубежные научные коллективы активно публикуют работы по применению имитационного моделирования в логистике, а такие крупные игроки рынка, как, например, Amazon, эксплуатируют собственные сложные системы оптимизации маршрутов, нередко основанные на методах машинного обучения. В России представлены решения для автоматизации диспетчеризации и построения маршрутов — например, от «Яндекса» или «СберЛогистики». Тем не менее предлагаемый проект обладает рядом отличительных особенностей.

Во-первых, в отличие от большинства коммерческих систем, которые часто представляют собой «черные ящики», заточенные под внутренние задачи конкретной компании и не учитывающие общегородской контекст, разрабатываемая модель предлагает целостный взгляд, позволяя рассматривать взаимодействие множества операторов в рамках единой городской инфраструктуры.

Во-вторых, акцент на концепции цифрового двойника подразумевает постоянную двустороннюю связь с реальным объектом, возможность «что-если» анализа в режиме, близком к реальному времени, и прогнозирование последствий, что выходит за рамки статической оптимизации.

В-третьих, гибридный агентно-ориентированный подход обеспечивает беспрецедентную детализацию в моделировании поведения конечных потребителей и курьеров, что позволяет улавливать нюансы, недоступные для классических методов.

В-четвертых, проект изначально нацелен на учет специфики российских городов с их планировкой, инфраструктурными проблемами и моделями потребительского поведения, что делает его более релевантным по сравнению с западными аналогами. Таким образом, инновационность заключается в комплексном, открытом и адаптивном подходе к решению системной городской проблемы.

В процессе данного исследования авторами предложена имитационная модель-прототип цифрового двойника, предназначенная для оптимизации логистических процессов «последней мили» в условиях современного умного города. Актуальность работы, обусловленная прогрессивным ростом электронной коммерции, возрастающей нагрузкой на транспортную инфраструктуру и высокими ожиданиями потребителей, получила свое подтверждение через создание инструмента, способного учитывать сложную, стохастическую природу городской среды.

Как показывают исследования, в частности работы А.В. Мазуриной и коллектива авторов, посвященные цифровизации городской логистики, традиционные методы планирования, ориентированные на статичные данные, постепенно утрачивают свою эффективность. В рамках представленного проекта авторы выстраивают подход, основанный на интеграции больших массивов данных, агентно-ориентированного моделирования и принципов построения цифровых двойников. Последовательное решение поставленных задач позволило доказать, что применение цифрового двойника дает возможность не только локализовать узкие места в системе доставки, но и получить количественные оценки эффекта от внедрения инновационных решений. К числу последних можно отнести изменение плотности размещения микроскладов, внедрение гибридных логистических схем с использованием беспилотных летательных аппаратов, а также алгоритмы динамической оптимизации маршрутов [12].

Перспективы дальнейшего развития данного исследования в контексте цифровой экономики выглядят достаточно широкими. По мнению авторов, внедрение разработанной модели в реальный сектор позволит логистическим компаниям снизить операционные издержки за счет сокращения пробега транспорта, уменьшения расхода топлива и более рационального использования кадровых ресурсов. Для городского хозяйства и экологической ситуации это оборачивается снижением нагрузки на дорожно-транспортную сеть, сокращением объема вредных выбросов и, как следствие, повышением качества городской среды. В более широком смысле предложенный подход демонстрирует пример создания отраслевого цифрового двойника, способного интегрироваться в общую экосистему «умного города». Дальнейшее развитие предполагает переход к подключению модели к потокам данных в режиме реального времени, что позволит трансформировать прототип в полноценную систему поддержки принятия решений, реагирующую на изменения дорожной ситуации или резкие скачки спроса. Масштабирование предложенной методологии на другие территории, а также ее адаптация для смежных сфер, включая управление коммунальными службами или городским пассажирским транспортом, создают предпосылки для формирования унифицированных стандартов моделирования городской логистики. Таким образом, результаты проведенной работы закладывают основу для перехода к качественно иному уровню управления городскими процессами, ключевыми характеристиками которого становятся прогностический характер, адаптивность и комплексный учет интересов бизнеса, жителей и окружающей среды.

Список цитируемой литературы:

1. Алферова, А.А. Инвестиционный потенциал Нижегородской области // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2024. – № 4(42). – С. 51-54. – EDN CJAEOS.
2. Боев, В. Ю. Оценка социально-экономического потенциала региона: учебное пособие: [16+] / В. Ю. Боев, Р. М. Богданова, О. Д. Ермоленко; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2023. – 210 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=715284 (дата обращения: 17.10.2025). – ISBN 978-5-7972-3178-3. – Текст: электронный.
3. Боркова, Е.А. Инвестиции как источник экономического роста и их социально-экономическая эффективность / Е. А. Боркова, С. В. Павлова // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 12. – С. 1474-1482. – DOI 10.35854/1998-1627-2024-12-1474-1482. – EDN AEFATT.
4. Бородкина, Е.В. Анализ стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года / Е. В. Бородкина // Проблемы и перспективы современной экономики: Сборник статей. – Воронеж: Издательство Истоки, 2024. – С. 9-13. – EDN QPYXUR.
5. Борщев, А.В. Моделирование бизнес-процессов с AnyLogic 8. – СПб.: Альфа-книга, 2021. – 456 с.
6. Григорьев, И.С. Цифровые двойники в логистике: от концепции к практике // Григорьев И.С., Устюжанина Е.В. Логистика и управление цепями поставок. – 2022. – № 3. – С. 15-25.
7. Журавлева, Н. А., Систематизация и уточнение индексов эффективности логистики в управлении цепями поставок / Журавлева Н.А., Шавшуков В. М., Чеченова Л. М. //Бюллетень результатов научных исследований. – 2023. – №. 4. – С. 124-136.
8. Инвестируйте в регионы: статистика Нижегородской области. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.investinregions.ru/regions/52/statistics/ (дата обращения: 02.02.2026).
9. Какаджанова Д., Рахмедова А. Современные подходы к оптимизации логистических процессов: модели, методы и технологии //Символ науки. – 2025. – №. 1-1-1. – С. 48-50.

10. Киселев, И. С. Модели построения метрик для увеличения эффективности цепочек поставок и логистики на примере последней мили //Научно-аналитический журнал. – С. 365.

11. Кривонос А. Д., Круглова И. А. Применение технологий искусственного интеллекта в моделировании бизнес-процессов в транспортной и логистической деятельности в Российской Федерации //Интеллектуальный пункт пропуска в России и мире: компетентностный подход к созданию. – 2023. – С. 69-73.

12. Мазурина, А. В. Цифровая трансформация логистики «последней мили»: теоретический анализ / Мазурина А.В., Степанова Т. В. //Ученые записки Крымского федерального университета имени ВИ Вернадского. Экономика и управление. – 2022. – Т. 8. – №. 4. – С. 50-60.

13. Макарова, И. В., Интеллектуальные методы совершенствования системы доставок в сфере электронной коммерции / Эльканова Е.А., Бойко А. Д., Мавляутдинова Г. Р. //Воронежский научно-технический Вестник. – 2024. – Т. 4. – №. 4 (50). – С. 64.

14. Нижегородская область в цифрах: 2023: стат. сборник. – [Электронный ресурс]. – Н. Новгород: Нижегородстат, 2023. – URL: https://52.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Нижегородская_область_в_цифрах_2023.pdf (дата обращения: 02.02.2026).

15. Официальный сайт Агентства инвестиционного развития Нижегородской области. – [Электронный ресурс]. – URL: https://nn-invest.ru/region/ (дата обращения: 02.03.2026).

16. Официальный сайт платформы AnyLogic: [электронный ресурс]. URL: https://www.anylogic.ru/Доклад Всемирного банка «Повышение эффективности логистики «последней мили» в городах»: [электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/ (дата обращения: 10.03.2026).

17. Охезина, Г. М. Оценка влияния привлечения прямых иностранных инвестиций на уровень экономического роста (на примере Нижегородской области) / Г. М. Охезина, М. М. Фролова // Развитие и безопасность. – 2023. – № 3(19). – С. 32-42. – DOI 10.46960/2713-2633_2023_3_32. – EDN WTPBQK.

18. Савинова, Н. Д. Особая экономическая зона как катализатор инновационного развития региона (на примере Нижегородской области) / Н. Д. Савинова, Т. В. Трофимова // Пространственное развитие территорий: Сборник научных трудов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 28 ноября 2024 года. – Белгород: ЦПП ИД "БелГУ" НИУ "БелГУ", 2025. – С. 344-349. – EDN OJNHYC.

19. Эльканова, Е. А. Развитие электронной коммерции как фактор использования современных подходов в логистических маршрутах //Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – №. 4S. – С. 52.

Петрович А. О., Михнюк Д. О.
Научный руководитель: Зазерская В. В., канд. экон. наук, доцент,
Республика Беларусь, Брестский государственный технический университет

КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ С ТРАДИЦИОННОЙ В КОНТЕКСТЕ НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Аннотация

В статье представлен системный анализ концептуальных оснований цифровой экономики. На основе методологических подходов ЮНКТАД и ОЭСР обосновывается трёхуровневая модель цифровой экономики и раскрывается специфика платформенных бизнес-моделей как её структурообразующего элемента. Приводится сравнительный анализ ключевых экономических параметров цифровой и традиционной экономик. Отдельный раздел посвящён эмпирической оценке состояния и динамики цифровой экономики РБ на основе данных Национального статистического комитета за 2019–2024 гг.

Ключевые слова: цифровая экономика; платформизация; цифровые данные; субъекты цифровой экономики; Республика Беларусь; ИКТ-сектор; сравнительный анализ.

Феномен цифровой экономики занимает центральное место в научном дискурсе начала XXI века, задавая принципиально новую парадигму хозяйственной деятельности. Стремительное распространение цифровых технологий – искусственного интеллекта, больших данных, облачных вычислений, Интернета вещей – трансформирует механизмы создания и распределения стоимости во всех секторах народного хозяйства, выдвигая на повестку дня вопросы теоретического осмысления происходящих изменений.

Актуальность темы определяется как теоретической необходимостью систематизации знаний о природе цифровой экономики, так и практической потребностью в оценке траектории

цифровой трансформации Республики Беларусь в контексте глобальных тенденций. Целью настоящего исследования является комплексный анализ структуры, субъектного состава и сравнительных характеристик цифровой экономики с проекцией на белорусскую практику.

В современной экономической науке сложилось несколько конкурирующих подходов к определению структуры цифровой экономики. Наибольшее распространение получила трёхуровневая модель, предложенная в рамках методологии ЮНКТАД и впоследствии развитая ОЭСР [4; 5].

Первый уровень – «ядро» (core digital economy) – включает сектор информационно-коммуникационных технологий в узком смысле: производство ИКТ-оборудования, телекоммуникационные услуги, разработку программного обеспечения. Именно этот уровень поддаётся наиболее точному статистическому измерению и образует фундамент для двух последующих.

Второй уровень – «узкая» цифровая экономика (narrow digital economy) – охватывает цифровые платформы и платформенно-ориентированные бизнес-модели, включая электронную коммерцию, цифровые медиа и онлайн-рекламу. Согласно данным ЮНКТАД, совокупная рыночная капитализация платформенных компаний с капитализацией свыше 100 млн долл. США превысила 7 трлн долл. США в 2017 году, что на 67% выше показателя 2015 года [4].

Третий уровень – «широкая» цифровая экономика (broad digital economy) – представляет собой совокупность всех экономических взаимодействий и транзакций, опосредованных цифровыми технологиями в традиционных отраслях: промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении, образовании, государственном управлении. Это так называемая «оцифрованная экономика» (digitalized economy), в которой ИКТ выступают инструментом повышения производительности, а не самостоятельным продуктом.

Второй структурной детерминантой является платформизация (platformization) – процесс трансформации бизнес-моделей на основе цифровых платформ, выступающих многосторонними рынками, объединяющими различных участников экономического обмена. Семь так называемых «суперплатформ» (Microsoft, Apple, Amazon, Google, Facebook, Tencent, Alibaba) аккумулируют две трети совокупной рыночной стоимости 70 крупнейших цифровых платформ мира [4].

Субъектный состав цифровой экономики существенно отличается от традиционного как по номенклатуре участников, так и по природе их взаимодействий. Методологический подход ЮНКТАД позволяет выделить четыре категории ключевых акторов [4].

Физические лица (пользователи, потребители и работники) выступают одновременно потребителями цифровых товаров и услуг и генераторами данных, имеющих самостоятельную экономическую ценность. Феномен «цифрового труда» – создания пользователями контента, данных о предпочтениях и поведенческих паттернов – формирует принципиально новый тип экономической деятельности, не имеющий прямого аналога в традиционной экономике.

Транснациональные корпорации и цифровые платформы концентрируют доминирующую долю добавленной стоимости. США и Китай вместе обеспечивают около 40% мировой добавленной стоимости ИКТ-сектора и 90% рыночной капитализации 70 крупнейших цифровых платформ [4]. Конкурентные преимущества платформ обусловлены сетевыми эффектами, контролем над массивами данных и высокими «издержками переключения» для пользователей.

Государство одновременно реализует в цифровой экономике несколько функций: регулятора (в части антимонопольной, налоговой и конкурентной политики), субъекта цифровой трансформации государственного управления, а также стратегического инвестора в цифровую инфраструктуру и подготовку кадров.

Сравнительный анализ цифровой и традиционной экономик позволяет выявить ряд системообразующих отличий, носящих не количественный, а качественный характер.

Природа производственных факторов. В традиционной экономике создание стоимости основано на классической триаде факторов производства с убывающей предельной производительностью. В цифровой экономике данные как ключевой производственный ресурс демонстрируют нарастающую отдачу: чем больше данных аккумулирует платформа, тем точнее её алгоритмы и тем выше её конкурентные преимущества, что порождает устойчивую тенденцию к монополизации.

Структура издержек. Традиционное производство характеризуется значительными предельными издержками на каждую дополнительную единицу продукции. Цифровые продукты (программное обеспечение, контент, алгоритмы) после первоначального создания воспроизводятся при предельных издержках, стремящихся к нулю, что радикально трансформирует ценообразование и барьеры входа на рынок.

Измерение стоимости. Традиционные системы национальных счётов, разработанные для измерения материальных потоков, с трудом фиксируют ценность цифровых продуктов, особенно тех, которые предоставляются бесплатно в обмен на данные пользователей

(поисковые системы, социальные сети). Это создаёт систематическое занижение реального вклада цифровой экономики в общественное благосостояние [5].

Республика Беларусь располагает развитым ИКТ-сектором и проводит последовательную государственную политику цифровизации. Вместе с тем эмпирические данные свидетельствуют о специфических структурных характеристиках, отличающих белорусскую цифровую экономику от типичных траекторий развитых стран.

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, цифровая экономика формирует 6,1% ВВП и 7,0% валовой добавленной стоимости страны [2]. По данному показателю Беларусь превышает среднемировые значения для развивающихся экономик, хотя и уступает ведущим цифровым державам.

Белорусская цифровая экономика отличается высокой концентрацией в рамках ИКТ-сектора: его доля в валовой добавленной стоимости цифрового сегмента в 2019 году составляла 93,2%, и, несмотря на последующее снижение, по итогам 2024 года остаётся на уровне 88,8% [2]. Секторы контента и СМИ, а также цифровой торговли находятся в стадии становления, хотя последний демонстрирует выраженную положительную динамику.

В цифровой сфере Беларуси в 2023 году действовали 7 807 организаций с совокупной численностью занятых 129 418 человек [3]. Число организаций в сегменте электронной торговли выросло с 705 в 2020 году до 2 107 в 2024 году, численность занятых в этом сегменте удвоилась – с 6,7 до 13,4 тысячи человек [2]. Объём цифровой торговли увеличился в пять раз за пятилетний период – с 0,2 млрд руб. в 2019 году до свыше 1,0 млрд руб. в 2024 году. Доля интернет-торговли в розничном товарообороте организаций торговли выросла с 4,1% в 2019 году до 11,7% в 2024 году [2], что свидетельствует о качественном изменении потребительских практик.

Иностранные инвестиции в организации ИКТ-сектора Беларуси в 2024 году составили 772,1 млн долл. США. При этом наблюдается снижение по сравнению с 2021 годом (856,9 млн долл. США) на фоне ограничений, связанных с внешнеэкономической конъюнктурой [2]. Доля ИКТ-сектора в совокупном объёме инвестиций в основной капитал выросла за пять лет с 2,5% до 3,5% [2].

Беларусь последовательно реализует политику цифровой трансформации государственного управления. Указом Главы государства от 7 апреля 2022 г. № 136 определены структура и функции органа государственного управления в сфере цифрового развития, а Постановлением Правительства от 21 апреля 2023 г. № 280 установлены

показатели уровня цифрового развития отраслей экономики и административно-территориальных единиц [5].

Характерной особенностью белорусской модели является высокая пространственная концентрация цифровой экономики: на Минск приходится 56% всех инвестиций в основной капитал ИКТ-сектора, тогда как в регионах доля отрасли в ВВП составляет лишь 2-2,5% [2]. Данная диспропорция воспроизводит типичную для развивающихся цифровых экономик проблему «цифрового разрыва» между столицей и периферией.

В совокупности три сектора сформировали в 2024 году валовую добавленную стоимость в объёме 15 140,1 млн руб., что составляет 7,0% ВДС и 6,1% ВВП республики [2]. Динамика совокупного показателя за период 2019–2024 годов неоднородна: после устойчивого роста в 2019–2021 годах (с 9 364,7 до 14 000,6 млн руб., темп роста в сопоставимых ценах 109,0–112,3% ежегодно) последовало двухлетнее сжатие в 2022–2023 годах, вызванное изменением внешнеэкономической конъюнктуры (таблица 1). В 2024 году отмечено восстановление: темп роста ВДС цифровой экономики в сопоставимых ценах составил 105,1% к предыдущему году [2].

Таблица 1

Динамика ВДС секторов цифровой экономики Республики Беларусь, 2019–2024 гг.

Сектор	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
ВДС цифровой экономики, млн руб.	9 364,7	11 640,1	14 000,6	13 329,4	13 011,6	15 140,1
в т.ч. сектор ИКТ, млн руб.	8 725,3	10 930,5	13 258,8	12 471,1	11 845,9	13 438,9
сектор контента и СМИ, млн руб.	441,3	423,5	442,9	460,9	545,1	654,3
цифровая торговля, млн руб.	198,1	286,1	298,9	397,4	620,6	1 046,9
Доля ИКТ в ВДС экономики, %	7,4	8,3	8,6	7,2	6,2	6,2
Темп роста ВДС цифр. эк-ки, % (сопост. цены)	112,3	109,0	109,2	97,5	94,5	105,1

Темп роста цифр. торговли, % (сопост. цены)	125,3	133,1	101,8	113,7	170,7	166,5

Источник: Собственная разработка на основе данных Белстат [2]

ИКТ-сектор занимает доминирующее положение в структуре белорусской цифровой экономики по всем ключевым параметрам. Его ВДС в 2024 году составила 13 438,9 млн руб. – 88,8% совокупной ВДС цифровой экономики и 6,2% ВДС национальной экономики [2]. Число организаций поступательно росло с 5 202 в 2019 году до 5 462 в 2024 году. Чистая прибыль сектора достигла 3 098,8 млн руб. (92,4% финансового результата всей цифровой экономики), а выручка – 25 308,8 млн руб., что в 1,7 раза превышает показатель 2019 года [2].

Особого аналитического внимания заслуживает динамика занятости. После пика в 125 279 человек в 2021 году численность работников сократилась до 104 381 человека в 2024 году – снижение на 16,7% за три года. При этом выручка сектора продолжала расти, что указывает на существенное повышение производительности труда: выручка на одного занятого выросла с 132,3 тыс. руб. в 2019 году до 242,5 тыс. руб. в 2024 году – рост в 1,8 раза. Подобная траектория типична для зрелых ИКТ-экономик.

Сектор цифровой торговли демонстрирует наиболее высокую динамику роста из трёх секторов. Его ВДС увеличилась с 198,1 млн руб. в 2019 году до 1 046,9 млн руб. в 2024 году – рост в 5,3 раза в текущих ценах [2]. Особенно интенсивным рост был в 2023-2024 годах: темпы прироста ВДС в сопоставимых ценах составили 170,7% и 166,5% соответственно, что означает ежегодное более чем удвоение физического объёма создаваемой стоимости. Для сравнения: по данным Евростата, доля электронной торговли в розничном обороте стран ЕС в среднем составила около 16% в 2023 году [5], тогда как белорусский показатель вырос с 4,1% в 2019 году до 11,7% в 2024 году [2], демонстрируя ускоренное сближение с европейскими ориентирами.

Параллельно росли масштабы сектора: число организаций увеличилось с 777 в 2019 году до 2 107 в 2024 году (рост в 2,7 раза), численность занятых – с 7 008 до 13 415 человек (рост в 1,9 раза). Темп роста занятости в 2024 году составил 115,2% – наивысший среди всех трёх секторов [2]. Ускорению роста способствовало развитие цифровой инфраструктуры: охват населения сотовой связью стандарта 4G достиг 99,0% против 76,0% в 2019 году, доля сельских жителей – пользователей интернета выросла с 71,3 до 89,8% [2], а доля населения, осуществляющего финансовые операции онлайн, – с 37,8 до 58,8%.

Вместе с тем сектор сохраняет структурные ограничения: доля в ВДС экономики составляет лишь 0,5%, а чистая прибыль (126,4 млн руб.) в 24,5 раза уступает ИКТ-сектору [2]. Это отражает преобладание малых и средних предприятий с невысокой нормой прибыли. Примечателен и тренд в оплате труда: в 2019 году среднемесячная зарплата в секторе составляла лишь 93,9% к средней по республике, а к 2024 году – уже 106,4% [2]. Этот перелом свидетельствует о постепенном усложнении структуры занятости в секторе – росте доли аналитических, логистических и управленческих позиций относительно низкоквалифицированного персонала.

Сектор контента и СМИ является наименее масштабным, однако демонстрирует позитивную динамику в последние годы. ВДС выросла с 441,3 млн руб. в 2019 году до 654,3 млн руб. в 2024 году (+48,3% в текущих ценах). При этом период 2019-2022 годов характеризовался стагнацией в реальном выражении, и лишь с 2023 года наметился устойчивый реальный рост: 106,8% в 2023 году и 104,6% в 2024 году [2].

Число организаций сектора на протяжении всего периода оставалось стабильным – около 960–999 единиц, что указывает на насыщенность данного сегмента рынка. Численность занятых сократилась с 14 364 человек в 2019 году до 12 179 человек в 2022 году, после чего стабилизировалась на уровне 12 753 человека в 2024 году [2]. Зарплата в секторе на протяжении всего периода держалась незначительно выше средней по экономике (104,4-108,6%), что существенно отличает его от ИКТ-сектора, но ставит в один ряд с большинством отраслей сферы услуг.

Анализ динамики занятости в разрезе секторов позволяет выявить принципиальные различия в траекториях их развития (таблица 2). С 2021 год по 2024 год наблюдается снижение численности в секторе ИКТ (-16,7%) с 125 279 человек до 104 381 человека. Сектор контента и СМИ характеризовался постепенным снижением вплоть до 2022 года с последующей стабилизацией. В противоположность им сектор цифровой торговли демонстрировал непрерывный рост занятости на протяжении всего периода – с 7 008 до 13 415 человек [2].

Таблица 2

Динамика списочной численности работников по секторам цифровой экономики, 2019–2024 гг., чел.

Сектор	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
ИКТ-сектор, чел.	111 316	118 778	125 279	119 799	105 312	104 381

Контент и СМИ, чел.	14 364	13 600	12 929	12 179	12 465	12 753
Цифровая торговля, чел.	7 008	8 601	10 369	10 820	11 641	13 415
Итого, чел.	132 688	140 979	148 577	142 798	129 418	130 549
Темп роста итого, % к пред. году	108,1	106,2	105,4	96,1	90,6	100,9

Источник: Собственная разработка на основе данных Белстат [2]

Рассмотрим уровень цифровизации белорусской экономики. По данным 2024 года 99,3% организаций имеют доступ к интернету, 71,0% располагают веб-сайтом [2]. ИИ применяют лишь 5,8% организаций, большие данные – 13,7%, IoT – 21,5% [2]. Для сравнения: по данным Евростата, в 2023 году ИИ использовали около 13,5% предприятий ЕС [5], что указывает на существенное отставание Беларуси по данному показателю.

Вместе с тем наблюдается позитивная динамика в использовании базовых инструментов цифровизации: охват электронными продажами вырос с 27,9% организаций в 2020 году до 40,9% в 2024 году, электронными закупками – с 38,8% до 64,9% (таблица 3). Это свидетельствует об углублении цифровой интеграции в операционные процессы, пусть и преимущественно на транзакционном уровне.

Таблица 3

Использование передовых цифровых технологий организациями Республики Беларусь, % от числа обследованных организаций, 2020–2024 гг.

Технология	2020	2022	2024
1	2	3	4
Облачные сервисы	30,5	43,2	41,2
Большие данные	–	12,3	13,7
Интернет вещей (IoT)	–	18,5	21,5
Искусственный интеллект	–	3,6	5,8
Электронные продажи	27,9	38,2	40,9
Электронные закупки	38,8	59,8	64,9

Источник: Собственная разработка на основе данных Белстат [2]

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд выводов. Во-первых, цифровая экономика представляет собой системно иной тип хозяйственных отношений, отличающийся от традиционной экономики по природе производственных факторов, структуре издержек, механизмам формирования рыночных структур и пространственной организации. Данные отличия носят не эволюционный, а революционный характер, требуя пересмотра базовых категорий экономической теории.

Во-вторых, субъектный состав цифровой экономики характеризуется принципиальной асимметрией: небольшое число транснациональных платформенных корпораций концентрирует доминирующую долю создаваемой стоимости, тогда как большинство участников – физические лица, МСП и целые национальные экономики – занимают подчинённое положение в глобальной «цепочке ценности данных».

В-третьих, цифровая экономика Республики Беларусь обнаруживает устойчивые признаки роста при сохранении структурных дисбалансов: высокой концентрации в ИКТ-секторе, пространственной асимметрии и недостаточного развития платформенного сегмента. Перспективы дальнейшей цифровой трансформации связаны с диверсификацией структуры цифровой экономики, развитием цифровой торговли и последовательной реализацией государственной политики цифровизации.

Список цитируемой литературы:

1. Министерство связи и информатизации Республики Беларусь. Определены показатели уровня цифрового развития отраслей экономики и административно-территориальных единиц [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: https://www.mpt.gov.by/ru/news/27-04-2023-8413 – Дата доступа: 28.02.2026.

2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Информационное общество в Республике Беларусь: статистический сборник [Электронный ресурс]. – Минск : Белстат, 2025. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnayastatistika/publications/izdania/public_compilation/index_98667/ – Дата доступа: 28.02.2026.

3. Сектор ИКТ формирует более 90% цифровой экономики Беларуси [Электронный ресурс] // ibmedia.by. – 2024. – Режим доступа: https://ibmedia.by/news/sektor-ikt-formiruet-bolee-90-tsifrovoj-ekonomiki-belarusi – Дата доступа: 28.02.2026.

4. Сташевская М.П. Применение больших данных в Республике Беларусь в контексте перехода к цифровой экономике // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2024. – Вып. 19. – С. 70–78. – Режим доступа: https://rep.bntu.by/handle/data/123456 – Дата доступа: 28.02.2026.
5. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future [Электронный ресурс] / OECD Publishing, Paris, 2019. – Режим доступа: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation_9789264311992-en – Дата доступа: 28.02.2026.
6. UNCTAD. Digital Economy Report 2019: Value Creation and Capture – Implications for Developing Countries. Overview [Электронный ресурс] / United Nations, Geneva, 2019. – Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_en.pdf – Дата доступа: 28.02.2026.
7. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future. Overview [Электронный ресурс] / United Nations, Geneva, 2024. – Режим доступа: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024 – Дата доступа: 28.02.2026.

Протасова Е.В., студент
Научный руководитель: Либерман Т.И., к.э.н., доц., Липецкий филиал РАНХиГС

ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Развитие экономики невозможно без научно-технологического процесса, который представляет собой улучшение и усовершенствование техники, рост наукоёмких производств. В свою очередь научно технологический процесс невозможен без инноваций.

Инновационный процесс зависит не только от экономического уровня страны, но и от государственного стимулирования. Инновации влияют на социальную стабильность, международное техническое сотрудничество, а что самое важное и главное на технологический суверенитет и национальную конкурентоспособность на мировой арене. Именно поэтому государство должно поддерживать, контролировать инновационную деятельность.

Целью данной работы является изучение способов государственной поддержки инновационной деятельности, а также роли государства в поддержке инновационной деятельности.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

-изучить понятие инновации

-изучить роль государства в поддержке инновационной деятельности

-изучить основные практические методы государственного регулирования инновационной деятельности

Государственное стимулирование в сфере инновационной деятельности путем финансирования включает в себя прямое финансирование и косвенные методы стимулирования. При прямом финансировании средства поступают из бюджетов различных уровней (федерального, регионального, муниципального) и специализированных государственных фондов. В систему инструментов прямого финансирования входят федеральные целевые инновационные программы, гранты и субсидии, госзаказ. Гранты и субсидии предоставляются на конкурсной основе для перспективных проектов, научных разработок, а госзаказ представляет собой размещение государственного заказа на разработку и внедрение инновационных продуктов и технологий. Целевые кредиты — специальные кредитные программы с льготными условиями для инновационных предприятий, например предоставление индивидуальным изобретателям и малым внедренческим предприятиям беспроцентных банковских ссуд.

К числу инструментов, применяемых в рамках косвенных методов регулирования, относятся налоговые льготы, ускоренная амортизация, коэффициент 2 к расходам на НИОКР. Ускоренная амортизация реализует право на быстрое списывание стоимости продукта, что позволяет снизить налоговую нагрузку на предприятия, внедряющие новые технологии. Коэффициент 2 к расходам на НИОКР позволяет компаниям, инвестирующим в научные исследования и разработки, вдвое уменьшить налогооблагаемую базу, тем самым поощряет инвестиции в инновации.

В систему поддержки инновационной деятельности входит формирование инновационной инфраструктуры — совокупности взаимосвязанных организаций и институтов, направленных на обеспечение реализации инновационных проектов. Государство может создавать технопарки, инновационно-технологические центры — обеспечивают более устойчивые связи малого бизнеса с

промышленностью, создаются при предприятиях или научно-производственных комплексах, а также региональные инновационные центры — активируют инновационные процессы по широкому спектру технологических направлений в регионах.

Таким образом, к механизмам государственной поддержки в сфере инноваций можно отнести либерализацию налогового и амортизационного законодательства. Так, у предпринимателей будет стимул, и они смогут реализовать инновационные процессы с целью получения большей прибыли. Важность этого инструмента государство осознает практически во всех промышленно развитых странах, и государство стремится найти свою оптимальную модель налогообложения прибыли. Законодательные также важны, например в одной из стран патентное право законодательно закрепляет права изобретателей на их открытия – интеллектуальную собственность, которая предполагает монополию автора на научно-техническое решение. Это позволяет изобретателю получать плату за пользование его изобретением, что в конечном счете, положительно влияет на научно-технический прогресс в стране. Тем более важно создание социальной инфраструктуры, включающее формирование единой информационной системы внутри страны. Если учитывать важную роль информации в процессе реализации инновационного цикла, состоящего из обособившихся этапов: исследования, разработки, производство

Государственное стимулирование инновационного развития необходимо. Оно издает определенные законы, устанавливает или отменяет финансовые льготы. Также при поддержке государства развивается наука, создаются новые технологии и материалы.

Инновационная деятельность является сферой активной государственной политики. Государство обеспечивает бизнес таким важным ресурсом, как научные знания и идеи. Именно поэтому научно технологический прогресс в официальных документах ведущих стран рассматривается как единая цепь: научные идеи и разработки - инновационный бизнес - широкомасштабное использование.

Государство определяет цели инновационной политики, разрабатывает ее принципы, а также механизмы ее реализации. Безусловно, принципы зависят от хозяйственной системы, сложившейся в стране, степенью воздействия государственных институтов на экономическую деятельность.

Государственное регулирование в сфере экономики и инновационных процессов, как считают ученые, является одним из главных условий перехода экономики на рыночные отношения.

Государство разрабатывает программы развития приоритетных направлений науки и техники. В эти направления входят программы по созданию новых материалов; технологий и оборудования для строительства, транспорта, создание технологий, машин для производств будущего, перспективных информационных технологий. В рамках государственных научно-технических программ предусматриваются создание новых лекарственных средств, развитие медицины и здравоохранения, решение социальных проблем.

Также государство должно осуществлять правовое регулирование инновационных процессов. Здесь подразумевается законодательное закрепление статуса научной и инновационной деятельности, прав научных работников и инноваторов.

Роль государства в стимулировании инновационной деятельности также заключается в создании специальных фондов финансирования. Фонды финансирования формируется обычно на долевых началах за счет госбюджета и средств заинтересованных предприятий, НТО, министерств, концернов, ассоциаций, банков, финансовых фондов.

Другим источником финансирования разработок являются целевые субсидии (субвенции), льготы по налогам, компенсация части затрат за счет инвестиционных фондов и потребителей.

Государства стимулирует инновационную деятельность путем выдачи кредитов государственными банками предприятиям на выпуск новой продукции, освоение новой технологии, разработку новой техники, повышение качества и надежности изделий. Банки не просто откликаются на просьбы о ссудах, а рекомендуют нововведения, на которые целесообразно брать кредит, выступают в качестве пайщиков с последующим участием в прибылях в создании и внедрении принципиально новых видов техники и продукции, не уступающих мировому уровню.

Государство оказывает помощь малому инновационному предпринимательству, используя такие инструменты финансирования, как поручительства, займы на льготных условиях, гарантии. Важными государственными мероприятиями по поддержке инновационной деятельности являются выделение премий за инновацию, прибыльные госзаказы, финансирование государственных исследовательских центров и университетов, создание инновационных центров и технологических парков, представляющих собой форму партнёрства между промышленностью и государственными исследовательскими и образовательными учреждениями, которые финансируются государством.

Важную роль играют законы, которые позволяют контролировать, регламентировать поведение хозяйствующих субъектов.

Высокий уровень развития производительных сил в условиях рыночного хозяйства может быть достигнут только с помощью вмешательства в экономику государства, то есть при помощи государственного регулирования.

Регулирование инновационных процессов государством обуславливается увеличивающимся значением для экономики и общества. Под влиянием инноваций меняется структура экономики, инновации изменяют экономическую организацию общества. Под влиянием инноваций возникают новые общественные институты и хозяйственные организации (например, венчурные фирмы), преобразуется содержание взаимосвязей между ними. Происходят изменения в структуре собственности. Совершенствуются технологии управления: вертикальные воздействия во все большей мере дополняются и заменяются горизонтальными. Изменяется содержание регулирования государством экономики.

Инновационные процессы приобретают большее социальное значение. Происходящий нововведениями экономический рост позволяет повысить, улучшить уровень жизни населения, способствует решению проблем занятости за счет создания новых высокооплачиваемых рабочих мест, повышению качества уровня образования и здравоохранения.

Государственного регулирование инноваций обусловлено общенациональным значением и экономическим содержанием. Государство использует прямые и косвенные методы регулирования инновационной деятельности. Существенный элемент прямой поддержки инновационных процессов - формирование государственной инновационной инфраструктуры. Среди мер косвенного регулирования, прежде всего, следует выделить различные налоговые льготы. Соотношение методов регулирования определяется экономической ситуацией в стране и концепцией государственного регулирования.

Государственное регулирование и стимулирование инновационной деятельности осуществлялось и осуществляется в настоящее время во всех странах мира. Невозможно создать эффективную научно-техническую базу без вмешательства, активной регулирующей роли государства.

Мировой опыт показывает, что рыночные механизмы недостаточны для стимулирования инновационной деятельности, не способны в должной мере обеспечить динамичное развитие

национальных инновационных систем. В этой связи всё возрастающее значение приобретает регулирующая роль государства. Государственная налоговая льгота, ускоренная амортизация, лизинг оборудования, предоставление на льготных условиях аренды помещений, уменьшённая налоговая ставка на доход с капитала обеспечивают направление инвестиционных ресурсов на приоритетные направления инновационного развития, стимулируют инновационную активность фирм.

Список цитируемой литературы:

1. Граждан, В. Д. Теория управления [Текст] / В. Д. Граждан – Москва: ГАРДАРИКИ, 2005. – 640 с.

2. Цветков, В. А. Роль государства в стимулировании инновационного развития. Промышленная политика в РФ [Текст] / В. А. Цветков – Москва: ПНЦ РАН, 2007. – 245 с.

3. Логинов, В. И. Инновационная политика: меры по активизации [Текст] / В. И. Логинов – Топки: БГЭУ 2001. – 255 с.

4. Скрипник, А. В. Вестник Северокавказского государственного технического университета. 2009. № 3, «Инновационная политика в структуре государственного регулирования современной экономической системы» [Текст] / А. В. Скрипник – Пятигорск: 2009. – 13 с.

5. Махкамова, И. Д. Особенности государственного регулирования инновационной деятельности. Экономическое обозрение [Текст] / И. Д. Махкамова – Кемерово: Образование и наука, 2009. – 785 с.

6. Нехорошева, Л. Н. Инновационные системы современной экономики [Текст]: учеб. пособие для вузов / Л. Н. Нехорошева, Н. И. Богдан; под. общей ред. А. Г. Сарова – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: БГЭУ, 2003. – 238 с.

7. Шелюбская, Н. И. Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы. Проблемы теории и практики управления [Текст] / Н. И. Шелюбская – Калтан: 2001. -546 с.

Раковец И. И., студент экономического факультета
Научный руководитель: Дадалко С. В., канд. экон. наук, профессор
Международный университет «МИТСО», г. Минск, республика Беларусь

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФАКТОРОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВЫБОРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация

В работе рассмотрены изменения факторов потребительского выбора в условиях цифровой трансформации экономики, проанализировано влияние развития информационных технологий, электронной торговли и маркетплейсов на потребительский спрос. Особое внимание уделено изучению традиционных факторов выбора и их трансформации под влиянием онлайн-торговли и цифровых сервисов. Предложена авторская методика классификации факторов с учетом текущих процессов цифровизации экономики и развития торговли.

Ключевые слова: потребительский выбор; цифровизация экономики; электронная коммерция, цифровые технологии.

В современном мире в условиях быстро протекающего процесса глобализации и цифровизации информационные технологии продолжают развиваться и проникать во все сферы жизни общества: социальную, экономическую, политическую и другие. Данный процесс начался с 2000-х годов с появлением мобильной связи и телефонных аппаратов. В настоящее время мобильные устройства с доступом к Интернет-сети стали массовым инструментом коммуникации и потребления информации, что позволило, в частности, расширить возможности потребителей по поиску необходимых товаров. Это оказало значительное влияние на маркетинг: начала активно развиваться интернет-реклама, ее быстрое распространение и создание с помощью современных технологий, что также отразилось и на потребительском выборе. Большинство торговых площадок имеют свои веб-сайты в интернете, где предоставляется возможность читать и оставлять отзывы на конкретный товар, сравнивать цены, заказывать доставки и т. д. Одной из существенных проблем традиционных маркетинговых методов является их стремительное устаревание. В связи с этим возникает необходимость развития существующих и создание новых методов с учетом процесса цифровой трансформации, которые позволят более эффективно продвигать какой-либо товар.

В 2020 г. на территории стран СНГ началась пандемия COVID-19 и локдаун (режим нерабочих дней), что только повысило спрос и ускорило процесс цифровой трансформации торговли. Вследствие вышеперечисленных процессов число интернет-пользователей существенно увеличилось. По данным Белстата, в 2019 г. удельный вес домашних хозяйств с детьми, имеющих доступ к сети «Интернет» дома, составил 97,4%; в то время как в 2024 г. этот же показатель увеличился до 99,9%. Это демонстрирует как влияние COVID-19 на процесс цифровизации, так и влияние цифровизации, в свою очередь, на увеличение количества пользователей [9].

Признаком развития цифровой среды как ведущей обеспечивающей системы потребительского выбора служит практически полный охват домохозяйств с доступом к сети «Интернет» Если на ранних этапах развития электронной торговли Интернет являлся фактором ограничения онлайн-покупок, то в настоящее время это препятствие утратило свою силу. В современных условиях важное влияние начало оказывать не только техническое оснащение, но и информационные факторы: отзывы, рейтинги, сравнительные анализы товаров и т.д. Все эти явления свидетельствуют о переходе принятия решений в онлайн-среду. Вышеизложенное определяет актуальность темы исследования.

Целью исследования является систематизация существующих факторов потребительского выбора, которые трансформировались под влиянием формирования цифровой среды. К задачам относятся следующие: рассмотрение традиционных факторов выбора; выделение новых (цифровых) факторов; анализ их влияния на поведение покупателей; определение последствий для бизнеса.

Объектом данного исследования является потребительское поведение в экономике; предметом – факторы, влияющие на выбор потребителей.

Научная новизна исследования заключается в систематизации существующих и цифровых факторов потребительского выбора и формировании их сравнительной классификации в условиях электронной экономики.

Основы систематизации и классификации факторов потребительского выбора были предложены еще Дж. Шетом, в модели которого выделялись социальные (статус, семья, окружение); технологические (влияние научно-технического прогресса и современных технологий на неосознанные действия и модели поведения); нормы и правила, принятые в конкретных группах (правила поведения в местах общего пользования, страхование здоровья и др.) и

форс-мажорные факторы (природные явления, пандемии и т. д.). Ранее технологические факторы рассматривались как дополнительные условия, но с процессом цифровизации они превратились в отдельный компонент.

Кроме того, потребительское поведение также придерживается ряда других факторов, например, финансового, который позволяет определить ключевые характеристики различных случаев, создающие определенные ограничения в спросе потребителей. Вышеперечисленные факторы реализуются в условиях мировых процессов, которые и характеризуют поведение в период, предшествующий пандемии. В данном контексте говорится о финансово-экономических нестабильностях и международной и отечественной экономических системах, которые возникают с некоторыми временными колебаниями (кризис в Азии в 1997 г., энергетический, финансовый, долговой и другие, которые проявлялись в 2000-2020 гг.). Вследствие появления этих кризисов возрастала потребность в эффективном регулировании экономикой, поэтому участились ее корректировки и направления. Ученый Г. О. Хугаев акцентирует свое внимание на двойном поведении потребителей в данные периоды. По его мнению, граждане предпочитают сокращать собственные расходы и накапливать доходы, в то время как, определенная группа граждан, наоборот, увеличивает свое потребление, опасаясь потери накопленных за предыдущие годы сбережений. Это поддается рациональной интерпретации: развитие страха домашних хозяйств в периоды нестабильности.

Вместе с происходящими изменениями потребителей в периоды экономической нестабильности в современном обществе наблюдается другой процесс – рост чрезмерного потребления. Возрастает потребность населения в приобретении каких-либо товаров, при этом они не задумываются о целях его эксплуатации. Чаще всего такие покупки сопровождаются и экологическими последствиями: увеличение отходов, загрязнением окружающей среды и т.д. В результате подобного использования снижается ценность потребления товаров и услуг, что приводит к снижению удовлетворенности потребителей и дальнейшей неосознанности своих желаний.

С определенного момента в мире началась массовая тенденция – цифровизация и внедрение информационных технологий во все сферы жизни общества: началось их активное развитие, подключение интернет-сети и многое другое. По данным Белстата, в 2024 г. 91,2% пользователей ежедневно выходят в глобальную сеть с различными целями: поиск информации о товарах и услугах (70,4%), просмотр

фильмов и прослушивание музыки (91,6%), общение в соцсетях (83,3%), отправка электронной почты (93,3%), оформление заказов или продажа товаров (42,5%), образовательные цели (43,4%), финансовые операции (54,2%), взаимодействие с государственными органами (27%) и др. Названная статистика подтверждает текущие процессы цифрового преобразования и развития интернета, особенно, после пандемии COVID-19. Вместе с тем, наблюдаются некоторые изменения в структуре его расходов, на которую также влияет инфляционное давление. Быстрые темпы продовольственной инфляции продолжают сокращать денежные доходы населения и их покупательную способность. Если проанализировать данную структуру, то можно выявить ряд изменений (рис. 1) [9].



Рисунок 1 – Структура денежных расходов населения, 2022-2024 гг.
Примечание: Источник – собственная разработка на основании данных [9]

Как показывают исследования, в 2024 г., по сравнению с 2022 г., потребительские расходы населения сократились на 4,5%. Обязательные платежи домохозяйств – налоги и сборы – остались, примерно, неизменными, за исключением небольшого понижения в 2023 г. Теория о повышении потребления населения в периоды экономических шоков находит свое подтверждение: в 2024 г. сбережения людей увеличились и достигли своего показателя в 15,4%, когда в 2022 г. они составляли 11,5% [4].

Стоит упомянуть и другие статьи расходов домашних хозяйств. Так, по данным Белстата, больше всего потребления на продукты питания (34%), одежда (6,8%), жилье (9,4%), здравоохранение (6,3%), транспорт (12,1%) и др. Представленная трансформация структуры расходов домохозяйств свидетельствуют о трансформации потребительского выбора в современных условиях нестабильности и процесса цифровизации экономической системы. Увеличение доли

сбережений, при снижении текущего потребления, может указывать на формирование более осторожной стратегии реализации потребностей населения. В подобных условиях повышается весомость фактора цены и поиска наиболее выгодных предложений. Поэтому электронные торговые площадки и маркетплейсы выступают существенным инструментом обеспечения потребностей потребителей, предоставляя им доступ к сравнению цен и выбору наилучшего варианта.

Вместе с тем, процессы развития электронной экономики оказывают значительное влияние на покупку товаров и услуг. В данном случае для примера будет затронут процесс покупки одежды. Вопросы о принятии решений к покупке рассматривались в трудах некоторых ученых, среди которых необходимо упомянуть Ж.Н. Кондорсе, Дж. Дьюи, О.Г. Брима. Однако покупки в сети Интернет существенно отличаются от стандартных покупок с точки зрения принятия решений. В цифровой среде этот процесс берет свое начало еще задолго до совершения непосредственной операции, что обусловлено наличием определенных возможностей и особенностей цифровой среды. Как правило, выделяются несколько этапов: осознание покупателем необходимости в приобретении конкретного товара под влиянием внешних (реклама новинки) и внутренних факторов (желание обновить внешний вид); предоставление возможностей в поиске похожего товара (наличие множества магазинов одежды, имеющих электронные каталоги; анализ и оценка после поиска определенных товаров конкретного бренда, модели, бюджета и т.д.; повторное прохождение процесса анализа, оценки собственного бюджета и принятие дополнительных решений: выбор конкретной точки покупки, количество необходимых товаров, способа оплаты и доставки; завершающий этап-покупка [5].

По данным выборочного обследования населения Е.В. Носкова и Е.С. Терещук пришли к выводу, что 41% опрошенных респондентов предпочитают совершать покупки в интернет-сети. В качестве драйверов при выборе места совершения приобретения товара – 73,1% отмечают наличие отзывов и 53,6% используют доставку при совершении заказа. Данная статистика свидетельствует о протекающем процессе цифровизации, его удобстве и предпочтении интернет-магазинов традиционным формам приобретения товаров [5].

Большое количество пользователей, которые ориентируются на отзывы и использование постпродажного обслуживания, указывает на протекающие изменения факторов потребительского выбора. Ранее весомыми были такие факторы, как территориальная близость торговой точки и возможность личного осмотра товаров, а в современных

условиях определяющими являются логистическая и информационная доступность. Наличие развитой системы доставки позволяет отказаться от географического фактора. Таким образом, цифровые технологии продолжают изменять процесс принятия решений о покупке товаров.

В современных условиях активного развития существенное влияние на потребительский выбор оказывает рост популярности маркетплейсов. Они представляют собой виртуальные торговые площадки, которые объединяют множество продавцов и покупателей в рамках единой среды. Главным преимуществом названных платформ является большой и разнообразный выбор товаров с возможностью сравнения и приобретения товаров через Интернет [3]. Специализация названных платформ варьируется от универсальных торгов до отраслевых маркетплейсов предоставления услуг. Например, финансовые, страховые, консалтинговые и другие услуги. В зависимости от правил, предусмотренных различными площадками, продавцами могут быть как физические, так и юридические лица. Характерным примером маркетплейсов являются: «Авито» (в России), «Wildberries» и «Ozon», «21vek.by», «Emall», «Deal.by», «Onliner», «Shop.by» [10]. В отличие от обычных магазинов (в том числе и специализированных), имеющих возможность непосредственного личного выбора товара, у маркетплейсов все выбирается в специализированном сайте или приложении, оформляется заказ, который приезжает на пункты выдачи заказов. Такая схема значительно упрощает покупки: предоставляется возможность заказа товара из любой точки, где есть выход в глобальную сеть, разнообразие цен и товаров, повышенный ассортимент, удобство совершения покупок и т.д. Кроме того, маркетплейсы предпочитают маркетинговое развитие и тратят множество ресурсов на привлечение новых покупателей, что значительно увеличивает целевую аудиторию и посещения приложений. Стоит отметить, вследствие отсутствия у маркетплейсов магазинов, им предоставляется возможность развивать собственную логистику, охватывая все больше стран. Так, наиболее популярный сервис «Wildberries» имеет свои представительства в России, Беларуси, Казахстане, Киргизии, Армении, Узбекистане, Азербайджане, Грузии, Израиле, Турции [1].

По экспертным оценкам, ежегодно количество белорусских продавцов увеличивается на 20%, и итоговая сумма продаж за 2024 г. составила 2,3 млрд бел. руб. Данный показатель свидетельствует о стремительном росте электронной коммерческой деятельности и повышении популярности цифровых платформ в структуре современной экономики государств. Увеличение числа производителей и объема продаж указывает на произошедшие изменения каналов реализации

товаров и услуг и усиление роли онлайн-платформ. Вследствие этого вытекает повышение влияния на преобразование факторов потребительского выбора, так как предпочитается больше цифровые платформы с доступом к множественной номенклатуре товаров, возможность сравнения цен, изучения отзывов и рейтингов на товары [8].

В связи с событиями в 2020 г. – пандемией COVID-19, которая стала наиболее определяющим фактором развития электронной коммерческой деятельности, онлайн-покупки, в том числе и на маркетплейсах, стали наиболее удобным и безопасным способом для приобретения необходимых товаров. Стоит отметить, что названный фактор не является единственным, существенное значение оказали и цифровое преобразование бизнес-процессов, развитие логистической системы поставок товаров и технологий удаленных продаж. Разные торговые площадки берут на себя различный объем задач по реализации товаров. Чаще всего модели работают по одной из следующих схем: витрина (маркетплейс после покупки товара, не несет за него ответственности, которая лежит на продавце); доставка (поставку товаров на склад маркетплейса, который реализует товар потребителю, осуществляет продавец); комбинированная система (продавец только поставляет товар на склад торговой площадки, которая и занимается дальнейшим оформлением) [2].

На основе проведенного анализа и обозначения современных тенденций развития электронного бизнеса автором предлагается выделить дополнительные группы факторов потребительского выбора, которые формируются в условиях текущего процесса цифровизации экономики. Следует отметить, что в современных условиях развития цифровой экономики и торговли необходим пересмотр системы традиционных факторов потребительского выбора. В первую очередь целесообразно дополнить элементы, связанные с информационными технологиями и электронных торговых площадок. Классические модели, которые были выдвинуты ранее, опираются на экономические, психологические и социальные факторы, которые оказывают существенное значение на принятие решений о покупке товаров. К ним относятся уровень обеспеченности населения, цена желаемого товара и его качество, представленный ассортимент и доступность точек продаж. Стоит отметить, что развитие цифровой среды, распространение и нарастающая популярность электронной коммерции и маркетплейсов привели к появлению дополнительных факторов, которые оказывают влияние на формирование предпочтений.

В первую очередь необходимо отметить информационные факторы, которые связаны с доступом к большому объему информации

о товарах и услугах в глобальной сети. С распространением данных технологий у пользователей появилась возможность удаленно изучать характеристики товаров, сравнивать с другими, проводить анализ отзывов других пользователей и, на основе представленной информации, принимать решение о покупке. Наличие названных технологий значительно экономит время людей и снижает риск неопределённостей перед приобретением товаров и услуг. Вместе с информационными, следует выделить и технологические факторы, которые характеризуются развитием различных приложений на мобильных устройствах и цифровых сервисов. Современные площадки используют в своей работе искусственный интеллект, который позволяет более точно определить предпочтения потребителей и на их основе формирует ленту рекомендованных товаров, рекламу и определенную базу данных, сформированную индивидуально под определённого пользователя. Это означает, что принцип их работы, в свою очередь, создает определённое пространство для потребителей, в котором нейросеть анализирует профиль наиболее интересных товаров для покупателя и, в дальнейшем, подбирает их по соответствующей специализации, что снижает временные затраты на поиск необходимого продукта. Специализированные маркетинговые выражения подталкивают совершать незапланированные приобретения товаров, тем самым создавая спрос автоматически. Также подобные системы оказывают влияние на формирование спроса и способны стимулировать их на покупку товаров, в которых ранее интерес не проявлялся. Не менее важное значение отводится и платформенным факторам, которые также связаны с развитием различных онлайн-площадок. При их использовании пользователям предоставляется возможность выбирать продавца с наиболее выгодными предложениями, сравнивать цены и товары, и постпродажное обслуживание. В результате происходит определенное преобразование факторов: в традиционных факторах определяющим было расстояние до места совершения покупки, а в цифровых условиях они уступили доставке товаров и удобству использования подобных платформ. Более конкретно трансформацию факторов можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1

Преобразование факторов потребительского выбора

Традиционные факторы	Современные (цифровые) факторы
Цена	Возможность сравнения цен у разных продавцов
Качество	Изучение отзывов других покупателей
Ассортимент представленных товаров	Каталог товаров на сайтах или приложениях торговых площадок

Местоположение магазина	Возможность заказа доставки
Консультация специалистов	Чат-боты, нейросети, системы удаленной поддержки
Реклама в СМИ (газеты, журналы)	Рекомендации с использованием искусственного интеллекта
Время покупки	Не имеет значения для интернет-платформ
Способ оплаты	Использование ЕРИП и интернет-банкинга

Примечание- Источник: составлено автором на основе [6]

Информация таблицы 1 позволяет говорить о существенных изменениях условий, в которых непосредственно формируется потребительский выбор. Смещение происходит от физических характеристик товара (представленная цена, личный осмотр и др.) к информационным (наиболее выгодное ценовое предложение, качество определяется по отзывам, местоположение как скорость доставки). В условиях развития цифровой экономики происходит постепенная трансформация традиционных факторов потребительского выбора. В классической модели решение о покупке принималось в торговой точке под влиянием цены, качества, ассортимента товаров и местоположения магазина, тогда как в цифровом пространстве приоритет смещается в сторону удобства. Потребители имеют возможность совершать свои покупки в любое время суток, ориентироваться на отзывы и проводить сравнительный анализ. Данные изменения упрощают процесс приобретения товаров и сокращают время на поиск. В рамках экономической теории наблюдается усиление ценовой конкуренции продавцов: предпочтение отдают тому, у кого более привлекательная цена на одинаковый товар. Например, по данным Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь, доля электронной коммерции в 2024 г. составила 12% в общем объеме розничного товарооборота. Стоит отметить, что названный показатель увеличился в 2 раза за последние несколько лет. Такая тенденция свидетельствует о развитии онлайн-торговли и усилении влияния цифровых площадок в современной экономической системе. Использование подобных систем также способствует расширению внешнеэкономической деятельности Беларуси, в частности экспорта. По состоянию на октябрь 2025 г. объем продаж белорусских товаров через маркетплейсы значимо вырос: в Киргизии на 94%, в Узбекистане – на 76%, в Армении – на 55%, в Российской Федерации – на 47%. Это свидетельствует о качестве и удобстве использования белорусских товаров на международном рынке, а также повышении спроса на подобную продукцию и расширение международных отношений.

По информации БелТА анализ структуры онлайн-продаж демонстрирует наибольшую популярность на маркетплейсах белорусской легкой и пищевой промышленности: одежда и текстиль, косметические средства, кондитерские изделия. Стоит также отметить, что важным направлением через торговлю на электронных площадках является создание прямого сообщения между производителями и потребителями. Отзывы покупателей, их рейтинги на товары, система оценок создают дополнительный путь для косвенной консультации, который также оказывает влияние на потребительский выбор [7]. Кроме того, вышеуказанные факторы выбора оказывают свое влияние неравномерно на всех людей. Существует, так называемая «теория поколений», в которой происходит ранжирование людей в зависимости от года рождения и стандартного поведения. По мнению Б.Н. Теофиля на потребительский выбор оказывают влияние исторические предпосылки и культура, то есть каждое поколение формируется в определённой социальной среде с учетом этих особенностей. Например, «поколение Z» (рожденные после 1997 г.) выросшее в цифровую эпоху активно использует в своей жизни социальные сети, их предпочтения ориентируются на экологию, социальную справедливость и самовыражение. «Поколение Y» (рожденные между 1981-1996 г.) предпочитают гибкость, удобство и доступность, тем самым, отдавая свое предпочтение онлайн-покупкам и популярным брендам. В трудах Ф.Д. Дэвиса готовность использовать компьютерные технологии основывается на понимании людьми приносимой полезности устройств и простоты их использования. А в трудах М.К. Букина, В.А. Семенова и Б.Ж. Тагарова потребление товаров и услуг является прямым индикатором уровня и качества жизни населения и определяется доступом к информации и соответствующим технологиям [11].

В условиях развития цифровой экономики следует предположить, что роль информационных технологий в формировании потребительского выбора будет только усиливаться. Расширение маркетплейсов, системы больших данных и электронной торговли позволит более точно спрогнозировать предпочтения покупателей и индивидуальность торговых предложений.

В ближайшие годы под сильным влиянием процесса цифровизации произойдет трансформация моделей потребительского выбора: развитие мобильных приложений и сайтов, искусственного интеллекта и интернет-структуры усилит роль электронных торговых площадок как основного пути сообщения между продавцами и покупателями. Определяющим фактором станут алгоритмические технологии: рекомендации, рейтинги, отзывы, индивидуальные

предложения, репутация продавца и компании, удобство использования цифровых платформ. В названных условиях ведущие маркетплейсы, например, «Wildberries», будут только укреплять свое влияние на рынке, так как их руководство старается приспособиться ко всем изменениям для удержания ведущей позиции.

Таким образом, исследование подтверждает теорию преобразования потребительских факторов под существенным влиянием цифровой экономики. Традиционные модели, сформированные маркетологами, (цена, качество, месторасположение и т.д.), сохраняют свое значение и сегодня, но дополняются информационными и другими факторами, которые характеризуются развитием Интернета, нейросетей и маркетплейсов, применяющих подобные системы в своей работе. Анализ статистической информации позволяет продемонстрировать усиление роли и влияния электронной коммерческой деятельности и конкуренции в торговых площадках. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной классификации факторов при формировании маркетинговых и рекламных стратегий, а также анализе поведения потребителей в современных условиях формирования электронной экономики. Результаты исследования могут быть использованы организациями розничной торговли, маркетинговыми и другими компаниями. Проведенный анализ статистических данных подтверждает: цифровизация изменяет структуру потребительского выбора под воздействием современных факторов – развитие ИТ, логистики и торговых площадок. Сегодня решения о покупке чаще опираются на цифровые источники.

Список цитируемой литературы:

1. В Wildberries собрались выходить на новые рынки. Какие страны в ближайших планах? : [сайт]. – URL: https://myfin.by/article/rynki/v-wildberries-sobralis-vyhodit-na-novye-rynki-kakie-strany-v-blizajsih-planah (дата обращения: 15.03.2026).

2. Как устроены маркетплейсы: тонкости работы и отличия от интернет-магазина : [сайт]. – URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/6109315b9a79476856b81c3a?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 13.03.2026).

3. Маркетплейсы что это такое простыми словами : [сайт]. – URL: https://kokoc.com/blog/chto-takoe-marketpleysy-prostymi-slovami-kak-oni-rabotayut-plyusy-i-minusy-chem-otlichayutsya-ot-agr/ (дата обращения: 13.03.2026).

4. Московцева, Л. В., Шапошникова, И. В., Языкова, С. В., Орлова, А. А. Исследование причин и факторов изменения потребительского поведения населения // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и общественные науки. 2024. №3 (33). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-prichin-i-faktorov-izmeneniya-potrebitelskogo-povedeniya-naseleniya (дата обращения: 28.02.2026).

5. Носкова, Е. В., Терещук Е. С. Цифровизация и потребительский выбор: как технологии меняют процесс покупки одежды // Практический маркетинг. 2024. №10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-potrebitelsky-vybor-kak-tehnologii-menyayut-protsess-pokupki-odezhdy (дата обращения: 11.03.2026).

6. Поведение потребителей: как управлять выбором клиентов для роста прибыли : [сайт]. – URL: https://moscow.mba/journal/povedenie-potrebitelej-kak-upravlyat-vyborom-klientov-dlya-rosta-pribyli (дата обращения: 14.03.2026).

7. Рост спроса – в 60 раз. Какие белорусские товары сметают на маркетплейсах? : [сайт]. – URL: https://belta.by/interview/view/rost-sprosa-v-60-raz-kakie-belorusskie-tovary-smetajut-na-marketplejsah-9879// (дата обращения: 11.03.2026).

8. Стало известно, сколько белорусских продавцов работает на Wildberries : [сайт]. – URL: https://officelife.media/news/60320-stalo-izvestno-skolko-belorusskikh-prodavtsov-rabotayut-na-wildberries/ (дата обращения: 11.03.2026).

9. Статистический ежегодник Республики Беларусь // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/9be/bw58kf25iyvf50lhg5ggffbiroi4haqa.pdf (дата обращения: 24.02.2026).

10. ТОП крупнейших маркетплейсов в РБ : [сайт]. – URL: https://letek.by/blog/top-krupneyshih-marketpleysov-v-rb/ (дата обращения: 17.03.2026).

11. Трушкова, Е.А. Цифровая трансформация потребительского поведения населения: факторы и особенности в системе адаптации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-potrebitelskogo-

povedeniya-naseleniya-faktory-i-osobennosti-v-sisteme-adaptatsii (дата обращения: 11.03.2026).

Саакян Г. А., Юсубова Л.И. студенты
Научный руководитель: Семенчева А.В., старший преподаватель
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
г. Нижний Новгород

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ЭКОНОМИКА ДАННЫХ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВА»: ЦЕЛИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация

В статье представлен комплексный анализ стартового этапа реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». На основе официальных данных об исполнении бюджета за 2025 год, утверждённых параметров финансирования на 2026–2028 годы и отчётных результатов федеральных проектов исследуется институциональная динамика перехода от программы «Цифровая экономика» к новой модели управления на основе данных. Сформулированы рекомендации по совершенствованию механизмов реализации проекта с учётом выявленных диспропорций и рисков.

Ключевые слова: экономика данных; цифровая трансформация; национальный проект; федеральный бюджет; кибербезопасность; искусственный интеллект; государственные услуги; технологический суверенитет.

Смена стратегических приоритетов цифрового развития России в 2025 году ознаменовалась запуском нового национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», пришедшего на смену программе «Цифровая экономика». Преемственность целей сочетается в нём с существенным расширением инструментария и увеличением бюджетного финансирования. Если в 2024 году на «Цифровую экономику» было направлено 145,7 млрд рублей, то уже в первый год реализации нового проекта кассовые расходы составили 149,9 млрд рублей, а на 2026 год запланировано 155,3 млрд с последующим ростом до 183,7 млрд в 2028 году [4].

Концепция «экономики данных» не является спонтанным управленческим решением, а представляет собой закономерный этап эволюции постиндустриального общества. Сам термин, впервые предложенный американским экономистом Ричардом Талером ещё в 1970-х годах, подразумевал использование информации для прогнозирования поведения экономических агентов в условиях неопределенности. Однако практическая реализация этой концепции стала возможна лишь в последнее десятилетие, благодаря феноменальному росту объёмов информации. Если в 2014 году в мире было накоплено около 13 зеттабайт данных, то к концу 2025 года, согласно прогнозам, этот показатель достиг 130–170 зеттабайт.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления первых результатов масштабной трансформации, затрагивающей все уровни государственного управления, социальную сферу и ключевые отрасли экономики. Научная новизна работы заключается в комплексном анализе бюджетных параметров в их взаимосвязи с содержательными итогами первого года реализации, а также в выявлении структурных особенностей финансирования, определяющих траекторию достижения национальных целей развития до 2030 года.

Национальный проект «Экономика данных» представляет собой институциональный каркас цифровой трансформации, объединяющий девять федеральных проектов. Куратором выступает Заместитель Председателя Правительства Д.Ю. Григоренко, ответственным исполнителем — Минцифры России во главе с М.И. Шадаевым [5].

Целеполагание проекта синхронизировано с национальной целью развития «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» и охватывает пять ключевых направлений: кибербезопасность, инфраструктурную доступность интернета, кадровое обеспечение ИТ-отрасли, развитие отечественных цифровых платформ и искусственного интеллекта. К 2030 году предусмотрено достижение ряда амбициозных показателей [5]:

- 97% домохозяйств должны получить возможность качественного высокоскоростного доступа к интернету;
- 80% организаций ключевых отраслей экономики перейдут на использование отечественного ПО в основных производственных процессах;
- доля российского ПО в госорганах и госкомпаниях достигнет 95%;

● доля предотвращённых попыток мошеннических действий вырастет на 150% относительно 2024 года.

Особого внимания заслуживает показатель «цифровой зрелости», который должен составить 46,7% к 2030 году. Согласно экспертным оценкам, на конец 2024 года этот показатель находился на уровне 34%, в 2025 году вырос до 45%, а в 2026-м должен достичь 56%. Столь существенная динамика свидетельствует о качественных изменениях в подходах к автоматизации государственного управления.

Бюджетное обеспечение национального проекта характеризуется устойчивой положительной динамикой. На 2026 год ассигнования запланированы в объёме 155,3 млрд рублей, на 2027 год — 168,9 млрд, на 2028 год — 183,7 млрд. Совокупный трёхлетний бюджет приближается к 508 млрд рублей, что существенно превышает расходы на предшествующую программу [1].

Распределение средств по федеральным проектам обнаруживает чётко выраженные приоритеты. Крупнейшим получателем выступает проект «Цифровое государственное управление»: в 2026 году на него предусмотрено 71,9 млрд рублей с ростом до 84,8 млрд к 2028 году. Столь значительное финансирование (более 46% общего объёма) объясняется необходимостью содержания и развития критической инфраструктуры электронного правительства, включая единую облачную платформу, системы межведомственного взаимодействия и витрины данных.

Вторым по объёму финансирования является проект «Инфраструктура доступа к сети Интернет» — 27,2 млрд рублей в 2026 году. В его структуре доминируют расходы на создание низкоорбитальной спутниковой группировки широкополосной передачи данных компанией «Бюро 1440» (6,7 млрд ежегодно) и обеспечение средств выведения (14,98 млрд в 2026-м). К 2030 году планируется запустить группировку из 292 спутников, способных обеспечить доступ в интернет со скоростью до 1 Гбит/с на 100% поверхности Земли.

Проект «Искусственный интеллект» получит в 2026 году 9,1 млрд рублей с увеличением до 13 млрд в 2028-м. Средства направляются на обучение топ-специалистов (1,5 млрд в 2026-м), реализацию прорывных исследований (3,46 млрд) и создание единой доверенной платформы для обмена и анализа данных на базе ИИ .

Кассовое исполнение расходов федерального бюджета на реализацию нацпроекта по состоянию на 1 января 2026 года составило 99,96%, или 149,9 млрд рублей [2]. Столь высокий показатель свидетельствует об эффективной организации бюджетного процесса и

готовности ведомств к освоению средств. Для сравнения: на 1 декабря 2025 года исполнение составляло лишь 64,1%, что указывает на традиционную для бюджетных расходов концентрацию платежей в конце года.

Анализ исполнения в разрезе федеральных проектов демонстрирует неравномерность кассовых расходов (таблица 1).

Таблица 1

Кассовое исполнение федеральных проектов в 2025 году

Федеральный проект	Исполнение, млн руб.	Доля в общем объёме, %
Цифровое государственное управление	64 995,5	43,3
Инфраструктура доступа к интернету	40 005,4	26,7
Отечественные решения	12 567,1	8,4
Инфраструктура кибербезопасности	12 226,9	8,2
Искусственный интеллект	7 247,6	4,8
Цифровые платформы в социальной сфере	5 333,5	3,6
Прикладные исследования	4 105,7	2,7
Кадры для цифровой трансформации	1 875,6	1,3
Государственная статистика	1 545,7	1,0

Содержательные итоги 2025 года выходят далеко за рамки бюджетных показателей. В сфере противодействия кибермошенничеству впервые зафиксировано снижение количества зарегистрированных цифровых преступлений на 10% к аналогичному периоду 2024 года. Инструментами самозащиты воспользовались около 20 млн граждан, установивших запрет на оформление кредитов, и более 800 тыс. пользователей, ограничивших подключение дополнительных SIM-карт. По программе «Антифишинг» только за первое полугодие заблокировано более 60 тыс. фишинговых сайтов. Искусственный интеллект стал одним из ключевых инструментов повышения эффективности государственного управления и развития регионов [6].

В сфере государственных услуг реализован переход к формату «жизненных ситуаций» — комплексных цифровых сценариев, объединяющих услуги по логике конкретного события (поступление в вуз, рождение ребёнка, открытие бизнеса). На портале представлены более 50 федеральных и 330 региональных жизненных ситуаций, к которым граждане обратились более 70 млн раз. Такой формат помогает уменьшить объем документов, избежать посещения ведомств и значительно сэкономить время за счёт автоматического заполнения данных из государственных информационных систем. В приложении «Госуслуги Авто» появились водительские чаты – каждый день их создаётся больше 2,5 тыс., а общее число превысило

800тыс. Приложение «Моя школа» скачали свыше 5 млн пользователей [3].

Искусственный интеллект внедрён в государственную систему мониторинга национальных проектов. ИИ-модель прогнозирует риски реализации с точностью 96%, обрабатывая более тысячи вариантов взаимосвязей в минуту. Если бы такой анализ проводился вручную, потребовалось бы участие 76 экспертов из 38 отраслей в течение четырёх лет. К сентябрю 2025 года выявлено более 8 тыс. новых взаимосвязей, направленных в федеральные органы власти для учёта в управленческих решениях.

Значимых результатов достигло импортозамещение: реестр российского программного обеспечения вырос с 24 850 продуктов на начало года до 29 тыс. в декабре. В различных отраслях экономики реализуется порядка 200 особо значимых проектов, объединяющих разработчиков и крупных заказчиков.

Также важнейшим результатом 2025 года стало выстраивание системы непрерывной подготовки ИТ-кадров, охватывающей все уровни образования. В рамках федерального проекта «Кадры для цифровой трансформации» начата системная работа по профориентации и обучению школьников. Программой «Код будущего» уже воспользовались порядка 60 тыс. учащихся 8–11 классов и студентов колледжей, а специализированное направление «Код будущего. Искусственный интеллект» выбрали около 70 тыс. старшеклассников. На уровне высшего образования запущены программы продвинутой подготовки «Топ-ИТ» и «Топ-ИИ» на базе 36 ведущих вузов страны, где студенты с первого курса решают реальные бизнес-задачи, причём не менее 30% занятий проводят действующие эксперты индустрии . Это формирует принципиально новую модель взаимодействия образования и рынка труда, нацеленную на подготовку 1,4 млн специалистов к 2030 году.

Несмотря на высокие бюджетные показатели и содержательные достижения, анализ позволяет выявить ряд системных проблем, требующих корректировки управленческих подходов.

Более 70% средств концентрируется в двух проектах — «Цифровое государственное управление» и «Инфраструктура доступа». При безусловной важности этих направлений возникает риск недофинансирования проектов, формирующих долгосрочный технологический задел. Так, доля «Прикладных исследований и перспективных разработок» составляет лишь 2,7% от общего объёма расходов, а «Кадров для цифровой трансформации» — 1,3%. При этом

именно кадровый дефицит эксперты называют одним из главных ограничителей цифровой трансформации.

Согласно опросу К2Тех, 25% компаний испытывают сложности с интеграцией данных из разных источников, а 21% несут финансовые потери из-за низкого качества данных. Лишь 12,5% организаций заявляют о высокой зрелости в управлении данными. Это создаёт риски для достижения цели по внедрению модели управления на основе данных, заложенной в показатель цифровой зрелости.

При сохранении высоких темпов импортозамещения ПО сохраняется зависимость от зарубежной элементной базы и оборудования. Планы по производству 100% оборудования сотовых сетей, включая базовые станции 4G и 5G, к 2030 году требуют опережающего развития микроэлектроники.

На основе проведённого анализа представляется возможным сформулировать следующие рекомендации.

Во-первых, целесообразно провести ребалансировку бюджетных приоритетов в сторону увеличения доли проектов «Кадры для цифровой трансформации» и «Прикладные исследования». Учитывая, что к 2030 году в ИТ-отрасли должны работать 1,4 млн человек, а 400 тыс. школьников и студентов колледжей необходимо обучить программированию, ИИ и робототехнике, текущий объём финансирования (1,88 млрд в 2025 году) представляется недостаточным [9].

Во-вторых, необходимо институционализировать механизмы обратной связи от бизнеса и граждан для корректировки мероприятий проекта. Успешный опыт «жизненных ситуаций» и антифрод-мер, сформированных в ответ на запросы пользователей, требует распространения на другие направления. Платформа «Цифровой регион», где собрано 291 решение из почти 30 регионов, может стать основой для системного тиражирования успешных практик.

В-третьих, требуется разработка стандартов качества данных и механизмов их принудительного применения. Пока лишь 12,5% компаний обладают высокой зрелостью в управлении данными, достижение целей по управлению на основе данных остаётся под вопросом. Целесообразно включить в структуру проекта «Государственная статистика» подпрограмму аудита и сертификации корпоративных систем управления данными.

И, наконец, следует расширить применение проектных методов управления с привязкой финансирования к конкретным результатам. Внедрённая в 2025 году система управления ИТ-расходами, при которой деньги привязаны к результатам, и 15 дашбордов для онлайн-

мониторинга доказали свою эффективность. Их применение целесообразно распространить на все уровни — от федеральных ведомств до региональных органов власти.

Цифровая трансформация представляет собой масштабный процесс внедрения технологий работы с цифровыми данными в широком круге предметных областей. Процесс цифровой трансформации включает ряд этапов, отличающихся друг от друга технологиями добывания и использования цифровых данных. Экономика данных – это очередной (третий) этап процесса цифровой трансформации деятельности.

Первый год реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» продемонстрировал высокую бюджетную дисциплину (исполнение 99,96%) и достижение ряда значимых содержательных результатов. Впервые зафиксировано снижение цифровых преступлений, внедрены востребованные гражданами инструменты самозащиты от мошенников, ИИ стал реальным инструментом государственного управления, а реестр отечественного ПО вырос на 17%.

Вместе с тем анализ выявил структурные диспропорции в финансировании (доминирование инфраструктурных проектов при недофинансировании кадровых и исследовательских), риски, связанные с качеством данных, и сохраняющуюся технологическую зависимость по отдельным направлениям.

Переход от экстенсивного наращивания цифровой инфраструктуры к интенсивному развитию человеческого капитала и формированию зрелой культуры управления данными становится ключевым вызовом следующего этапа реализации проекта. Ответом на этот вызов должна стать системная работа по ребалансировке приоритетов, институционализации обратной связи и внедрению стандартов качества данных.

Достижение целевых показателей 2030 года, включая 97% домохозяйств с высокоскоростным доступом, 95% долю отечественного ПО в госсекторе и 46,7% цифровой зрелости, требует не просто сохранения набранных темпов, но и качественного совершенствования управленческих механизмов с учётом выявленных проблем и рисков.

Данные цифровой трансформации окончательно становятся главным фактором в большинстве видов деятельности.

Список цитируемой литературы:

1. Для «Экономики данных» предусмотрено почти 508 млрд рублей на три года – проект бюджета // Digital Russia. – 30.09.2025.

– URL: https://d-russia.ru/dlja-jekonomiki-dannyh-predusmotreno-pochti-508-mlrd-rublej-na-tri-goda-proekt-bjudzheta.html (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.

2. Исполнение расходов федерального бюджета на реализацию нацпроекта «Экономика данных» составило в 2025 году 99,96% // Digital Russia. – 18.01.2026. – URL: https://d-russia.ru/ispolnenie-rashodov-federalnogo-byudzheta-na-realizatsiyu-natsproekta-ekonomika-dannyh-sostavilo-v-2025-godu-99-96.html (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.

3. Итоги реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в 2025 году // Госуслуги. – URL: https://svechinskij-r43.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti-193_3619.html (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.

4. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» : утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 29 января 2025 г. № 1). – Москва : 2025. – 4 с. – Текст : непосредственный.

5. О внесении изменений в Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» : Федеральный закон № 384-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 октября 2025 года : одобрен Советом Федерации 25 октября 2025 года]. – Москва : 2025. – 289 с. – Текст : непосредственный.

6. Подведены итоги проектов цифровизации за 2025 год // digitalkchr.ru. – 27.01.2026. – URL: https://digitalkchr.ru/2026/01/27/подведены-итоги-проектов-цифровизац/ (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.

7. Цифровая ставка: правительство сфокусируется на нацпроекте «Экономика данных» // Известия. – 28.01.2026. – URL: https://iz.ru/2032025/liubov-lezhneva/tcifrovaia-stavka-pravitelstvo-sfokusiruetsia-na-natcproekte-ekonomika-dannykh (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.

8. Цифровая ставка: правительство сфокусируется на нацпроекте «Экономика данных» // Эксперт РА. – 28.01.2026. – URL: https://mx3.raexpert.ru/researches/publications/iz_jan28_2026/ (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.

9. «Экономика данных» развернется от космоса до маркетплейсов // Эксперт. – 26.02.2025. – URL: https://expert.ru/ekonomika/ekonomika-dannykh-razvernetsya-ot-

kosmosa-do-marketpleysov/ (дата обращения: 17.03.2026). – Текст : электронный.

Савельева С.В., студент
Научный руководитель: Сырокваш Н. А., старший преподаватель,
Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск, Республика Беларусь

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ

Аннотация

Современный этап развития аграрного сектора Белгородской области характеризуется активной реализацией стратегических ориентиров, определенных в документах долгосрочного планирования Российской Федерации. Деятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей на аграрном рынке, отличающемся высокой динамикой и информационной насыщенностью, требует активного применения инструментария маркетинговых коммуникаций, использования всего потенциала комплекса маркетинга и реализации эффективных стратегий агромаркетинга. Маркетинговые коммуникации выступают ключевым индикатором результативности стратегии развития как маркетинга, так и самого аграрного предприятия. Они являются действенным механизмом формирования и развития брендов, стратегической платформой для создания контента, привлечения целевой аудитории и вовлечения потенциальных потребителей. Трансформация инструментов маркетинговых коммуникаций в условиях цифровизации экономики обусловливает необходимость учета данных тенденций при определении стратегических ориентиров их развития. В статье предложена целевая карта стратегических задач развития маркетинговых коммуникаций аграрных предприятий, внедрение которой в практическую деятельность будет способствовать повышению эффективности рекламных кампаний, продвижения и сбыта продукции агропромышленного комплекса.

Ключевые слова: маркетинг; маркетинговые коммуникации; сельское хозяйство; стратегия; целевая карта; стратегические задачи.

Маркетинговая деятельность предприятий агропромышленного комплекса Белгородской области в настоящее время строится с учетом стратегических приоритетов развития сельского хозяйства, определенных на федеральном уровне. В соответствии с Единым планом по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года сформированы ключевые ориентиры развития аграрного сектора, что непосредственно влияет на формирование подходов к организации маркетинга на сельскохозяйственных предприятиях [1].

Функционирование аграрных предприятий осуществляется на высококонкурентном сельскохозяйственном рынке, который характеризуется высокой степенью динамичности и значительными информационными потоками. В этих условиях ключевое значение приобретает использование всего спектра инструментов маркетинговых коммуникаций, а также реализация потенциала комплекса маркетинга и адаптированных стратегий агромаркетинга для эффективного продвижения участников рыночного взаимодействия [2].

Анализ практической деятельности показывает, что многие сельскохозяйственные производители недостаточно используют возможности для самопрезентации и донесения ключевых брендовых сообщений до целевой аудитории. Нередко на предприятиях отсутствует специалист по связям с общественностью, а функции маркетинга распределяются между сотрудниками кадровых служб или руководителями, что негативно отражается на качестве и темпах развития. Маркетинговые коммуникации аграрных предприятий выступают в качестве важнейшего индикатора эффективности реализации стратегии развития, действенного инструмента брендинга, а также стратегической площадки для контент-маркетинга, привлечения и вовлечения клиентов [3].

Маркетинговая деятельность в аграрной сфере охватывает все бизнес-процессы на каждом этапе - от разработки и реализации маркетинговых решений до выполнения каждым элементом маркетингового комплекса своих функций, связанных с продвижением сельскохозяйственной продукции от стадии производства до конечного потребителя. Данный подход подразумевает, что все участники цепочки - производители, оптовые и розничные продавцы – рассматривают маркетинговую функцию как последовательную передачу информации посредством маркетинговых коммуникаций. При этом потребители заинтересованы в приобретении качественной продукции по приемлемым ценам, в то время как производитель стремится к максимизации прибыли [4].

Современные концепции маркетинга территорий, активно внедряющие инновационные подходы в различных отраслях, основываются на стратегических приоритетах развития регионов России [5]. Развитие маркетинговых коммуникаций аграрных предприятий должно базироваться на адекватном применении маркетинговых принципов, методов и технологий с учетом текущей рыночной конъюнктуры, государственной политики и национальных интересов страны.

Система маркетинга в АПК требует трансформации, предполагающей восстановление информационно-консультационных служб на федеральном и региональном уровнях, а также формирование рыночного мышления у всех субъектов агробизнеса. В Белгородской области в рамках реализации государственной программы «Развитие сельского хозяйства и рыбоводства» на период 2023-2030 годов особое внимание уделяется созданию региональной системы маркетингового консультирования сельхозтоваропроизводителей, что подтверждает актуальность исследуемой проблематики и необходимость внедрения научно обоснованных подходов к организации маркетинговых коммуникаций.

Для достижения долгосрочного успеха аграрным предприятиям необходимо формирование четкой стратегии, основанной на глубоком анализе рынка и учитывающей специфику продвижения сельскохозяйственной продукции. Актуальность интеграции маркетинговых инструментов в агробизнес обусловлена современной экономической конъюнктурой. Маркетинговые усилия приносят ощутимые результаты – рост производства, расширение каналов сбыта, оптимизацию управления – только при условии своевременной адаптации к рыночным изменениям. Таким образом, маркетинговая деятельность аграрных предприятий, направленная на повышение рентабельности и удовлетворение потребительского спроса, представляет собой многогранный процесс, включающий анализ, прогнозирование и реализацию бизнес-идей на всех этапах жизненного цикла продукции.

Трансформация инструментария маркетинговых коммуникаций аграрных предприятий происходит в условиях активного развития цифровой экономики, что является определяющим фактором при формировании стратегических задач в этой области [3]. Практическая значимость развития маркетинговых коммуникаций возрастает в связи с решением важных для страны социальных, экономических, экологических, инновационных и инфраструктурных задач. Так, в коммуникационной политике активно применяется видеоконтент,

позволяющий агробизнесу эффективно продвигать продукцию на виртуальных рынках. Концепция создания медийных площадок смещается в цифровую плоскость в силу оперативности работы с информацией и более низкой стоимости производства контента на начальном этапе. Примерами являются телеграм-канал «Работаю в поле» (маркетплейс «Поле.рф»), youtube-канал «Цена Зерна | Антон Пермяков» (маркетплейс «Цена Зерна»), телеграм-канал «Сингента Россия». Кроме того, наблюдается рост внедрения креативных механик в бренд-стратегии агрокомпаний и создание вирусного контента с использованием юмора, мемов, контента, сгенерированного искусственным интеллектом .

В результате проведенного научного исследования сформирована целевая карта стратегических задач развития маркетинговых коммуникаций аграрных предприятий. Практическое применение данной карты позволит повысить качество рекламных кампаний, эффективность продвижения и сбыта продукции агропроизводителей (табл. 1). Ландшафт участников медиарынка должен расширяться, поскольку отрасль находится на этапе цифровизации, и разработка рекламных кампаний на основе технологий таргетирования играет важную роль в реализации стратегии развития маркетинга аграрных предприятий [1].

Бизнес-моделирование в деятельности аграрных предприятий вызывает значительный интерес как у практиков, так и у научного сообщества [5]. При разработке научных положений необходимо учитывать цели, задачи и методологические основы развития бизнес-моделирования и его применения в маркетинговой деятельности аграрных предприятий.

Показательным примером успешной реализации маркетинговых коммуникаций в агропромышленном комплексе Белгородской области является деятельность АПХ «Зелёная долина», где на протяжении последних двух лет функционирует собственный медиацентр, выпускающий еженедельный видеодайджест о передовых агротехнологиях, что позволило увеличить узнаваемость бренда среди профильной аудитории на 34%.

Таблица 1

Целевая карта стратегических задач развития маркетинговых коммуникаций аграрных предприятий

Цели	Стратегические задачи	Инструменты	Ожидаемый результат
Экономические цели	Формирование устойчивой и динамичной	Технологии формирования инфоповода для	Повышение эффективности деятельности

	экономики, устойчивого развития деятельности аграрных предприятий	продвижения маркетинговых коммуникаций. Креативные техники и бренд-стратегии агрокомпаний и создание вирусного контента	аграрных предприятий и их рентабельности с учетом внедрения инноваций, повышение инновационной активности предприятий сельского хозяйства
Экологические цели	Создание условий для формирования благоприятного экологического состояния территорий и развития АПК	Технологии смешанной реальности, иммерсивные технологии, искусственный интеллект	Повышение экологической устойчивости и стабильности, экологического ландшафта и укрепление экологического потенциала
Социальные цели	Стратегическое решение социальных вопросов поддержки и помощи населению, повышению качества жизни населения путем реализации социальных программ	Фото- и видеоконтент в рекламных кампаниях брендов с учетом социальных и стратегических ориентиров, помощи и поддержки СВО и патриотические мероприятия	Повышение социальной стабильности и защищенности интересов граждан, качества жизни населения
Технические цели	Развитие долгосрочного взаимодействия и партнерских отношений и повышение эффективности технического развития аграрных предприятий	Активное внедрение робототехники и деятельности агроинфлюенсеров и блогеров (профессионалов, которые ведут экспертные каналы)	Повышение технического оснащения и технологического суверенитета территорий и аграрных предприятий
Маркетинговые цели	Совершенствование маркетинговой деятельности аграрных предприятий, комплекса	Маркетинговые инструменты и технологии агрохолдингов и корпораций (брендированные	Совершенствование маркетинговой деятельности и коммуникационной политики аграрных предприятий

	маркетинга и маркетинговых коммуникаций	медиа, создание личного бренда)	
Инфраструктурные цели	Формирование инфраструктурного и маркетингового потенциала аграрных предприятий	Технологии комьюнити вокруг бренда, создание контентной площадки (журнал, видеоподкаст, телеграм-канал, инфлюенсеры, эксперты и т.д.)	Повышение мощности инфраструктурного потенциала, инфраструктурного обеспечения
Инновационные цели	Внедрение инновационных инициатив и решений, научных подходов в развитии коммуникационной политики	Событийный маркетинг и его инструменты: фестивали, ярмарки, торговые площадки, пахота и выставки, круглые столы, ЭКСПО	Повышение эффективности деятельности аграрных предприятий и их рентабельности с учетом внедрения инноваций, повышение инновационной активности предприятий сельского хозяйства

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов, имеющих как теоретическое, так и прикладное значение для развития маркетинговых коммуникаций аграрных предприятий в контексте реализации стратегических задач, определенных на уровне Российской Федерации.

Во-первых, доказано, что эффективность функционирования аграрных предприятий в современных рыночных условиях напрямую зависит от степени интеграции инструментов маркетинговых коммуникаций в общую стратегию развития. Предложенная в работе целевая карта стратегических задач позволяет систематизировать подходы к управлению коммуникационной деятельностью, учитывая экономические, экологические, социальные, технические, маркетинговые, инфраструктурные и инновационные аспекты.Практическая апробация данной карты на базе нескольких агропредприятий Белгородской области продемонстрировала возможность повышения узнаваемости брендов в среднем на 18-25% при одновременном снижении затрат на привлечение одного клиента на 12-15% за счет более точного таргетирования коммуникационных усилий [6].

Во-вторых, в ходе реализации предложенных стратегических задач был разработан и внедрен комплекс практических мероприятий, включающий создание специализированных контент-площадок (телеметрии и агроблогов), организацию ежегодного регионального фестиваля «Белгородская нива», объединяющего более 50 местных товаропроизводителей, а также запуск образовательной программы для руководителей аграрных предприятий по основам цифрового маркетинга. Данные мероприятия позволили не только увеличить объемы реализации продукции через каналы электронной коммерции на 27% за первый год, но и сформировать устойчивое позитивное восприятие местной агропродукции среди населения региона [7].

В-третьих, ключевым результатом практической реализации разработанных положений стало создание на базе Белгородского государственного аграрного университета научно-консультационного центра «Агромаркетинг», деятельность которого направлена на оказание методической и консультационной поддержки сельскохозяйственным товаропроизводителям в вопросах построения эффективных коммуникационных стратегий. За два года функционирования центра услугами воспользовались более 120 предприятий региона, что свидетельствует о высокой востребованности системного подхода к развитию маркетинговых коммуникаций в аграрном секторе.

Кроме того, в рамках диссертационного исследования разработаны практические рекомендации по внедрению предложенной целевой карты, включающие алгоритм поэтапной реализации стратегических задач, методику оценки эффективности маркетинговых коммуникаций с учетом отраслевой специфики, а также шаблоны ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого из семи целевых блоков. Данные материалы могут быть использованы как крупными агрохолдингами, так и субъектами малого предпринимательства в сфере АПК.

Таким образом, теоретические положения и практические результаты, представленные в статье, подтверждают целесообразность внедрения разработанной целевой карты стратегических задач в деятельность аграрных предприятий. Дальнейшие исследования в данном направлении целесообразно сосредоточить на вопросах адаптации предложенного инструментария к специфике различных подотраслей сельского хозяйства, а также на разработке методик оценки экономической эффективности маркетинговых коммуникаций с учетом отраслевых особенностей.

Список цитируемой литературы:

1. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411156963/ (дата обращения: 01.02.2025).

2. Эйрян Н. А. Цифровые методы продвижения сельскохозяйственной продукции в России: сравнительный анализ // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 9. – С. 215–219. – DOI: 10.24412/2411-0450-2025-9-215-219 .

3. Андреева Н. Н. Организация рекламной деятельности в АПК: учебное пособие / Н. Н. Андреева. – Санкт-Петербург: Проспект Науки, 2024. – 88 с. – ISBN 978-5-903090-18-1 .

4. Рущицкая О. А., Кот Е. М., Куликова Е. С., Кружкова Т. И. Разработка индекса цифрового маркетинга сельских территорий на примере Уральского федерального округа // Аграрный вестник Урала. – 2025. – Т. 25, № 9. – С. 1481–1492. – DOI: 10.32417/1997-4868-2025-25-09-1481-1492 .

5. Маркетинг в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для вузов / Н. В. Акканина, Т. В. Бирюкова, Н. Г. Володина и др. ; под ред. Н. В. Сурковой. – Москва: Юрайт, 2024. – 314 с. – ISBN 978-5-534-53628-3 .

6. Штебнер С. В. Современный маркетинговый подход в АПК / С. В. Штебнер // Актуальные вопросы развития АПК: материалы международной научно-практической конференции. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2024. – С. 112–118. – ISBN 978-5-9984-2103-7 .

7. Бугрова О. С. Особенности маркетинговой деятельности на предприятиях АПК / О. С. Бугрова // Цифровая трансформация агропромышленного комплекса: сборник научных трудов. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2024. – С. 45–51. – ISBN 978-5-9984-2108-3 .

Салимгараев Д.Р., магистрант,
Научный руководитель: Воробьева В. В., к.э.н., доцент, доцент кафедры финансов и кредита
Алтайский Государственный Университет, г. Барнаул, Россия.

ОСОБЕННОСТИ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

Аннотация

В работе рассмотрены особенности дивидендной политики телекоммуникационных компаний, обусловленных особенностями отрасли. Анализировалось влияние реакции инвесторов на дивидендные выплаты. На основе полученных данных выводились как обобщающие характеристики дивидендной политики телекоммуникационных компаний, так и особенности некоторых представителей отрасли.

Ключевые слова: дивидендная политика; телекоммуникационная отрасль; событийный анализ; отраслевой анализ.

Вопросы распределение чистой прибыли остаются одними из самых дискуссионных корпоративных финансах. Не существует универсального ответа на вопрос, какими именно должны быть дивидендные выплаты у конкретной компании. Более того, такие вопросы стоят наиболее острым образом у капиталоёмких отраслей, требующих постоянных инвестиционных расходов. В секторе телекоммуникаций, где уровень конкуренции требует значительных капитальных вложений, поиск баланса между реинвестированием прибыли и выплатами акционерам является одним из важнейших вопросов. Однако, с другой стороны, телекоммуникационная отрасль традиционно считается одним из наиболее устойчивых сегментов экономики, характеризующимся стабильными денежными потоками, что может наоборот положительно сказываться на дивидендных выплатах. Проанализируем, каков коэффициент дивидендных выплат у телекоммуникационных компаний в сравнении с компаниями иных отраслей.

На рисунке 1 представлены коэффициенты дивидендных выплат по годам компаний телекоммуникационной отрасли и компаний иных отраслей. Из графика были убраны слишком высокие значения (более 500%), которые бы портили визуализацию.

Данные взяты с официального сайта Смарт-Лаб (Smart-Lab), специализирующегося на биржевой информации [3]. Как можно заметить, коэффициент выплаты дивидендов действительно довольно высокий в сравнении с другими компаниями. Численно это можно проверить средним рангом: ранжирование коэффициентов дивидендных выплат за каждый год с расчетом среднего ранга компании. При совпадении рангов берется средний ранг. Чем меньше ранг, тем более высокий коэффициент дивидендных выплат. Средний ранг для телекоммуникационных компаний составил 8,31, причём максимальный (МТС) составил 3,33, что также максимальный ранг для

всех компаний в выборке. Минимальный ранг для телекоммуникационных компаний составил 12,70 (Центральный телеграф).

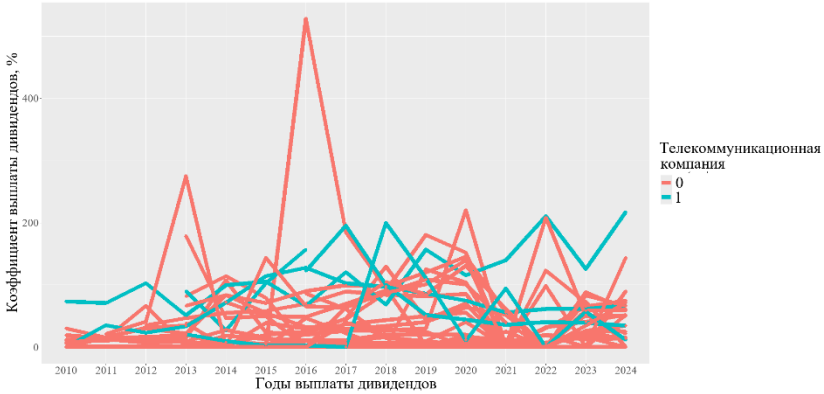


Рисунок 1 — Коэффициенты выплаты дивидендов в зависимости от года

Наибольший коэффициент выплаты дивидендов, как уже говорилось, у МТС (телекоммуникации), следующим является Ростелеком (телекоммуникации), далее Северсталь (металлургия), Магнит (ритейл), НЛМК (металлургия). Данный факт указывает на возможную особенность дивидендной политики телекоммуникационных компаний – высокий коэффициент дивидендных выплат, однако важно уточнить, что это свойственно лишь двум телекоммуникационным компаниям – МТС и Ростелеком. Остальные две компании, Таттелеком и Центральный телеграф, не обладают высоким средним коэффициентом дивидендных выплат.

Анализ дивидендной политики телекоммуникационных компаний показал, что размер выплат не определяется финансовыми коэффициентами, как, например, в металлургических компаниях, а в основном качественными факторами, такими как отсутствие значительных рисков от выплаты дивидендов, результаты анализа финансовых результатов компании и т.д. Общей чертой для дивидендной политики телекоммуникационных компаний является определение минимального размера дивидендов как доли от прибыли (ПАО Таттелеком, ПАО Ростелеком) или конкретной суммы (ПАО МТС).

В выборку были включены лишь публичные акционерные общества для того, чтобы исследовать, возможно ли влияние рыночных

факторов, таких как создание стоимости компании, на проводимую дивидендную политику. Для подтверждения или опровержения данного факта далее будет использовать событийный анализ [5].

Для событийного анализа была подготовлена выборка акций, торгующихся на бирже, в которую помимо акций телекоммуникационных компаний были включены и другие акции компаний, выплачивающие или не выплачивающие дивиденды с разной частотой и размером, а также привилегированные и обыкновенные акции.

Реакция на отмену выплаты дивидендов, возобновление выплаты, а также на выплату дивидендов в большем или меньшем размере, может быть разной. Для этого для начала была определена ежедневная доходность акции компании, обусловленная движением рынка с окном [-120, -20]. Полученная модель должна выглядеть следующим образом (1):

$$\hat{R}_{i,\tau} = \alpha_i + \beta_i R_{m,\tau} \quad (1)$$

где $R_{i,\tau}$ - доходность бумаги i, рассчитанная по окну τ;

α_i, β_i – коэффициенты, полученные из построенной регрессии;

$R_{m,\tau}$ - доходность рынка (в нашем случае индекса Московской биржи).

Для каждой выплаты дивиденда (далее это будет называться событием) определяется модель ежедневной доходности по 100 дням до события.

После чего по полученной модели считаются аномальные доходности (AR) от даты события с окном в [-2,2]. Складывая полученные значения, мы получаем кумулятивную аномальную доходность (CAR). Аномальная доходность определяется по следующей формуле (2):

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - \hat{R}_{i,\tau,t} \quad (2)$$

где $AR_{i,t}$ – аномальная доходность за день t акции i в %;

$R_{i,t}$ – фактическая доходность акции i за день t в %;

$\hat{R}_{i,\tau,t}$ – доходность акции i, определяемая моделью, построенной на окне τ, за день t в %.

Кумулятивная аномальная доходность для наших целей будет определяться следующей формулой (3):

$$CAR_{i,t} = AR_{i,t-2} + AR_{i,t-1} + AR_{i,t} + AR_{i,t+1} + AR_{i,t+2} \quad (3)$$

где $CAR_{i,t}$ – накопленная аномальная доходность в день t акции i;

$AR_{i,t}$ – аномальная доходность акции i в день t.

Гипотеза исследования звучит следующим образом: реакция рынка на объявленные дивиденды в телекоммуникационных компаниях

отличается от реакции на объявленные дивиденды компаний иных отраслей. Для этого была построена специальная модель, в которой использовалась дамми-переменная, отвечающая за принадлежность компании к телекоммуникационной отрасли. Статистическая значимость данной модели будет подтверждать или опровергать поставленную гипотезу.

Модель выглядит следующим образом (4) (обозначения будут представлены далее):

$$CAR_i = \beta_0 + \beta_1 Different_i + \beta_2 Telecom_i + \beta_3 (Different_i \times Telecom_i) \quad (4)$$

где CAR_i – накопленная аномальная доходность акции i;

β_0 – константа модели, показывающая базовую реакцию рынка на объявление дивидендов (неважно, какого размера эти дивиденды);

β_1 – коэффициент, показывающий реакцию рынка на размер дивидендной разности;

$Different_i$ – размер дивидендной разности в %;

β_2 – базовое изменение интенсивности реакции из-за акции компании, принадлежащей к телекоммуникационной отрасли;

$Telecom_i$ – дамми-переменная, отвечающая на вопрос, относится ли компания к телекоммуникационной отрасли (0 или 1);

β_3 – коэффициент, показывающий реакцию рынка на размер дивидендной разности по акциям телекоммуникационных компаний.

Дивидендная разность – отличие размера дивиденда в текущий момент от дивиденда в прошлый раз. Значение дивидендной разности определялось по следующей формуле (5):

$$Different_{i,t} = \frac{DPS_{i,t} - DPS_{i,t-1}}{P_{i,t-1}} \quad (5)$$

где $Different_{i,t}$ – размер дивидендной разности на момент t;

$DPS_{i,t}$ – дивиденд на акцию i на текущий момент t;

$DPS_{i,t-1}$ – прошлый дивиденд на акцию i;

$P_{i,t-1}$ – цена акции на конец дня, идущего за днём объявления дивидендов.

Представленное определение дивидендной разности не является наилучшим и может определяться на основании консенсус-прогнозов аналитиков, средней выплаты дивидендов за прошлые годы, а также на основе матожидания и стандартного отклонения (нормализацию) выплаты дивидендов. Данные о дивидендах взяты с официального сайта ООО УК «ДОХОДЪ» [2].

В исследовании, проведенном на 27 акциях компаний, 4 из которых относятся к телекоммуникационной отрасли, на основании

котировок и выплат с 2010 года, были получены результаты, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Оценка коэффициентов модели аномальной доходности.

Коэффициенты	Оценка коэффициента	Стандартная ошибка	t-статистика	p-значение
Константа	0,005	0,002	2,178	0,030
Дивидендная разность	0,430	0,06	7,594	0,00
Отношение к телекоммуникациям (1 или 0)	0,006	0,006	1,113	0,266
Реакция телеком. компаний на див. разность	-0,151	0,172	-0,880	0,380

Графически зависимость кумулятивной аномальной доходности от дивидендной разности представлена на рисунке 2.

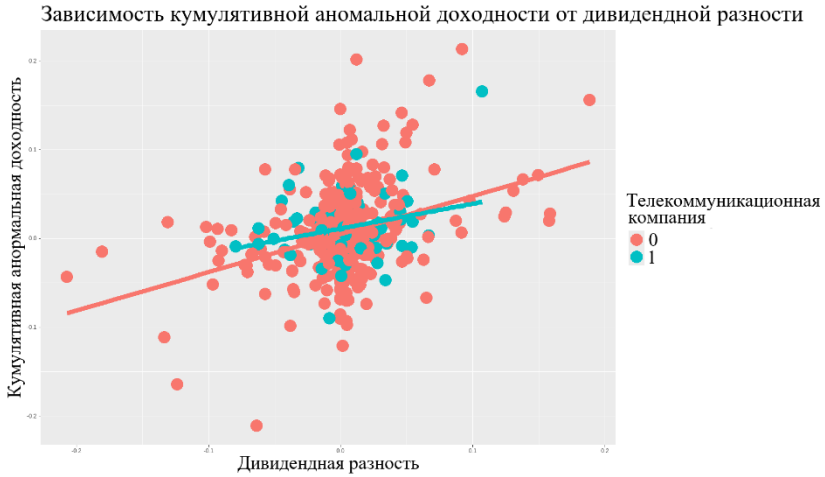


Рисунок 2 — Зависимость кумулятивной аномальной доходности (CAR) от дивидендной разности

Как можно заметить из вывода модели и графического отображения, дивидендная разность действительно увеличивает доходность акций в окне [-2;2] около даты объявления дивидендов сверх того, что объясняется обычными рыночными колебаниями. Статистически значимым оказался только один коэффициент дивидендной разности, положительно влияющий на доходность акции в

момент объявления дивидендов. Коэффициент, показывающий особую реакцию инвесторов на изменение дивидендной доходности телекоммуникационных компаний, оказался незначим, что позволяет говорить о том, что дивидендная политика телекоммуникационных компаний не обуславливается стремлением увеличивать и поддерживать высокую стоимость компании.

Более того, размер дивидендной разности в среднем объясняет только 12% дисперсии доходности в несколько дней вокруг даты объявления дивиденда, что следует из коэффициента детерминации. Это также позволяет говорить о том, что причины изменения стоимости обуславливаются другими факторами, которые и объясняют кратно большую долю стоимости акции.

Для дальнейшего анализа отраслевых, финансовых и прочих факторов, влияющих на политику распределения прибыли, в выборку можно включить компании с другими организационно-правовыми формами, ООО и АО. Такие факторы не зависят от стоимости самой компании, а определяются особенностями отрасли, рентабельностью используемого капитала и структурой собственного капитала. Однако здесь расчёты будут производиться в рамках только одного года, а именно 2023 г. Более того, коэффициент дивидендных выплат может отличаться от настоящего из-за ограниченности учёта – в отчётности указываются начисленные дивиденды, а не объявленные за этот год. Использованы данные с отчётностью, представленной на государственном информационном ресурсе бухгалтерской (финансовой) отчётности [1].

Выборка составила 87 компаний с ненулевым коэффициентом выплаты дивидендов, 26 из которых относится к телекоммуникационной отрасли. Анализ показал, что медианный коэффициент выплаты дивидендов телекоммуникационных компаний составляет 59,24%, тогда как в остальных компаниях он составляет 54,05%. Однако проведенный тест Манна-Уитни для двух выборок показал отсутствие статистической значимости между ними (z-значение = -0,21, p-уровень значимости 0,83). Следовательно, отраслевого отличия в размере коэффициента дивидендных выплат у компаний не наблюдается.

Также немаловажно отметить, что частота выплаты дивидендов также статистически значимо не отличается от остальных компаний: частота выплаты дивидендов за 2024 год в телекоммуникационных компаниях составила 66,67%, а в остальных компаниях – 50,83%. Проведенный z-тест для пропорций показал z-значение 1,72 и, соответственно, p-уровень значимости, равный 0,085.

Наблюдаемые высокие выплаты ПАО МТС и Ростелеком обуславливаются иными факторами, например, использованием компании как стабильного источника дохода для контролирующего акционера, что, конечно, требует дополнительной проверки.

Таким образом, по проведенному исследованию можно сделать несколько выводов:

1) Российские телекоммуникационные компании проводят агрессивную дивидендную политику (коэффициент выплаты дивидендов более 50%), что наблюдается как фактически, так и в объявленных дивидендных политиках;

2) Основываясь на проведенном событийном анализе, реакция стоимости акций телекоммуникационных компаний не отличается от реакции стоимости акций иных компаний и, что также важно, сама реакция лишь на 12% объясняется объявленными дивидендами;

3) Не существует статистически значимых отличий как в размере, так и в частоте выплаты дивидендов в телекоммуникационных компаниях от иных компаний.

В исследовании, посвященном обобщению анализа влияния контролирующих акционеров на дивидендные выплаты компаний [4], упоминается, что независимые исследования приходили к выводу о том, что государственное участие в компании от 20% до 50% повышает дивидендные выплаты, а более высокая доля государства, наоборот, снижает её. Это может объяснить высокий коэффициент выплат дивидендов у ПАО Ростелеком, но этот и другие факторы, описанные в исследовании, не могут объяснить дивидендную политику ПАО МТС.

Выделим на графике зависимости кумулятивной аномальной доходности от дивидендной разницы данные, относящиеся к МТС, изображённые на рисунке 3.

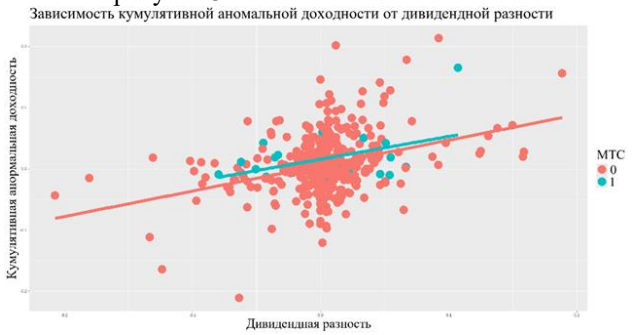


Рисунок 3 — Зависимость кумулятивной аномальной доходности (CAR) от дивидендной разности у МТС и остальных компаний.

Как можно заметить, регрессия на данных МТС не отличается от остальных. Единственный раз значительное повышение дивидендов вызвало повышение котировок. Снижение же дивидендов не вызывало значительного снижения котировок, что исключает давление инвесторов на стоимость акций. Исключены так же следующие причины такой дивидендной политики:

1) Сильная реакция на изменение ключевой ставки: если компания выплачивает дивиденды из заёмных средств, то котировки акции компании должны сильно реагировать на изменение ключевой ставки, чего не наблюдается эмпирически. Проверка проводилась с помощью регрессионной модели на основе 26 российских компаний с добавлением дамми-переменных каждой компании. Однако корреляция котировок акций с ключевой ставкой была значительной, сильной (-0,67) и одной из наибольших.

2) Высокий чистый денежный поток, направляемый на выплату дивидендов: почти полностью амортизация компенсируется капитальными затратами, лишь незначительно превышая CapEx, что исключает возможность использования амортизации для дивидендных выпат.

Таким образом, особенности дивидендной политики телекоммуникационных компаний обуславливаются скорее особенностями каждой компании, чем отраслью. Наблюдаемые высокие выплаты обуславливаются иными факторами, например, использованием компании как стабильного источника дохода для контролирующего акционера или рекапитализацией компании и т.д., что, конечно, требует дополнительной проверки.

Список цитируемой литературы.

1. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчётности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://bo.nalog.gov.ru/

2. Официальный сайт ООО УК «ДОХОДЪ» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://www.dohod.ru/

3. Официальный сайт Смарт-Лаб (Smart-Lab) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://smart-lab.ru/

4. Расоева, Д. Н. Влияние контролирующих акционеров на дивидендную политику Российских компаний / Д. Н. Расоева // Мировая экономика: проблемы безопасности. – 2022. – № 2. – С. 71-75. – EDN UTEUII.

5. Родионова, М. А. Анализ влияния новостных шоков на акции логистических компаний с использованием событийного анализа / М. А.

Родионова, Н. А. Благой, А. Е. Схведиани // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 4(61). – С. 71-75. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.61.405. – EDN TESYPA.

Сафонова А.И., студент
Научный руководитель: Кузьмич А. П., ст. преподаватель,
Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

МЕХАНИЗМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ДОГОВОРА: ФАКУЛЬТАТИВНЫЕ И ИМПЕРАТИВНЫЕ ЭТАПЫ

Аннотация

Настоящее исследование посвящено анализу этапов заключения гражданско-правового договора в Республике Беларусь и Российской Федерации. В работе подробно рассматриваются факультативные этапы (переговоры и разрешение преддоговорных споров) и обязательные стадии (оферта и акцепт). Опираясь на анализ доктринальных источников, норм законодательства и материалов судебной практики, автор выявляет ключевые правоприменительные проблемы, характерные для каждого из этапов. На основе сделанных выводов в работе формулируются конкретные предложения по совершенствованию гражданского законодательства, направленные на устранение выявленных недостатков и обеспечение устойчивости договорных отношений.

Ключевые слова: заключение договора, переговоры, недобросовестность, преддоговорные споры, протокол разногласий, медиация, оферта, акцепт, нормально необходимое время, разумный срок, конклюдентные действия.

Одним из ключевых направлений правового сопровождения бизнеса является грамотное выстраивание договорной работы, качество которой напрямую зависит от соблюдения этапов заключения соглашения. Как известно, заключение гражданско-правового договора имеет определенный порядок, который в литературе разбивается на стадии. Возможно выделение следующих этапов: преддоговорных и договорных, которые в последствии подразделяются на стадии. В Республике Беларусь и Российской Федерации можно выделить

следующие стадии заключения договора: переговоры, оферта, акцепт, разрешение преддоговорных споров, среди которых оферта и акцепт являются обязательными.

Первой стадией заключения договора могут являться переговоры, которые представляют собой ситуацию, когда стороны желают установить договорные отношения, но не имеют четкого представления об условиях или предмете договора, что вызывает необходимость в определении приемлемых параметров сделки. Данная стадия является необязательной, поскольку начало переговоров не возлагает ни на одну из сторон обязанности направить оферту, а сами переговоры рассматриваются вне процесса заключения договора, так как в их ходе не возникает ни прав, ни обязанностей по поводу будущего соглашения. Так, пункт 2 ст. 401[1] Гражданского кодекса Республики Беларусь от 07 декабря 1998 г. № 218-З (далее - ГК Республики Беларусь) (ст. 431.2 Гражданского кодекса Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (далее - ГК России)) признает право у сторон вести переговоры, а также устанавливает ответственность за ведение переговоров. Данная статья устанавливает, что при вступлении в переговоры о заключении договора, в ходе их проведения и по их завершении стороны обязаны действовать добросовестно, в частности, не допускать вступление в переговоры о заключении договора или их продолжение при заведомом отсутствии намерения достичь соглашения с другой стороной [2]. В свою очередь статья приводит перечень действий, которые могут быть признаны в качестве недобросовестных.

Основная проблема на данной стадии – выявление недобросовестности одной из стороны, то есть доказать, что у стороны изначально не было цели заключить договор. Примером из судебной практики может служить следующее судебное решение: Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 29.01.2020 № 305-ЭС19-19395 по делу № А40-98757/2018. Согласно выдержке из данного определения: «…10.02.2018 продавцы прекратили переговоры о договоре, мотивировав это принятием более выгодного предложения другого покупателя. Истец счел это недобросовестным, указав на сокрытие информации о параллельных переговорах и внезапное их прекращение, что повлекло убытки в виде невозвратного аванса. Суд отказал в иске. Согласно разъяснениям, сам факт ведения параллельных переговоров, умолчание о них, выбор другого контрагента или прекращение переговоров без объяснений, в том числе на поздней стадии, сами по себе не свидетельствуют о недобросовестности и не влекут преддоговорной ответственности…» [4].

Таким образом, приведенная судебная практика наглядно демонстрирует, что действующее правовое регулирование и сложившиеся подходы судов не позволяют квалифицировать как недобросовестное поведение случаи, когда одна из сторон, несмотря на длительный характер переговоров и совершение определенных действий, в одностороннем порядке прекращает общение. В связи с этим для устранения указанного правового пробела и обеспечения защиты добросовестных участников оборота следует ввести правовую норму, согласно которой длительные переговоры и выполнение действий, формирующие у одной из сторон обоснованные ожидания заключения договора, рассматриваются как недобросовестные действия.

Помимо переговоров о заключении договора к факультативным стадиям заключения договора относится и урегулирование преддоговорных споров. В доктрине для их разрешения традиционно выделяют два способа: досудебный и судебный. К первому относятся переговоры, медиация и претензионный порядок, ко второму - обращение в суд с исковым заявлением. Несмотря на разнообразие альтернативных методов, на практике преобладает именно претензионный и судебный порядки, что отражает устоявшуюся традицию разрешения конфликтов через формальные процедуры.

При этом законодатель во многих случаях прямо устанавливает обязательный досудебный порядок как необходимое условие для последующего обращения в суд. Это означает, что стороны не могут сразу инициировать судебное разбирательство. Ярким примером служит сфера перевозок грузов, где предъявление претензии перевозчику является обязательным этапом для подачи искового заявления (ст. 751 ГК Республики Беларусь, ст. 797 ГК РФ). В целом претензия, как отмечает Бабкина Е.В., представляет письменное предложение о добровольном урегулировании спора. Это досудебное обращение управомоченного лица к обязанному лицу с требованием о совершении предписанного законом или договором действия (воздержании от действия): об исполнении договора, исполнении установленной законом обязанности, возмещении убытков, уплате неустойки, уплате процентов за пользование чужими денежными средствами, компенсации и морального вреда и т.д. [15].

Особое место среди досудебных процедур занимают переговоры. Их ценность заключается в простоте, низкой стоимости и универсальности. Это способ, с помощью которого стороны могут разрешить спор самостоятельно, без обращения к третьим лицам. В практике во время переговоров часто встречается ситуация, когда

проект соглашения, направленный одной стороной, не полностью устраивает контрагента. В этом случае контрагент представляет свои возражения и предлагает изменить условия. С правовой точки зрения такой ответ не считается согласием (акцептом). В соответствии со ст. 413 ГК Республики Беларусь (ст. 443 ГК Российской Федерации), он признается отказом от акцепта и одновременно новой офертой [2].

В таком случае для согласования условий и заключения договора стороны используют специальный документ - протокол разногласий, фиксирующий возникшие несоответствия для дальнейших переговоров. Однако ни ГК Республики Беларусь, ни ГК Российской Федерации не содержат легального определения данного документа. Анализируя судебную практику, например, в Решении № 2А-1302/2020 2А-1302/2020~М-189/2020 М-189/2020 от 27 мая 2020 г. по делу № 2А-1302/2020 отмечается, что протокол разногласий – это документ, в котором стороны фиксируют свои разногласия по условиям заключаемого договора; акцепт оферты на иных условиях, то есть перечень возражений по условиям предложенного договора [12].

В тоже время необходимо отметить, что некоторые ученые-юристы предлагают внести изменения в законодательство, обязав стороны вести протокол ведения договора, в котором будут указаны цель, способы, задачи на каком-либо определенном этапе. Однако нельзя не согласиться с мнением Саакян К.Н. по данному вопросу: «…С другой стороны, императивный характер подобной нормы не будет воспринят серьёзно. Можно предположить, что в таком случае протоколы получат такое же минимальное распространение, как и соглашение о ведении переговоров…» [6].

Кроме того, среди юристов распространено ошибочное мнение, что при отсутствии в договоре отметки о том, что договор согласован в редакции протокола разногласий, то суд может не принять протокол во внимание. Обозначенное утверждение является ошибочным, поскольку в подобной ситуации суд будет руководствоваться п. 4 ст. 167 ГК Республики Беларусь (п. 5 статьи 166 ГК Российской Федерации). Данная норма устанавливает, что заявление о недействительности сделки не имеет правового значения, если ссылающееся на недействительность лицо действовало недобросовестно, в частности когда его последующее поведение давало основание другим участникам полагаться на действительность сделки [2].

Поэтому, исходя из вышеизложенного, целесообразно закрепить в законодательстве легальное определение протокола разногласий, а также предусмотреть правило, согласно которому при отсутствии в договоре отметки о согласовании в редакции протокола разногласий суд

руководствуется положением п. 4 ст. 167 ГК Республики Беларусь (п. 5 ст. 166 ГК Российской Федерации).

При невозможности урегулировать спор в рамках прямых переговоров стороны могут прибегнуть к процедуре медиации. В соответствии с абз. 5 и 4 п. 1 ст. 1 Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 58-З «О медиации» медиация представляет собой переговоры сторон с участием медиатора в целях урегулирования спора путем выработки ими взаимоприемлемого соглашения. При этом медиатором является физическое лицо, отвечающее требованиям данного Закона, которое участвует в переговорах в качестве незаинтересованного лица для содействия сторонам в урегулировании спора [9]. Аналогичные положения содержатся и в российском законодательстве.

Анализируя требования к медиатору, можно прийти к следующим выводам: в России предусмотрены два вида деятельности: профессиональная и непрофессиональная. Непрофессиональным медиатором может быть любое дееспособное лицо старше 18 лет без судимости. Для профессионального статуса требуется возраст от 25 лет, высшее образование и специальная подготовка. В Беларуси разделения нет, и все медиаторы должны соответствовать единым строгим требованиям: иметь высшее образование, пройти установленную подготовку и получить государственное свидетельство.

Основная проблема в области медиации связана с её недостаточной распространённостью, что объясняется низкой осведомлённостью граждан о данной процедуре. Для повышения информированности общества представляется целесообразным активно использовать информационные каналы: размещать материалы в телеэфире, СМИ, на официальных сайтах судов, а также применять наружную рекламу.

В свою очередь, если стороны не смогли достичь согласия и пытались урегулировать спор в досудебном порядке, если это было обязательно, то они вправе обратиться за его разрешением в суд. Так, согласно ст. 416 ГК Республики Беларусь (ст. 446 ГК Российской Федерации), при передаче в суд разногласий, возникших при заключении обязательного договора, его условия определяются решением суда. Также сравнительный анализ указанных статей позволил установить, что п. 2 статьи 446 ГК Российской Федерации предусматривает шестимесячный пресекательный срок для передачи преддоговорного спора в суд. Таким образом, если срок пропущен, то право на судебное урегулирование утрачивается, что в свою очередь,

стимулирует стороны к оперативному разрешению спора и разгружает суды от затяжных споров.

Касательно императивных стадий заключения договора, то к ним относят оферту и акцепт, как это было ранее обозначено. В соответствии со ст. 401 ГК Республики Беларусь (ст. 435 ГК России) офертой является предложение, которое отличает ряд индивидуализирующих признаков и влечет за собой установленные в законе правовые последствия как для того, от кого она исходит, так и для адресата [2]. Поскольку последствия весьма существенны для обоих - оферента и акцептанта, к оферте предъявляются весьма строгие требования, такие как:

1. Достаточная определенность оферты. Это предполагает, что из нее адресат способен сделать правильный вывод о воле оферента;
2. Она должна выражать намерение лица, которое выступает с предложением, считать себя заключившим договор на условиях, указанных в договоре с адресатом, в случае, если последний примет предложение;
3. Включает существенные условия договора [1, с. 196-197];
4. Адресованность конкретному лицу либо нескольким конкретным лица, если оферта адресована неопределенному кругу лиц, рассматриваются как приглашение делать оферты.

Оферта становится действительной с момента получения акцепта, если же для оферента важно получить акцепт до конкретного срока, то он указывает это в оферте.

Особое значение для оферты имеет срок для акцепта. Так законодательство различает две ситуации: заключение договора по оферте, в которой такой срок прямо указан, и заключение договора по оферте, в которой он не установлен. В случае, если срок не определен ни законом, ни самой офертой, договор считается заключенным при получении акцепта в течение нормально необходимого для этого времени. Ключевой проблемой здесь является как раз толкование самого термина «нормально необходимое время», поскольку гражданское законодательство обеих стран не содержит легально определение данной дефиниции.

В литературе отмечается, что «нормально необходимое время» носит оценочный характер и устанавливается судом самостоятельно, что подтверждается судебной практикой. Например, согласно выдержке из Определения от 24 февраля 2016 г. по делу № А12-2348/2015: «... компанией длительное время (более полугода) не предпринимались попытки акцептирования договора, в связи с чем, общество

«Макдональдс» утратило интерес к заключению предварительного договора аренды...» [10].

В тоже время согласно выдержке из решения от 13 марта 2020 г. По делу № А04-9155/2019 «...поскольку ни проектом договора, ни в переписке не был установлен срок для акцепта… Суд считает нормально необходимым временем для направления акцепта 30 календарных дней...» [13]. Тем временем согласно Постановлению от 16 июня 2020 г. по делу № А40-121066/2019: «…истец и ответчик при осуществлении расчетов по другим подобным поручениям истца исходили из того, что нормально необходимое время по смыслу п. 1 ст. 441 ГК РФ - это не более 14-ти дней с момента получения ответчиком поручения истца. Как отметил суд, это следует из доводов ответчика на указание на «сложившуюся устойчивую практику»…» [14]. Таким образом анализ судебной практики показал, что суды по-разному подходят к толкованию обозначенного термина. В свою очередь для решения данной проблемы в литературе предлагались различные решения данной проблемы: от признания бессрочной оферты недействительной до установления жёстких сроков. Однако данные предложения были подвергнуты критике, так как нарушают гибкость гражданского оборота.

Более перспективным видится путь терминологического совершенствования. Например, И. М. Халеппо полагает, что замена оценочного понятия «нормально необходимое время» на общепринятый в праве термин «разумный срок» будет способствовать унификации терминологии и развитию законодательства [8]. Отличие термина «нормально необходимое время» от «разумный срок» в том, что преимущественно данная дефиниция используется при исполнении обязательств.

В целом принцип разумности сроков является фундаментальным элементом справедливого правосудия и эффективного гражданского оборота. Он закреплён в международных правовых актах, например, в соответствии с п. 1 ст. 6 Конвенции о защите прав человека и основных свобод каждый в случае спора о его гражданских правах и обязанностях или при предъявлении ему любого уголовного обвинения имеет право на справедливое и публичное разбирательство дела в разумный срок независимым и беспристрастным судом, созданным на основании закона [3].

Законодатель, используя термин «разумный срок», избегает излишней детализации и предоставляет правоприменителю свободу в оценке обстоятельств конкретного случая. Однако эта же гибкость порождает проблему разного толкования. Неоднозначность, присущая

термину «разумный срок», как, и собственно, и термина «нормально необходимое время», приводит к возникновению противоречивых судебных решений, что, в свою очередь, создает трудности в обеспечении доступа к правосудию и снижает степень предсказуемости правового регулирования.

Среди юристов существует мнение, что в ситуациях, когда стороны не определили точные сроки исполнения обязательств по договору, в качестве критерия для определения «разумного срока» может использоваться период в семь дней. Эта точка зрения подкрепляется отсылкой к п. 2 статьи 295 ГК Республики Беларусь (п. 2 ст. 314 ГК Российской Федерации), которая использует понятие разумного срока. Тем не менее, данные, полученные в результате анализа судебных решений, указывают иное. Так, например, согласно выдержке из Решения № 2-330/2019 2-4/2020 2-4/2020(2-330/2019) от 9 января 2020 г. по делу № 2-330/2019: «… Согласно документам представленным ответчиком срок изготовления первоначального заказа составляет 45-60 рабочих дней, что согласуется с позицией ответчика, является разумным сроком для поставки аналогичного товара, и с учетом выходных и праздничных дней…» [11].

В тоже время согласно Постановлению ФАС Уральского округа от 28.01.2013 № Ф09-13775/12: «...С учётом положений ст. 314 Гражданского кодекса Российской Федерации суды пришли к правильному выводу о том, что в сложившейся ситуации практика взаимоотношений сторон показывает, что разумным сроком исполнения обязательства по поставке товаров являются периодические поставки с интервалом до пяти дней после оплаты…» [5]. Помимо приведённых примеров, в некоторых случаях разумным сроком может быть и 1 месяц, как это указано в постановлении Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 18 декабря 2023 года № Ф04-6598/2023 по делу № А70-3065/2023. Также, в случае поставки товаров из-за рубежа, разумным сроком может быть признан срок в 8 календарных дней, как это отражено в решении Арбитражного суда Забайкальского края от 26 сентября 2024 года № А78-9816/2023.

Для решения обозначенной проблемы видеться целесообразным унифицировать законодательство: термин «нормально необходимое время» заменить на термин «разумный срок» и в последствии закрепить в законодательстве, что следует понимать под разумным сроком.

И последней стадией заключения договора является акцепт. Акцепт - это ответ, которым лицо принимает условия оферты. Законодательство устанавливает, что акцепт должен быть полным и безоговорочным. Выделяют следующие виды акцепта:

1. Письменный, который представляет прямое согласие на предложение, выраженное в документированной форме;

2. Устный, который представляет собой согласие на предложение, выраженное посредством словесного заявления;

3. Молчание, которое представляет собой согласие, которое считается данным в силу отсутствия отказа или ответа в установленный срок, если это вытекает из законодательства или соглашения сторон;

4. Конклюдентное действие. В этом случае акцептант принимает условия оферты, если выполнил указанное в предложении действие. Так, совершение лицом, получившим оферту, в срок, установленный для ее акцепта, действий по выполнению указанных в ней условий договора (отгрузка товаров, предоставление услуг, выполнение работ, уплата соответствующей суммы и т.д.) считается акцептом, если иное не предусмотрено законодательством или не указано в оферте [2].

Основная проблема заключается в противоречии между объективной волей акцептанта, выраженной в его действиях, и субъективным восприятием этой воли оферентом. В отличие от прямого письменного акцепта, который очевиден и легко доказуем, конклюдентные действия могут остаться неизвестными для оферента вплоть до момента предъявления к нему требований. Например, об распространенности данной проблемы свидетельствует и судебная практика. Согласно выдержке из Постановления судебной коллегии по экономическим делам Верховного Суда Республики Беларусь от 23.04.2019 по делу № 204-28/2018/36А/443К «…заявитель кассационной жалобы считает не соответствующими материалам дела выводы судебных инстанций о том, что истец своими конклюдентными действиями одобрил факт заключения договора поставки до его подписания, поскольку все последующие действия свидетельствуют об обратном, поступление по договору поставки денежных средств на расчетный счет СООО «С» и их использование в хозяйственном обороте также не может быть оценено как последующее одобрение сделки» [7].

Поэтому на основании вышеизложенного целесообразным видеться дополнить законодательство соответствующей нормой, обязывающей лицо, совершившее действия, направить оференту письменное уведомление об их совершении.

Таким образом, процесс заключения договора состоит из факультативных и императивных стадий. Факультативные стадии, такие как переговоры и урегулирование преддоговорных споров, играют важную роль в выработке согласованных условий, но не являются

строго обязательными. Императивные стадии - оферта и акцепт. Они образуют юридическое ядро процедуры, без которых договор не может считаться заключенным.

В процессе работы были выявлены проблемы. Для решения ранее обозначенных проблем предлагается:

1) п. 2 ст. 404[1] ГК Республики Беларусь (ст. 434.1 ГК Российской Федерации) дополнить подп. 3 со следующим содержанием: «3) ведение переговоров в течение срока, явно превышающего разумный для данного вида договора, при условии совершения одной из сторон конкретных подготовительных действий (внесение гарантийного платежа, получение одобрения сделки от государственного органа и иные действия), что создает у другой стороны разумные ожидания заключения договора»;

2) дополнить ст. 413 ГК Республики Беларусь (443 ГК Российской Федерации) ч. 3 со следующим содержанием: «Протокол разногласий - это документ, выражающий волю стороны, получившей оферту (проект договора), заключить договор на условиях, отличных от предложенных в оферте, и представляющий собой встречную оферту в соответствии со статьей 413 (443.1) настоящего Кодекса.»;

При отсутствии в договоре отметки о согласовании в редакции протокола разногласий суд руководствуется п. 4 ст. 167 (п. 5 ст. 166) настоящего Кодекса.»;

3) В п. 1 ст. 411 ГК Республики Беларусь (ст. 441 ГК Российской Федерации) слова «нормально необходимого для этого времени» заменить на «разумного срока»;

Дополнить ст. 295 ГК Республики Беларусь (ст. 314 ГК Российской Федерации) п. 3 и п. 4 со следующим содержанием: «3. Под разумным сроком следует понимать период времени, необходимый для исполнения обязательства, определяемый с учетом характера обязательства, условий оборота, взаимоотношений сторон, а также обычаев деловой практики. Разумность срока должна быть доказана стороной.

4. Для определения критерия разумности служат следующие факторы: логистическая сложность; отраслевая практика; производственная необходимость; таможенные процедуры; иные факторы, которые позволяют установить критерий разумности срока.»;

4) дополнить ст. 408 ГК Республики Беларусь подп. 3[1] (ст. 438 ГК Российской Федерации подп. 3.1) со следующим содержанием: «Если из оферты или законодательных актов не вытекает иное, лицо, совершившее действия, обязано направить оференту письменное уведомление об их совершении в разумный срок».

Список цитируемой литературы:

1. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга первая: Общие положения. 3-е изд., стер. – М.: Статут, 2011. – 847 с.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. : текст по состоянию на 20 марта 2026 г. // ЭТАЛОН-ONLINE. – URL: https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218 (дата обращения: 10.03.2026).
3. Конвенция о защите прав человека и основных свобод (Заключена в г. Риме 04.11.1950) (с изм. От 24.06.2013) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29160/ (дата обращения: 17.03.2026).
4. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 29.01.2020 № 305-ЭС19-19395 по делу № А40-98757/2018 // Судебные и нормативные акты РФ. – 2020. – URL: https://sudact.ru/vsrf/doc/hxABD0Pz2BQj/ (дата обращения: 28.02.2026).
5. Постановление Федерального арбитражного суда Уральского округа от 28 января 2013 г. N Ф09-13775/12 по делу N А60-20263/2012 [Электронный ресурс]. Garant.ru.информационно-правовой сайт. 2013. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/38572669/ (дата обращения: 28.02.2026).
6. Саакян К.Н. Добросовестность как основной принцип ведения переговоров // Сборник научных трудов «Теоретические и практические аспекты развития современной цивилистической науки». - Краснодар, 2015. - 80-83 с.
7. Сафонова А. И. Конклюдентные действия как акцепт / А. И. Сафонова // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации : материалы XII Международной конференции аспирантов и молодых ученых, Витебск, 5 декабря 2025 г. : в 2 т. - Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2025. - Т. 2. – С. 188-189.
8. Халеппо И.М. О дефиниции «нормально необходимое время» применительно к сроку действия оферты // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал – 2012. - №3 // СПС КонсультантПлюс.

9. О медиации : Закон Респ. Беларусь от 12 июля 2013 г. № 58-З : в ред. от 17 июля 2023 г. № 292-З // ilex : информ. правовая система (дата обращения: 14.03.2026).

10. Определение от 24 февраля 2016 г. по делу № А12-2348/2015 [Электронный ресурс] // Судебные и нормативные акты РФ. 2016 – URL: https://sudact.ru/vsrf/doc/Bhbzdo9R6ibj/ (дата обращения: 14.03.2026).

11. Решения № 2-330/2019 2-4/2020 2-4/2020(2-330/2019) от 9 января 2020 г. по делу № 2-330/2019 [Электронный ресурс]. – URL: https://sudact.ru/regular/doc/OhjdWZA9Clgf/?regular (дата обращения: 14.03.2026).

12. Решение № 2А-1302/2020 2А-1302/2020~М-189/2020 М-189/2020 от 27 мая 2020 г. по делу № 2А-1302/2020 [Электронный ресурс] // Судебные и нормативные акты РФ. 2020 - URL: https://sudact.ru/regular/doc/l5gEomAVLq1w/ (дата обращения: 20.12.2025).

13. Решение от 13 марта 2020 г. по делу № А04-9155/2019 [Электронный ресурс] // Судебные и нормативные акты РФ. 2020 – URL: https://sudact.ru/arbitral/doc/esDbcQR5yVlC/ (дата обращения: 01.03.2026).

14. Постановление от 16 июня 2020 г. по делу № А40-121066/2019 [Электронный ресурс] // Судебные и нормативные акты РФ. 2020 – URL: https://sudact.ru/arbitral/doc/MVYw3OqJnYlO/ (дата обращения: 14.03.2026).

15. Претензионный порядок урегулирования спора с 01.01.2026: что включить в договор [Электронный ресурс] // ilex : информ. правовая система. 2025 – URL: https://ilex.by/pretenzionnyj-poryadok-uregulirovaniya-spora-s-01-01-2026-chto-vklyuchit-v-dogovor/ (дата обращения: 03.03.2026).

Сейтказинова А.М., магистрант 1 курса, ОП «Финансы»
Научный руководитель: Есымханова З. К., к.э.н., профессор кафедры «Финансы» факультета «Бизнес и управление» Esil University, г.Астана, Республика Казахстан

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Аннотация

Научная работа посвящена исследованию особенностей финансирования бюджетных организации и оценки существующих проблем и путей их совершенствования.

Научная работа посвящена вопросу бюджетного финансирования в Казахстане, а именно его влиянию на деятельность образовательных учреждений. Рассмотрены понятия, которые включаются в бюджетное финансирование, также обязательные источники финансирования и виды финансирования образовательных учреждении. В работе приведены данные по плану финансирования и его обеспечению, факторы влияющие на финансирование бюджетных организации, проблемы и программы по улучшению бюджетного финансирования образовательных учреждений.

Ключевые слова: бюджет, финансирование, государственный бюджет, республиканский бюджет, местные бюджеты, трансферты, смета.

В настоящее время основной макроэкономической проблемой построения бюджета является балансировка доходов и расходов бюджета в условиях рыночной экономики. От сбалансированности этих показателей зависит экономическая стабильность государства.

Таким образом, вопрос соотношения доходов и расходов бюджета является особенно актуальным.

Эффективное управление бюджетными учреждениями и рациональное использование как бюджетных, так и внебюджетных средств вызывает необходимость в организации экономического анализа.

Бюджетные организации являются важными субъектами производственных и финансово-экономических отношений при любой системе хозяйствования и в любой модели государственного устройства. Они призваны обеспечивать удовлетворение целого ряда общественно значимых потребностей, таких как образование, здравоохранение, научные исследования, социальная защита, культура, государственное управление и др.

В бюджетную систему государства мобилизуется более половины финансовых ресурсов создаваемых встране. Эти средства в значительной мере проходят по сметам бюджетных организаций. Этим обусловливается большое значение финансов бюджетных организаций в экономике страны.

Актуальность данной темы заключается в том, что деятельность государственных организаций, коммерческих,

некоммерческих предприятий и частных лиц невозможна без финансирования их деятельности. В настоящее время сфера общественных отношений, связанных с финансированием, в частности, с финансированием государственных нужд активно развивается законодательно.

Финансирование бюджетных учреждений предусматривает несколько источников: обязательные - на них происходит функционирование учреждения, необязательные - их использование возлагается на руководство, которое подвергается воздействию внешних факторов, таких как правовых и социально-экономических [1, с. 34].

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию финансирования бюджетных организации.

Исходя из поставленной цели, были обозначены следующие задачи:

- изучить учебную и теоретическую литературу по исследуемой теме;
- рассмотреть назначение бюджетных расходов;
- рассмотреть процесс реформирования и порядок нормативного регулирования бюджетного учета;
- изучить факторы, влияющие на эффективность функционирования системы образования

Степень научной новизны и разработанности характеризуется тем что, в в дипломной работе рассматриваются вопросы финансирования системы образования Республики Казахстан и предлагаются пути повышения эффективности финансирования.

В качестве теоретической основы исследования выступили труды отечественных ученых и экономистов по исследуемой теме, таких как, Жуйрикова К., Ильясова К.К., Тюсембаева К.Ш., Есымхановой З.К., Нареновв М. и др., материалы периодической печати и интернет-издания.

Из зарубежных исследователей были рассмотрены работы следующих авторов как, Э. Моргана, Д.Б. Джонстоуна, Г.А. Строма, В. Ройтера, Х. Хоффмана, П. Шрофф-Мета и др.

Предметом исследования явились теоретические, методологические и организационно-методические проблемы учета и анализа финансированиябюджетных учреждений.

Методологической основой исследования явились такие методы как анализ, логический подход к оценке экономических явлений, сравнение изучаемых показателей.

Во всех государствах в результате производственной деятельности хозяйствующих субъектов создаются валовой внутренний продукт и национальный доход, которые в дальнейшем проходят стадии распределения и перераспределения. Важнейшую роль в перераспределении и дальнейшем использовании национального дохода играет бюджет.

Бюджет представляет собой форму образования и расходования денежных средств, предназначенных для обеспечения различных потребностей, задач и функций государства. Бюджет выражает часть распределенных отношений между государством, с одной стороны, а с другой – между предприятиями и населением, связанным с формированием и использованием общегосударственного фонда финансовых ресурсов. Государство использует бюджет в качестве одного из основных инструментов обеспечения непосредственно своей деятельности, а также важнейшего инструмента проведения экономической и социальной политики [2].

Бюджет тесно связан с бюджетной системой, которая в нашей стране состоит из двух уровней: республиканского бюджета и местных бюджетов .

Распределение денежных средств из бюджета страны, национального дохода осуществляется с помощью бюджетного финансирования. Посредством бюджета и бюджетного финансирования национальный доход распределяется по территории страны, между отраслями производственной сферы в целях их пропорционального развития, а также из производственной - в непроизводственную сферу. Бюджетное финансирование позволяет координировать экономическую и социальную жизнь государства, способствуя техническому прогрессу, усилению экономического потенциала страны и улучшению жизни людей.

Термин финансирование по-разному представлен в различных источниках: словарях, научных и других теоретических работах. Стоит отметить, что сам по себе термин финансирование является экономическим, но также активно применяется в юридических науках и законодательстве Республики Казахстан.

Бюджетное финансирование - предоставление всем получателям средств из бюджета средств из бюджета на невозвратной и возвратной основе в установленном законодательством порядке для полного или частичного возмещения расходов на осуществление ими мероприятий, закрепленных в бюджете, т. е. бюджетных средств, безвозмездно предоставленных предприятиям (учреждениям, организациям) для осуществления их деятельности и развития. Так, средства,

вкладываемые в основной и оборотный фонды строящихся государственных объектов, могут финансироваться из государственного бюджета. Многие организации и учреждения (учебные заведения, больницы и т.д.) непроизводственной сферы финансируются из бюджета. Бюджетное финансирование осуществляется путем использования специальных форм и методов предоставления средств из бюджета в соответствии с установленным принципом; при бюджетном финансировании осуществляется государственный финансовый контроль за целевым, экономным, эффективным расходованием денежных средств [3, с. 42].

Принцип бюджетного финансирования подразделяется на виды общего принципа по отношению ко всем получателям средств из бюджета, частного принципа, определяющего порядок предоставления бюджетных средств предприятиям, организациям, учреждениям в зависимости от их организационно-правовой формы и способа хозяйствования.

Одним из направлений современной финансовой системы РК является создание эффективно функционирующей системы бюджетных учреждений и правильное использование предоставленных средств [5, с. 61].

Механизм бюджетного финансирования - составная часть финансового механизма, представленная совокупностью видов и форм организации бюджетных отношений, специфических методов мобилизации и использования бюджетных средств, принципов планирования и финансирования, условий и методов осуществления финансового контроля.

Смета доходов и расходов - документ, определяющий объем и целевое направление бюджетных ассигнований, утвержденный в установленном порядке и содержащий расчетные данные по каждому целевому направлению бюджетных ассигнований [5, с. 11]

Составление и исполнение сметы доходов и расходов осуществляется в разрезе кодов функциональной, ведомственной и экономической классификации расходов. Предусмотренные в сметах ассигнования являются предельными, и расходование сверх этих сумм учреждениям не разрешается. Также учреждениям запрещено использовать бюджетные средства на цели, не предусмотренные сметой.

В обязательном порядке к смете прикладываются расчеты с обоснованием планируемых затрат. Форма сметы, основные показатели, по которым она составляется, нормы и расценки для определения размера расходов сообщаются вышестоящими организациями. В

типовой смете содержатся данные, общие для всех бюджетных учреждений.

Она состоит из трех частей:

В первой - указываются наименование и адрес учреждения, бюджет, из которого оно финансируется (раздел, параграф бюджетной классификации), и свод расходов по статьям с распределением по кварталам;

Во второй - отражаются показатели оперативного плана на начало и конец года, а также среднегодовые;

В третьей - приводятся расчеты и обоснования по каждой статье расходов и отдельным ее элементам.

Формируется смета бюджетного учреждения на основании доведенных показателей сводной бюджетной росписи и лимитов бюджетных обязательств на соответствующий год и утверждается соответствующим распорядителем или главным распорядителем бюджетных средств. Утверждение сметы расходов бюджетного учреждения производится после утверждения соответствующего бюджета, из которого она финансируется. При утверждении смет проверяются необходимость и целесообразность предусматриваемых расходов, соответствие их объему работы учреждения, соблюдение норм расходов. Утверждение оформляется подписью руководителя организации, указывается дата утверждения и проставляется оттиск печати на всех экземплярах сметы с указанием в верхнем правом углу общей суммы расходов по смете.

В данном случае смета доходов и расходов бюджетного учреждения выступает единственным документом, определяющим направления и суммы расходования таких средств[6, с. 179].

При организации бюджетного процесса в настоящее время сохранена трехуровневая система финансирования, в соответствии с которой:

- Министерство Финансов выделяет объемы финансирования и направляет бюджетные средства главному распорядителю средств бюджета (органу государственной власти РК, органу государственной власти субъекта РК, органу местного самоуправления или иному прямому получателю средств бюджета);

- Главный распорядитель распределяет выделенные ассигнования по распорядителям и получателям средств бюджета, находящимся в его ведении;

- Распорядитель средств бюджета распределяет ассигнования между получателями средств бюджета, находящимися в его ведении;

- Получатель средств бюджета (бюджетное учреждение) непосредственно расходует бюджетные средства.

Ведомственная классификация расходов государственного бюджета является группировкой расходов, отражающей распределение бюджетных средств по главным распорядителям средств республиканского бюджета.

В типовой смете бюджетного учреждения отражаются: реквизиты учреждения, свод расходов, свод доходов, производственные показатели учреждения, расчеты и обоснования расходов и доходов[7].

Составление смет бюджетных учреждений позволяет решать задачи:

- Обеспечения бюджетных учреждений государственным финансированием;
- Анализ предполагаемых проектов расходов и отчетов об использовании средств;
- Контроля за эффективным и экономным расходованием средств[8, с. 59]

Смета представляет документированный план поступления и расходования денежных средств на финансирование затрат обычной деятельности организаций.

Проверка составления, утверждения и исполнения сметы доходов и расходов бюджетного учреждения проводится с ведома его руководителя и главного бухгалтера.

Она включает проверку:

- обоснованности расчетов сметных назначений;
- исполнения смет и основных производственных показателей;
- использования средств по целевому назначению;
- обеспечения рационального использования средств;
- соблюдения финансовой дисциплины;
- правильности ведения бухгалтерского учета и составления отчетности [9].

В большинстве стран мира признано, что повышение качества образования и увеличение возможностей его получения требуют повышения не только объема расходов, но и эффективности использования имеющихся ресурсов/

Все развитые страны уделяют большое внимание на вопрос в финансирования системы образования., так как образованная молодежь это будущее страны. Различия в финансировании образования в развитых странах, помимо объемов выделяемых средств, обусловлены разными полномочиями различных уровней власти государства [10].

Финансирование системы общего образования в США осуществляется из федерального бюджета, бюджетов штатов и местных бюджетов. Кроме того, относительно небольшая доля расходов на общее образование (2-4%) финансируется за счет частных средств, поступающих от меценатов в виде спонсорской помощи, платы за обучения и платы за школьные транспортировки. За последние годы федеральное правительство США увеличило поток финансирования, и все же более 90% расходов на общее образование финансируется за счет бюджетов штатов и местных бюджетов стурктура которой приведено на рисунке 1.

Аналогична американской по характеру и содержанию экономических отношений образовательная система Великобритании, где также используется стратегия децентрализации управления школьным образованием. Государственные образовательные школы, составляющие основу школьной сети страны, бесплатные. Финансирование образования осуществляется местными органами управления образованием, которые продолжают по традиции определять многие важнейшие стороны деятельности школ (утверждение учебных планов и программ, отбор учеников, установление режимов работы). Поэтому значительная доля средств на нужды учебных заведений поступает из местных бюджетов[11]



Рис. 1. Структура расходов школьного округа по объектам финансирования.

Источник: составлено автором на основе источника [8]

С 2008 года Великобритания перешла на трехлетнее финансирование школьной системы, при котором учитывается индикативное распределение специализированных грантов для школ (Dedicated Schools Grant, DSG) от Министерства образования и науки Великобритании на планируемые годы, основанное на гарантируемой сумме финансирования для каждого органа управления в течение каждого из этих трех лет и прогнозах контингента учащихся на три года. Это позволит местным властям и школам охватывать более длительный период, больше использовать стратегический подход к финансовому планированию [12].

В отличие от образовательных систем США и Великобритании, во Франции система образования строго цен- трализована. Так, образовательные системы США и Великобритании по характеру экономических отношений являются общественно-доминирующими структурами при минимально необходимом государственном участии; во французской системе образования в вопросах финансирования доминирует государство [13].

Примечательно, что в отличие от США и Великобритании во Франции более престижными традиционно считаются именно государственные, а не частные школы, что, несмненно, и накладывает свой отпечаток на организацию сис- темы образования. На национальную систему образования, а также на научно-исследовательскую деятельность в этой области во Франции выделяются самые крупные бюджетные ассигнования – более 21% государственного бюджета [14].

Финансирование расходов на образование во Франции зависит от их типа (капиталовложения, текущие расходы, персонал) и от уровня образовательного учреждения. Каждый территориальный орган власти отвечает за определенный уровень системы образования. Так, коммуны ответственны за строительство зданий и оборудование дошкольных детских садов (материнских школ) и начальных школ, а также за их финансирование; за счет средств коммун оплачивается работа вспомогательного персонала этих учебных заведений. Департаменты ответственны за строительство и содержание колледжей (младших средних школ) и, кроме того, финансируют школьный транспорт. Регионы обладают такой же компетенцией в отношении лицеев (старших средних школ) и участвуют в планировании школьного обучения (региональный план учебной подготовки, перспективная программа инвестиций). И наконец, государство ответственно за высшие учебные заведения. Текущие расходы также распределяются

пропорционально примерно по этой же схеме, но основную их часть финансируют из государственного бюджета.

Подводя итоги анализа зарубежного опыта финансирования системы образования, следует подчеркнуть, что в настоящее время во многих развитых странах управление и финансирование системы общего образования активно передаются от центральных органов власти на местные уровни; централизованный контроль за общеобразовательными учреждениями сменяется контролем со стороны местных органов власти и негосударственных организаций, являющихся своего рода попечительскими советами [15].

Значительная доля государственных расходов на образование в большинстве зарубежных стран свидетельствует о том, что государство принимает на себя существенные обязательства по обеспечению системы школьного образования бюджетными ресурсами. И это позволяет обеспечить полный охват детей школьного возраста обязательным и бесплатным общим средним образованием, предоставляет равные возможности доступа к профессиональному образованию, выполняет другие многообразные функции по оказанию различного рода образовательных услуг [16].

Проведенный анализ показал, что в Казахстане за последнее десятилетие уровень расходов на образование относительно стабилен, но остается всё также на невысоком уровне в относительном сравнении, с учетом демографической ситуации и особенностей социально–экономической политики стране.

Следует отметить, что ситуация сложившаяся в сфере образования требует к себе должного внимания со стороны государства. В то же время необходимо отметить, то что изменения и реформы в системе образования принесли хорошие плоды:

-в системе дошкольного образования на основании Послания Президента РК и стратегического плана развития РК, была разработана и приняты новые программы. Целью таких программ являются удовлетворение потребности населения в качественных услугах организаций дошкольного воспитания и обучения. Однако проблемы в данном сегменте существуют, хотя опыт субсидирования из средств республиканского бюджета государственного заказа в частных дошкольных организациях обеспечивает положительный рост сети частных детских садов.

-система технического и профессионального образования играет ключевую роль в удовлетворении интересов и потребностей рынка труда, а так же перспектив развития экономики и социальной сферы. Однако подготовка специалистов в данном сегменте не отвечает

запросам и реалиям рынка труда и не соответствует требованиям для развития экономики и социальной сферы. Внедрение обязательного механизма аккредитации не гарантирует повышения качества в данном секторе образования.

-в системе высшего и послевузовского образования существуют такие же проблемы, как и в системе технического и профессионального образования, так называемая слабая связь образования, науки, производства и бизнеса.

В этой связи, увеличение расходов на образование и доведение его к общемировым стандартам, является важным на данный момент. Имеющиеся -проблемы обуславливают необходимость модернизации всей системы образования в соответствии с современными требованиями развития казахстанского общества и условиями интеграции в мировое образовательное пространство. В тоже время, достижение данной цели в условиях экономического кризиса, возможно на наш взгляд, за счет глубокого аудита и мониторинга реализуемых государственных

-программ и выявление ресурсов неэффективно используемых в них. Перераспределение таких ресурсов позволило бы обеспечить расширение государственного финансирования при несомненной необходимости активизации и вовлечения частных инвестиций, пожертвований и спонсорской помощи в систему высшего образования.

Заключение. В заключение следует отметить, что решение проблем фиансирования во всех сферах общественной жизни, включая воспитание и образование подрастающего поколения, невозможно без обращения к мировому опыту. Реформируя и совершенствуя финансовый механизм образования в духе требований нового времени, все страны изучают положительные и отрицательные уроки других народов, чтобы использовать их, не повторяя ошибок и учитывая положительные результаты. Так же, Казахстан должен проводить анализы и брать положительные стороны финансирования бюджетных организации, в том числе финансирование образовательных учреждении.

Список использованных источников:

1. Елубаева Ж. М. Бюджетная система Республики Казахстан: теория и направления развития. – Алматы,2 004

2. Мельников В.Д. Закономерности и противоречия содержания сущности финансов в экономической науке. В сб. научных

трудов КазЭУ «Реформирование Казахстанской экономики: уроки, теория и практика». Вып. 4.-Алматы, Экономика, 2001.

3. Интыкбаева С.Ж. Государственные финансы: учебное пособие. – Алматы: Эверо, – 2007.

4. Мельников В.Д. Основы финансов: учебник. – Алматы: LEM, – 2009. – 600 с. – С. 303-305.

5. Ильясов К.К., Исахова П.Б. Расходы государственного бюджета: учебное пособие. – Алматы: Экономика, – 2003.

6. Лозовой М.М. Понятие финансирования: теоретические и правовые основы. Бюджетное финансирование Законность и правопорядок в современном обществе, 2015. № 27.

7. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2013. 512 с.

8. Жуйриков К.К. Бюджет: состояние, утверждение, исполнение: учебник. – Алматы, – 2003.

9. Бюджетный кодекс Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 31.03.2021 г.)

10. Дашиева Ц.Д., Система финансирования общего образования в зарубежных странах// аудит и финансовый анализ, 2016

11. Кадочников С.М. Особенности высшего образования как экономического блага и некоторые практические следствия этих особенностей // Университетское управление: практика и анализ 2008. №2.

12. Морган Э.В. Диверсификация источников финансирования в системе образования: сравнительный обзор // Университетское управление: практика и анализ 2007. №2.

13. Ломакина Т.Ю. Современный принцип развития непрерывного образования. М.: Наука, 2006.

14. Стром Г.А. Национальная система финансирования образования Норвегии // Университетское управление: практика и анализ 2000. №4.

15. Ройтер В. Финансирование образования: Международные модели, пути, опыт и мышление// Университетское управление: практика и анализ 2000. №4.

16. Всемирный доклад по образованию 2007 год : Сравнение мировой статистики в области образования [Текст] / Институт статистики ЮНЕСКО. – Монреаль, 2007. – 204 с.

Семушкин Н.С., аспирант
Научный руководитель: Урасова А. А., д.э.н., проф.
Россия, ФГБУН Институт экономики УрО РАН

ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация

Настоящая научно-исследовательская работа представляет собой глубокое исследование региональных систем посредством применения системного подхода. В рамках исследования рассматриваются вопросы, связанные с трансформацией модели управления инновациями применительно к таким системам в условиях цифровизации. Полученные результаты исследования региональных систем и модели управления инновациями создают основу для разработки методов оптимизации управленческих решений, повышения адаптивности и конкурентоспособности территорий, а также способствуют созданию условий для ускоренной трансформации систем регионального типа.

Ключевые слова: трансформация, региональные системы, цифровизация, экосистемность, управление инновациями, модель управления инновациями, развитие.

Управление как процесс есть неотъемлемая часть любой прикладной сферы человеческой деятельности, что обусловливает необходимость постоянного совершенствования применяемых в этом процессе методов и инструментов. При этом само по себе управление представляется многогранным и сложным конструктом, предполагающим наличие объекта как реально существующего в материальном мире, так и абстрактного, лишь описанного в некоторых терминах. Одной из таких абстракций представляются инновации как явление и мыслительный процесс как способ их воспроизведения.

Сущность инноваций практически всегда предполагает изменение текущего миропонимания и объяснения некоторых процессов, потому помимо исключительно объективных преград на пути их развития (таких как недостаток фундаментальных знаний, ограниченность существующего знания и др.) существуют и субъективный, связанный с стремлением участников той или иной общности (системы) сохранить существующее равновесие. История может продемонстрировать немало примеров, когда начало использование перспективных и инновационных решений

откладывалось ни на один десяток лет лишь по той причине, что ведущие научно-исследовательские догмы не допускали существование того или иного решения существующих проблем.

Инновационные процессы становятся все более сложными и многофункциональными, а традиционные модели управления инновациями становятся всё менее способными поддерживать эффективный процесс управления и их воспроизводства.

Экосистемный подход позволяет рассматривать инновации не только как отдельные проекты или продукты, но и как элементы взаимосвязанных процессов, охватывающих различные уровни: от отдельных организаций до глобальных рыночных структур. Его применение в управлении инновациями способствует созданию среды, в которой активно развиваются инновационные идеи, обеспечивается эффективное взаимодействие между участниками и достигается более высокое качество инновационных решений. Такой подход позволяет интегрировать различные виды знаний и технологий, минимизируя риски и увеличивая гибкость инновационных процессов, но пока не находит широкого применения ввиду отсутствия методологической базы и понятных инструментов интеграции, что подчёркивает актуальность настоящего исследования.

В настоящем исследовании автором выдвинута следующая гипотеза: «если изменить модель управления сообразным способом, генерация и воплощение инноваций станет не хаотичным процессом, регулируемым отдельным субъектами, а единой слаженно функционирующей системой».

Объект исследования: инновационная деятельность в контексте интеграции науки и бизнеса посредством интеграции экосистемного подхода региональных систем.

Предмет исследования: модель управления инновационной деятельностью Сбера и г. Санкт-Петербург на основе интеграции экосистемного подхода региональных систем, существующие практики и трудности.

Цель исследования: совершенствование процесса управления инновационной деятельностью на основе интеграции экосистемного подхода региональных систем в текущую модель управления инновациями.

Задачи исследования: направлены на достижение поставленной цели исследования и связываются с глубоким анализом выбранных систем и формирование общей концептуальной рамки для последующих предложений по их совершенствованию.

Методология исследования: предполагает использование совокупности теоретических и эмпирических методов исследования. В частности, на отдельных этапах подготовки исследования автор использовал следующие методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, теоретическое моделирование, сценарное проектирование, а также сравнительный анализ, обобщение, классификация данных, case study. Для обработки эмпирических данных применялись контент-анализ и качественная интерпретация результатов, что позволило обеспечить достоверность выводов. На этапе верификации гипотез были задействованы методы прогнозирования, системный подход. Комплексный характер методологии способствовал достижению цели исследования и решению поставленных задач.

Автор определил, что региональная система — это совокупность взаимосвязанных элементов, являющихся составными частями отдельных сфер жизни человеческой деятельности, совместная работа которых направлена на достижение максимально возможного эффективного результата при заданном уровне ресурсной глубины системы и возможностей этой системы использовать такие ресурсы. Также следует помнить о том, что в этом контексте несколько различных систем выступают по отношению друг к другу самостоятельными элементами.

Для раскрытия последнего утверждения автором выбраны две системы регионального уровня: г. Санкт-Петербург и ПАО «Сбербанк России» (Северо-Западный банк). С одной стороны рассматриваемые системы обладают признаками автономности в отношении друг друга, с другой являются взаимосвязанными.

г. Санкт-Петербург (далее — Система 1) как региональная система в первом приближении представляется как взаимодействие ряда элементов, преследующих в своей сути одну цель: обеспечение устойчивого развития региона на основе использования его сильных сторон, а значит результат системы — устойчивое развитие и рост всех показателей, характеризующих Систему 1. При этом глобально мы имеем несколько системообразующих элементов, т.е. таких, от которых затем возникают подэлементы системы.

Среди таких элементов:

−общество — группа элементов системы, направленная на удовлетворение потребностей субъектов Системы 1 и их воплощение в реальных проектах. При этом составные элементы данного системообразующего элемента в т.ч. позволяют обеспечить обратную балансирующую связь в системе;

– бизнес — группа элементов системы, направленная на реализацию своего потенциала субъектами группы «Общество», в этой связи данный системообразующий элемент выступает скорее усиливающим элементом по отношению результату системы. Чем больше потребностей может удовлетворить данная группа элементов, тем больше появляется новых потребностей и, тем активней развивается рассматриваемая группа;

– наука — является ещё одним системообразующим элементом, который объединяет в себе черты двух ранее названных, деятельность данной группы направлена на с одной стороны поиск более лучшего решения для удовлетворения потребностей и в этом проявляются черты группы «Бизнес», а с другой позволяет получать новые знания о системе и её реакциях, что может тормозить/ускорять выход результата системы и в этом проявляется балансирующая сущность группы «Общество»;

– государство — группа элементов, представляющих некоторое общее коллективное мнение, оказывающее воздействие на два из трёх названных элементов «Бизнес» и «Наука», при этом данная группа элементов является зависимой от элемента «Общества» и также обладает балансирующей связью в системе (рисунок 1).

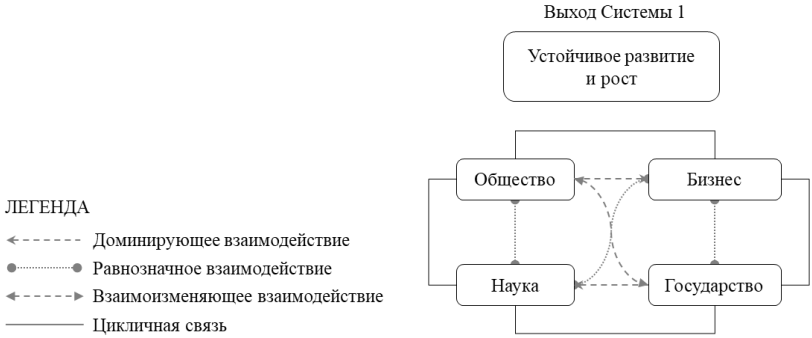


Рис. 1 — Схема взаимодействия системообразующих элементов в Системе 1 (упрощённый вид)

Из рисунка 1 выше следует, что помимо обычных связей, названных автором цикличными (когда одно воздействует на другое, затем второе на третье и так далее по кругу) можно обнаружить три дополнительных типа связи:

– доминирующий, когда одна группа элементов может оказывать воздействие на другую посредством подчинения своим целям и интересам;

– равнозначный, когда каждый из элементов в равной мере может воздействовать друг на друга как положительно, приводя тем самым к качественно лучшим изменениям, так и отрицательно, приводя к разрушению каждого из элементов;

– взаимоизменяющий, когда изменение внутри одного элемента становится следствием или причиной изменения в другом, принципиальное отличие от равнозначной связи заключается в том, что такие изменения слабо прогнозируемы, не всегда очевидны и заметны, могут обнаруживать новые связи и точки соприкосновения.

В таком базовом представлении Система 1 и подобные ей системы существуют долгое время, автор не углубляется в состав каждого из системообразующих элементов, поскольку в этом нет необходимости в рамках настоящей работы.

Модель управления инновациями есть продукт рассматриваемой системы, позволяющий достигать обозначенного ранее выхода (результата) работы Системы 1. В контексте этого модель управления инновациями можно определить, как механизм координации и интеграции усилий каждого из элементов системы для достижения устойчивого развития и роста системы. При этом модель управления инновациями обеспечивает максимальное использование потенциала каждой из системообразующих групп элементов путём установления эффективных связей между ними и выявления узких мест, препятствующих развитию инноваций, что позволяет сделать в том числе вывод и о том, что ранее описанные связи в системе не являются неизменяемыми, а напротив подвержены постоянному изменению.

Текущая модель управления инновациями в Системе 1 может быть охарактеризована как в большей мере реактивное воспроизводство инноваций, обусловленное уже существующими системными проблемами, возникшими в каждом из системообразующих элементов, при этом от сферы к сфере деятельности инновации развиваются неравномерно, что приводит к скосу в пользу определённой их группы, находящих немедленное применение здесь и сейчас.

Качество результатов зачастую может не оправдывать количество вложенных в них ресурсов, при этом в Системе 1 в целом удаётся поддерживать уровень воспроизводства инноваций на достаточном уровне для поддержания функциональности всей системы. Модель управления инновациями в Системе 1 может быть охарактеризована как гибкая, наблюдается перераспределение ресурсов между системообразующими элементами, в частности в отношении элемента «Наука».

Северо-Западный банк ПАО «Сбербанк России» (далее — Система 2) выбрана автором как сравнительно более больший по своему масштабу представитель группы региональных систем, при этом принципиально отличающийся от устройства Системы 1. Если в Системе 1 первоначальный (отправной элемент) принадлежит группе «Государство», то в Системе 2 первоначальный элемент (головной офис банка в г. Санкт-Петербург) принадлежит группе «Бизнес», что значительно влияет на последующее формирование системообразующих элементов (рисунок 2).

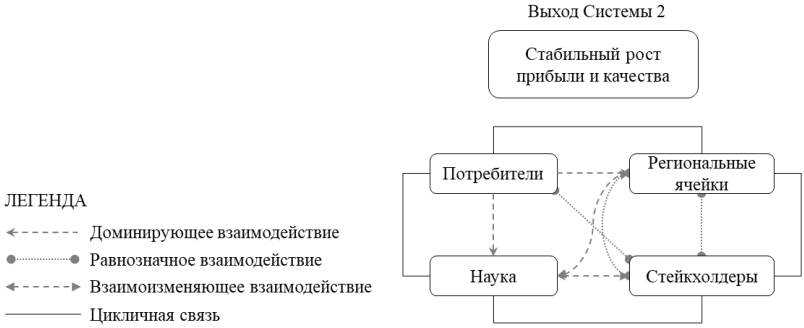


Рис. 2 — Схема взаимодействия системообразующих элементов в Системе 2 (упрощённый вид)

Среди таковых:

−региональные ячейки — группа элементов, являющаяся проводником к потенциальному потребителю для поставки продуктов своей деятельности и оказания услуг, при этом элементы входящие в данную группу позволяют оказывать воздействие на окружающий ландшафт, задавая некоторый темп развития, может быть охарактеризована как обладающая усиливающей связью;

−потребители (в более крупном понимании — общество) — одна из ключевых групп элементов, которая оказывает корректирующее (иными словами, балансирующее) воздействие на выход (результат) Системы 2, который заключается в формирование стабильного и возрастающего объёма прибыли от продаж своих продуктов и услуг, посредством обеспечения высокого уровня сервиса и сопровождения;

−стейкхолдеры — группа элементов, которая обладает свойствами как усиливающего, так и ослабляющего характера, определяет ограничения для Системы 2 и пределы её возможного развития, в т.ч. в части потребления и отдачи ресурсов;

−наука — как отдельная группа элементов, являющаяся производителем знаний и технологий, необходимых для развития Системы 2, оказывает усиливающее воздействие, т.е. чем выше вклад в развитие данной группы элементов, тем выше ценность конечных продуктов, при этом связана с системообразующим элементом «Потребители».

Из рисунка 2 видно, что взаимодействие элементов относительно дополнительных связей взаимодействия принципиально отличается. Здесь явно видно, что системообразующий элемент «Наука» является зависимым от элемента потребители (тут проявляется ранее рассмотренный эффект зависимости от субъективного восприятия, в силу чего даже потенциально эффективные результаты работы группы элементов «Наука» могут быть восприняты отрицательно).

При этом «Стейкхолдеры» в равной мере связаны с «Региональными ячейками», что неудивительно, поскольку представители отдельных регионов, из которых осуществляют свою деятельность элементы первой группы развивают регион в соответствии с интересами стейкхолдеров, а те в свою очередь обеспечивают необходимый приток ресурсов.

С учётом сказанного модель управления инновациями в Системе 2 может быть охарактеризована как преимущественно проактивная, с фокусом на опережающее развитие технологий и продуктов, отвечающих будущим потребностям клиентов. Однако, несмотря на стратегическую ориентацию на инновации, их внедрение и распространение происходит неравномерно, что обусловлено различиями в приоритетах и интересах региональных ячеек и стейкхолдеров. Это приводит к смещению акцента в пользу тех инноваций, которые приносят быстрый коммерческий успех, иногда в ущерб долгосрочным проектам. Тем не менее, модель управления инновациями в Системе 2 демонстрирует высокую степень адаптации к изменениям внешней среды, что позволяет поддерживать общий уровень инновационной активности на высоком уровне, несмотря на возникающие сложности в координации между различными элементами системы.

Анализ представленных региональных систем позволяет заключить, что они различаются по своей структурной организации и подходам к управлению инновационным развитием и вместе с тем обе являются представителями класса региональных систем. Несмотря на имеющееся различие в моделях управления инновациями между ними можно найти и общие сходные черты.

Каждая из исследуемых систем обладает специфическими преимуществами и недостатками, которые могут быть учтены при совершенствовании модели управления инновациями. Их сравнительный анализ подчёркивает необходимость сочетания реактивных и проактивных подходов для обеспечения устойчивого роста и эффективного использования имеющихся ресурсов. Более детальный анализ особенностей каждой из моделей управления и их основные недостатки буду представлены в следующем разделе.

Очевидно, что для существующей модели управления инновационной деятельностью всё меньше и меньше подходит та складывающаяся во внешней среде обстановка, которая требует не столько быстрого и качественного воспроизводства инноваций, сколько объединения различных элементов и структур для создания принципиально иного подхода к управлению инновационной деятельностью [1].

Ранее в работе не был затронут один из ключевых элементов существующей модели управления инновациями — оркестратор. Оркестратор — термин, пришедший из цифрового мира, под которым понимается инструмент, осуществляющий управление работой всей системы и входящих в неё элементов [2]. Применительно к рассуждениям в настоящем исследовании под оркестратором следует понимать некоторый субъект или группу субъектов, владеющих всем необходимым массивом данных и инструментов управления, которые необходимы для принятия решений указанными субъектами, обеспечивающий или обеспечивающие стабильную работу и развитие системы.

Как в случае Системы 1, так и в случае Системы 2 — может быть создана система оркестраторов, отвечающих за определённый фрагмент системы, группу её элементов. Наконец следует отметить, что при текущей модели управления инновациями две рассмотренные Системы соприкасаются друг с другом скорее в исключительных случаях, когда такое соприкосновение обусловлено ограниченностью каждой из систем, а не стремление к формирование принципиально новой функциональности.

Учитывая, что оркестратор в каждой из систем самостоятельный субъект или группа таких субъектов их действия часто оказываются противоречащими друг другу или несогласованными между собой, что либо приводит к конфликту двух систем, либо значительному понижению возможного полезного эффекта при реализации тех или иных действий.

В контексте ранее выявленных особенностей Системы 1 и Системы 2 роль оркестратора напрямую коррелирует с типом доминирующих связей между системообразующими элементами. В Системе 1, где ключевым актором выступает «Государство», оркестратор вынужден балансировать между цикличными и доминирующими связями, пытаясь согласовать интересы разрозненных элементов, что в том числе объясняет реактивный характер управления: оркестратор здесь действует как компромиссный механизм, смягчающий институциональную инерцию (кластер проблем №1), но не устраняющий её. В Системе 2, где доминирует «Бизнес», оркестратор фокусируется на проактивном управлении через взаимоизменяющие связи, что, однако, приводит к дисбалансу в распределении ресурсов и игнорированию долгосрочных проектов (кластер проблем №3).

Обе системы демонстрируют ограниченную экосистемность, что связано с отсутствием единого оркестратора, способного преодолеть барьеры трансферности знаний. Например, в Системе 1 разрозненность научных институтов и бизнеса (отсутствие синергии, кластер проблем №2) приводит к тому, что оркестратор вынужден действовать в условиях информационной асимметрии, ограничиваясь реактивными решениями. В Системе 2, несмотря на частичную интеграцию науки и потребителей, доминирование коммерческих метрик (кластер проблем №3) деформирует стратегическое видение оркестратора, смещая фокус на краткосрочную прибыль.

Обновлённая модель управления инновациями предполагает объединение региональных систем двух типов, рассмотренных ранее в одну метарегиональную систему на основе интеграции экосистемного подхода с внедрением в концепцию модели управления помимо оркестраторов, представленных субъектом или группой таких субъектов, метаоркестратора, не управляющего, но согласующего две системы и создающего обстоятельства, при которых обе функционируют как единое целое.

При этом такой метаоркестратор представлен не субъектом или их группой, а агентной системой в основе которой лежит технология искусственного интеллекта. Так в текущей теоретической модели метаоркестратор включает в себя три взаимосвязанных агента:

− агент-аналитик — анализирует информацию, поступающую от двух систем, обобщает и формирует ключевые выводы и передаёт результаты анализа агенту-стратегу;

− агент-стратег — на основе информации, полученной от агента-аналитика, формирует серию возможных решений и сценариев развития, выявляет преимущества и недостатки каждого сценария,

формирует три решения в зависимости от характера предлагаемого решения: пессимистичное, реалистичное, оптимистичное, передаёт агенту критику;

– агент-критик — оценивает каждый из вариантов и подбирает необходимый пул аргументов для опровержения каждого сценария, если все сценарии опровергнуты, результат передаётся агенту-аналитику, тот с учётом добавочной информации проводит повторный и более углубленный анализ и цикл повторяется вновь, если же хотя бы одно решение было принято критиком, то оно передаётся агенту-аналитику для финальной итерации и проверки его валидности.

Предложенное решение поступает на исполнение нижестоящему оркестратору, сформированному из числа элементов как Системы 1, так и Системы 2 (и так до Системы N), который также оценивает полученное решение и принимает решение о его реализации, либо отказе от реализации. В случае последнего мотивированный отказ передаётся метаоркестратору и процесс поиска решения повторяется. Кроме того, обновлённая модель управления инновациями предполагает следующее:

– помимо обозначенной системы, состоящей из метаоркестратора и оркестратора (либо нескольких оркестраторов) предполагается её обладание с одной стороны реактивной адаптивностью, пришедшей из Системы и проактивным стратегированием пришедшим из Системы 2;

– активацию и усиление сетевых эффектов посредством цифровых платформ, что позволит преодолеть разобщённость элементов (кластер проблем №2) за счёт алгоритмов поиска совпадения потребностей ключевых элементов системы «Бизнес», «Наука» и «Общество, развития и формирования единого информационного поля с равным доступом к информации у каждого из участников;

– появление композитных индексов, объединяющих совокупность показателей сообразных направлениям зелёной повестки, а также учитывающих качественные метрики воздействия на систему;

– использование методов прогнозной аналитики для оценки долгосрочной ценности «неочевидных» инноваций (например, квантовых вычислений для муниципального управления);

– формирование нового правового базиса, учитывающего экосистемную организацию системы как инструмента преодоления методологической неопределённости, а это включает в себя в т.ч. разработку гибких нормативных «песочниц» для метарегиональных систем, в которых, возможно, создания нетипичных структур и партнёрств;

−создание ресурсных пулов с алгоритмами динамического распределения, направленных на: 1) минимизацию рисков «ресурсного голода» (кластер проблем №6) через краудфандинг-механизмы с участием стейкхолдеров и 2) поддержку «рискованных» проектов, которые, как показано в Системе 2, могут принести прорывные результаты в долгосрочной перспективе.

Таким образом, предложенная модель управления инновациями, основанная на взаимодействии метаоркестратора и распределённых оркестраторов, создаёт принципиально новую логику координации между региональными системами. При этом её эффективность будет определяться не только технологической составляющей, но и институциональной пластичностью — способностью адаптировать формальные и неформальные правила под динамику экосистемы.

Ключевым отличием от существующей практики становится принцип обратимости решений: если оркестратор Системы 1 или 2 отклоняет предложение метаоркестратора, алгоритм не просто повторяет итерацию, а инициирует процесс «пересборки» заинтересованных сторон — формирует временные рабочие группы из представителей каждого из системообразующих элементов для выработки альтернатив.

Предложенная модель управления инновациями, основанная на интеграции ИИ-метаоркестратора и экосистемного подхода, не только устраняет ключевые противоречия между Системой 1 и Системой 2, но и создаёт предпосылки для формирования принципиально новых свойств метарегиональных систем. Вместе с тем успешная реализация модели требует не только технологической зрелости, но и глубинной трансформации институциональных рамок.

Выводы. Настоящее исследование развивает ключевые теоретические положения управления инновациями с опорой на теорию ограничений систем. Такой подход позволил автору, с одной стороны, не заострять внимание на частных особенностях отдельных объектов, а с другой — выстроить общую исследовательскую рамку, на основе которой сформулирована и проверена гипотеза: если изменить модель управления сообразным способом, генерация и воплощение инноваций станет не хаотичным процессом, регулируемым отдельным субъектами, а единой слаженно функционирующей системой.

В ходе исследования автор получил первичное подтверждение гипотезы на теоретическом уровне. Однако на текущий момент утверждать безоговорочное принятие гипотезы не приходится. Требуется проведение дополнительного теоретического исследование, уточнение ряда связанных теоретических положений. Кроме того,

необходимо проведение эмпирических исследований, в частности моделирование предлагаемой системы на программном уровне, оценка эффективности предлагаемой системы в сравнении с существующей.

При анализе каждой из систем сформировано несколько схем, описывающих взаимодействие внутри них. Автором введены концепции дополнительных связей между элементами системы, сформулированы определения протометарегиональной и метарегиональной систем, сформирован соответствующий понятийный аппарат, на базе которого построены не только рассуждения авторам, но и предлагаемая им модель управления инновациями, методика её оценки и стратегия перехода.

Предлагаемая автором модель предполагает переход на уровень метарегиональной системы. Раскрывая указанную концепцию, автор использовал для примера ранее проанализированные Систему 1 и Систему 2. При формировании методики оценки автор не ставил конечной цели завершить её, однако сформулировал общий набор правил, которым та должна соответствовать. При этом автор закладывает в свойства метарегиональной системы факт автономности вошедших в неё систем и не преследует цели абсолютного изменения связей, речь скорее о новом подходе к выстраиванию партнёрских отношений.

Список цитируемой литературы:

1. Гилева, Т. А. Инновационная экосистема территории: дизайн, модели оценки и управления / Т. А. Гилева, Р. Р. Хуссамов // Мир новой экономики. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 17-28.

2. Матковская, Я. С. Инновационные экосистемы: исследование корпоративных инновационных экосистем и перспективы формирования межкорпоративных экосистем в России / Я. С. Матковская // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2023. – Т. 14, № 4. – С. 352-367.

Сидоренко А.Е., Соколов И.А., студенты,
направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»
Научный руководитель: Сабына Е.Н., канд. экон. наук,
доцент кафедры региональной экономики и управления
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Российская Федерация

ИНСТИТУТ САМОЗАНЯТОСТИ В РОССИИ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация

В статье проведен анализ действия и распространенности по федеральным округам Российской Федерации специального налогового режима «Налог на профессиональный доход», а также рассчитан фискальный эффект от его реализации. На основе анализа и проведенного социологического опроса выявлены недостатки указанного режима и предложены возможные варианты реформирования данного института.

Ключевые слова: самозанятость; самозанятые; налог на профессиональный доход; налоговый режим; бюджет; фискальный эффект.

Важнейшим направлением деятельности любого государства является обеление экономики, то есть вывод бизнеса и финансовых потоков в легальное поле. Для этого органы власти используют различные методы и механизмы правового регулирования: упрощение регистрации предпринимательской деятельности, ужесточение юридической ответственности за несоблюдение экономического законодательства и т.д.

С 2019 года в Российской Федерации в экспериментальном формате был введен режим «Налог на профессиональный доход», более известный как самозанятость. Основной задачей внедрения обозначенного института было легализация доходов мелких предпринимателей за счет низкой налоговой нагрузки, минимальных организационных требований и наличия льгот. Спустя шесть лет мы можем дать оценку оправданности его введения, эффекта для бюджета и перспективам развития института самозанятости в текущем виде.

В соответствии с Федеральным законом от 27.11.2018 № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» [2] применять

этот налоговый режим вправе физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели. Установление специального налогового режима проводилось в несколько этапов: с 1 января 2019 года в г. Москве, в Московской и Калужской областях, а также в Республике Татарстан; с 1 января 2020 года в г. Санкт-Петербурге, в Волгоградской, Воронежской, Ленинградской, Нижегородской, Новосибирской, Омской, Ростовской, Самарской, Сахалинской, Свердловской, Тюменской и Челябинской областях, в Красноярском и Пермском краях, в Ненецком, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, в Республике Башкортостан; с 1 июля 2020 года в иных субъектах Российской Федерации. Эксперимент проводится до 31 декабря 2028 года включительно.

С точки зрения законодателя профессиональный доход – это доход физических лиц от деятельности, при ведении которой они не имеют работодателя и не привлекают наемных работников по трудовым договорам, а также доход от использования имущества. Налоговой базой признается денежное выражение дохода, полученного от реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав). Физические лица и индивидуальные предприниматели, перешедшие на данный налоговый режим, уплачивают с доходов налог по льготной ставке — 4% (в отношении доходов, полученных от физических лиц) или 6% (в отношении доходов, полученных от индивидуальных предпринимателей и юридических лиц). Кроме этого, указанный выше закон предоставляет право на уменьшение величины налога на сумму налогового вычета в размере не более 10 000 рублей в следующем порядке: ставка 4% уменьшается до 3%, а ставка 6% - до 4% [2].

Регистрация в качестве самозанятого осуществляется в дистанционной форме путем подачи заявления в Федеральную налоговую службу. Лица, применяющие рассматриваемый режим, освобождены от обязанности предоставлять отчеты и декларации: учет доходов ведется автоматически в мобильном приложении «Мой налог», через которое, в частности, формируется чек и производится расчет и начисление суммы налога к уплате. При этом самозанятые, в отличие от иных субъектов предпринимательской деятельности, могут в добровольном порядке осуществлять пенсионное страхование [8].

Исключения для применения специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» закреплены в статьях 4 и 6 упомянутого выше закона [2]. Например, не вправе регистрироваться в качестве самозанятых лица, осуществляющие перепродажу товаров; лица, имеющие работников, с которыми они состоят в трудовых отношениях; налогоплательщики, у которых доходы, учитываемые при

определении налоговой базы, превысили в текущем календарном году 2,4 миллиона рублей и др. Вместе с этим не признаются объектом налогообложения доходы, получаемые в рамках трудовых отношений, от продажи недвижимого имущества, транспортных средств и т.д.

Для анализа введенного института самозанятости рассмотрим официальные данные о количестве плательщиков налога на профессиональный доход (рис. 1).

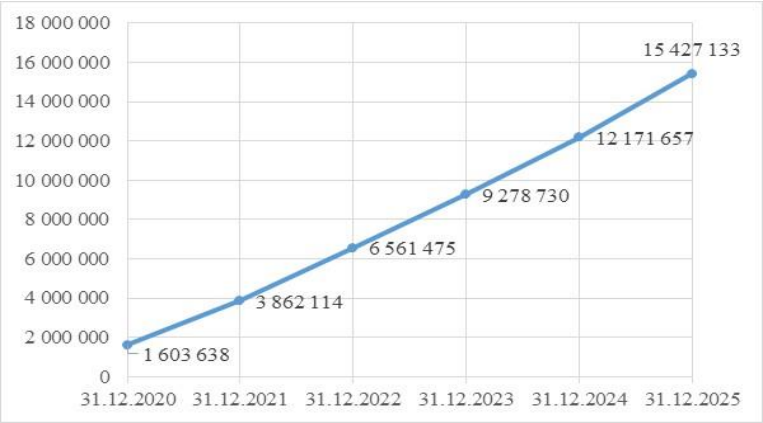


Рисунок 1 – Количество самозанятых в России, чел. [8]

Исходя из статистической информации, по итогам 2025 года количество лиц, применяющих рассматриваемый налоговый режим, составило 15 427 133 человека, что на 862% (или на 13 823 495 чел.) больше, чем за 2020 год. Стоит отметить, что число плательщиков налога на профессиональный доход год к году постоянно увеличивалось: в 2021 году на 140,8% (2 258 476 чел.), в 2022 году – на 69,9% (2 699 361 чел.), в 2023 году – на 41,4% (2 717 255 чел.), в 2024 году – на 31,2% (2 892 927 чел.), а в 2025 году – на 26,7% (3 255 476 чел.). Несмотря на замедление темпов прироста в относительном выражении, абсолютное изменение количества самозанятых показывает восходящую динамику, что обусловлено исключительно эффектом базы. Таким образом, за рассматриваемый период востребованность данного специального налогового режима с каждым годом неуклонно увеличивается. На наш взгляд, такая тенденция будет сохранена и в будущем, что объясняется общей направленностью государственной налоговой политики на легализацию предпринимательской деятельности и сокращение теневого сектора, а также объективной потребностью хозяйствующих субъектов в минимизации издержек.

При этом, конечно, важно учитывать, что распространенность института самозанятости по территории страны носит неоднородный характер (табл. 1).

Таблица 1

Количество самозанятых на 1 000 чел. по федеральным округам, рассчитано авторами на основе источника [8, 9]

Федеральный округ	31.12.2020	31.12.2022	31.12.2024
Центральный ФО	18,66	56,20	96,09
Северо-Западный ФО	11,52	50,25	96,13
Южный ФО	7,40	43,46	86,81
Северо-Кавказский ФО	2,11	49,09	77,16
Приволжский ФО	9,65	37,53	71,96
Уральский ФО	9,26	38,51	76,92
Сибирский ФО	6,81	36,58	75,22
Дальневосточный ФО	4,37	28,14	58,99

Из таблицы следует, что количество самозанятых в расчете на 1 000 человек по федеральным округам устойчиво увеличивается. Такой рост обусловлен как экстенсивным фактором - поэтапным распространением действия специального налогового режима по территории всей Российской Федерации, так и интенсивным - переходом в легальное поле экономических агентов, ранее функционировавших в теневом сегменте, благодаря низким ставкам и простоте администрирования доходов. В 2020 году лидерство Центрального федерального округа можно объяснить его участием в первом этапе эксперимента по установлению специального налогового режима, тогда как низкое значение Северо-Кавказского федерального округа связано с более поздним подключением к нему (регионы не принимали участия ни в первом, ни во втором этапе). Отставание Дальневосточного, Сибирского, Приволжского и Уральского федеральных округов в последующие годы, на наш взгляд, связано с более слабым развитием малого бизнеса и традиционно высокой долей наемного труда на крупных промышленных предприятиях. Южный федеральный округ, вероятно, реализовал свой потенциал благодаря сфере туристических и курортных услуг, что обеспечило ему стабильные позиции в группе лидеров. На рассматриваемый показатель оказывают существенное воздействие плотность экономических связей, прямо коррелирующих с плотностью населения, и величина платежеспособного спроса на те услуги (работы), которые могут предоставлять (выполнять) самозанятые. Именно эти факторы, по

нашему мнению, объясняют лидерство Центрального, Северо-Западного и Северо-Кавказского федеральных округов в последние годы. Таким образом, дифференциация уровня востребованности института самозанятости определяется экономическим развитием территории, структурой занятости и хронологией введения специального налогового режима.

В соответствии со статьей 56 Бюджетного кодекса Российской Федерации налог на профессиональный доход подлежит зачислению в региональные бюджеты по нормативу 63%. Статья 146 указанного закона устанавливает, что 37% этого налога зачисляется в бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования [1].

Исходя из вышеизложенного, наиболее репрезентативным показателем для оценки фискального эффекта от внедрения режима самозанятости является доля поступлений от налога на профессиональный доход в структуре доходной части регионального бюджета (табл. 2). Для анализа нами были выбраны консолидированный бюджет всех субъектов Российской Федерации (для определения среднего значения) и бюджеты Алтайского, Краснодарского, Приморского и Ставропольского краев, городов федерального значения Москва и Санкт-Петербург, Республики Татарстан, Свердловской области (как представителей из каждого федерального округа).

Таблица 2

Доля налога на профессиональный доход в структуре всех бюджетных доходов, рассчитана авторами на основании официальной статистики [5]

	2020, %	2022, %	2024, %
Консолидированный бюджет субъектов РФ	0,02	0,13	0,28
Алтайский край	0,001	0,1	0,27
г. Москва	0,04	0,2	0,29
г. Санкт-Петербург	0,01	0,2	0,42
Краснодарский край	0,001	0,19	0,53
Приморский край	0,001	0,1	0,23
Республика Татарстан	0,06	0,21	0,35
Свердловская область	0,01	0,18	0,39
Ставропольский край	0,001	0,1	0,34

На основе полученных данных можно сделать вывод о том, что доля налога, уплачиваемого самозанятыми, в доходах бюджетов всех представленных субъектов демонстрирует устойчивый рост. На старте эксперимента фискальный эффект от его реализации был везде минимален, но заметно выделялась Республика Татарстан с показателем 0,06%, что обусловлено, вероятно, имплементацией исследуемого

налогового режима в этом субъекте с 2019 года. К 2024 году лидером по доле налога на профессиональный доход среди рассматриваемых регионов стал Краснодарский край, как нам представляется, благодаря развитому сектору услуг и туризму. Москва, несмотря на абсолютные масштабы самозанятости, по доле поступлений от лиц, применяющих этот налоговый режим, лишь немного опережает общероссийский уровень. Алтайский край к 2024 году практически догнал средний показатель по стране, несмотря на аграрный характер экономики. В консолидированном бюджете субъектов Российской Федерации, то есть в среднем и во всех региональных бюджетах, удельный вес налога на профессиональный доход ежегодно увеличивается, однако, несмотря на кратный рост, его доля остается относительно невысокой. Иными словами, налоговые поступления от существования института самозанятости выполняют роль дополнительного источника, но не являются и, на наш взгляд, никогда не станут бюджетообразующими.

Стоит отметить, что выбор показателей за 2020, 2022 и 2024 годы (табл. 1 и 2) обусловлен задачами ретроспективного анализа: 2020 год выступает реперной точкой, поскольку именно тогда началась реализация налогового режима в общенациональном масштабе; 2022 год позволяет оценить промежуточные (медианные) тенденции; обращение к данным 2024 года продиктовано необходимостью использования максимально актуальной информации ввиду отсутствия полной официальной статистики за 2025 год на момент проведения исследования.

В целях оценки перспектив развития специального режима «Налог на профессиональный доход» в феврале 2026 года нами был проведен опрос среди 93 человек, зарегистрированных в качестве самозанятых.

Согласно полученным данным, если этот налоговый режим отменят или его условия станут неприемлемыми, то 38,7% опрошенных перестанут заниматься деятельностью, которую реализуют в качестве самозанятых, а 19,4% уйдут «в тень». При этом 41,9% будут пользоваться иным способом налогообложения. Таким образом, выявленные результаты подтверждают высокую чувствительность рассматриваемой категории налогоплательщиков к ужесточению фискальной политики.

Очевидно, что после 2028 года сохранение данного института возможно только при реформировании некоторых его параметров. Так, наиболее вероятным сценарием является изменение ставки по налогу на профессиональный доход.

На основании результатов социологического опроса 38,7% респондентов согласны на повышение налоговой ставки не более чем на 2 процентных пункта, 29% - готовы платить в пределах, не превышающих базовую ставку НДФЛ (13%). При этом 12,9% опрошенных заявили о намерении уйти в теневой сектор при любом увеличении налоговой нагрузки, а 3,2% - полностью прекратить деятельность. Показательно, что 16,1% участников опроса, применяющих данный режим, не устраивают даже действующие условия налогообложения.

Следующей возможной мерой корректировки института самозанятости, предположительно, может стать закрепление обязанности по уплате страховых пенсионных и социальных взносов.

Проведенное исследование показывает, что большинство самозанятых готовы к такой законодательной новелле: 51,6% согласны уплачивать не более 30% от доходов, а 6,5% - не более 50%. Вместе с этим 25,8% опрошенных предпочтут скрывать доходы, а 16,1% прекратят деятельность, если такая обязанность возникнет.

В целях комплексной оценки отношения к рассматриваемому институту и выявления потенциальных резервов его роста, был проведен опрос среди 252 жителей Алтайского края, не применяющих специальный налоговый режим.

Исходя из полученных данных, 1,6% человек планируют зарегистрироваться в качестве самозанятых в течении года, что свидетельствует о сохраняющейся умеренной тенденции к увеличению количества лиц, легализующих свой доход с помощью указанного механизма.

Стоит обратить внимание, что 24,6% респондентов не осведомлены о существовании такого налогового режима. Выявленный результат, как представляется, может выступать маркером низкого уровня финансовой и правовой грамотности населения, что лимитирует возможности расширения института самозанятости, а, следовательно, доходы региональных бюджетов и экономическое развитие. В перспективе необходимо усилить информационно-просветительскую деятельность органов государственной власти по этому направлению для повышения эффективности от реализации рассматриваемой формы администрирования доходов.

Кроме этого, отрицательное отношение к данному институту зафиксировано у 5,6% опрошенных. Подобная позиция, вероятно, детерминирована недостатками налогового режима как для самих самозанятых, так и для общества в целом. Далее логичным шагом будет

обозначить ключевые проблемы, выявленные в ходе нашего исследования.

Деятельность лиц, применяющих режим «Налог на профессиональный доход» ограничена отсутствием возможности найма сотрудников, социальных гарантий (оплачиваемый отпуск и больничные), налоговых вычетов на лечение и образование, формирования стажа, а также лимитом годовой выручки в размере 2,4 миллиона рублей и невозможностью учета расходов [7]. Однако, на наш взгляд, вышеупомянутые недостатки нивелируются предоставленными организационными и фискальными преференциями.

Вместе с тем необходимо учитывать, что имеются отрицательные внешние эффекты от функционирования института самозанятости, которые были определены в результате проведенного анализа.

Так, одним из побочных негативных последствий от внедрения этого налогового режима является отток квалифицированных и среднеквалифицированных работников из предприятий, который приводит к разрушению ранее сложившихся схем организации работы и даже закрытию бизнеса, основанного на дешевом труде [4].

Учитывая вызовы, с которыми столкнулась российская экономика в последнее время, появилась объективная необходимость в увеличении доходной части всех бюджетов бюджетной системы страны. По этой причине в 2024 и 2025 годах были внесены существенные изменения в законодательство в части увеличения налоговых ставок. В этой связи сохранившуюся крайне низкую фискальную нагрузку самозанятых можно рассматривать как проявление несправедливости по отношению к другим хозяйствующим субъектам.

Еще одним проблемным аспектом являются случаи подмены трудовых отношений работника и работодателя правоотношением «самозанятый — заказчик», чтобы избежать уплаты налогов, социальных взносов и предоставления работникам положенных по закону гарантий. Законодательством Российской Федерации не установлены однозначные признаки для отнесения правоотношений к гражданско-правовым или трудовым, однако государственные органы предпринимают попытки для устранения такого способа маскировки трудовых отношений [6].

Кроме этого, на самозанятых не распространяются положения законодательства о защите прав потребителей: гражданин, применяющий налог на профессиональный доход, не обязан принимать неподошедший товар или устранять его недостатки, а также вправе задерживать сроки выполнения работ и услуг. С другой стороны, гражданское законодательство устанавливает, что лицо, фактически

действующее как предприниматель, не имеет права ссылаться на то, что он не является таковым. Такая двойственность правовой регламентации требует разрешения [3].

На наш взгляд, проблема, связанная с отсутствием у самозанятых обязанности по уплате взносов на пенсионное страхование, имеет негативные последствия не только в будущем для самих физических лиц, применяющих налог на профессиональный доход, но и для социально-экономической стабильности государства в настоящее время. С точки зрения текущего функционирования пенсионной системы, неуплата самозанятыми взносов в определенной степени ограничивает возможности Социального Фонда России. Сложившаяся ситуация вынуждает государство компенсировать нехватку доходов внебюджетного фонда за счет трансфертов из федерального бюджета, что приводит к сокращению ассигнований по другим направлениям. Иначе говоря, легальное исключение самозанятых из системы взносов перекладывает финансовую нагрузку по содержанию пенсионеров на остальных налогоплательщиков и бюджет.

Тем не менее представляется целесообразным пролонгировать действие специального налогового режима «Налог на профессиональный доход», поскольку уже сегодня очевидно, что он, во-первых, демонстрирует достаточную востребованность среди населения; во-вторых, оказывает положительный фискальный эффект: ежегодно наблюдается рост доли налога на профессиональный доход в региональных бюджетах; в-третьих, приносит чисто экономические выгоды, так как увеличивается предложение товаров, услуг и работ за счет физических лиц, готовых осуществлять свою деятельность только в рамках данного института. Отмена этого режима, напротив, приведет к обратному результату: согласно данным проведенного социологического опроса и логике экономического поведения, большинство самозанятых снова уйдут в «теневой» сектор. Здесь важно учитывать, что специальный режим «Налог на профессиональный доход» – это не столько механизм классического налогового давления (изъятия денег из экономики для государственных нужд), сколько способ легализации доходов, позволяющий государству получать хоть какие-то поступления из этого сегмента.

Подобное мнение встречается и в научной литературе. Так, ряд авторов [3, 4] отмечает, что рассматриваемый специальный режим обладает огромным потенциалом и в должной мере выполняет свои функции в экономике и социальной сфере: реально выводит мелких субъектов хозяйствования в сферу легальной деятельности.

Вместе с этим, на наш взгляд, институт самозанятости после 2028 года требует точечного реформирования для нивелирования нескольких существенных недостатков этого налогового режима для применяющих его физических лиц и общества в целом. Во-первых, стоит увеличить предельное значение годовой выручки. Например, до 5 миллионов рублей или на уровень накопленной инфляции за период проведения эксперимента. Во-вторых, необходимо ввести обязанность по уплате взносов на пенсионное страхование и, следовательно, возможность учитывать в трудовой стаж время деятельности в качестве самозанятого. Очевидно, что данная мера должна реализовываться по модели, отличающейся от принятой в сфере наемного труда или индивидуального предпринимательства. В-третьих, считаем все же целесообразным увеличить налоговые ставки для самозанятых, но не выше 13%. Логичным шагом, например, может быть установление прогрессивной шкалы по налогу на профессиональный доход. Как представляется, такие или подобные изменения позволят сохранить интерес граждан к данному институту и одновременно с этим повысить его социальную значимость.

Однако не стоит исключать того, что на фоне нарастающей нехватки работников во всех сферах российской экономики и острой потребности бюджетов всех уровней в дополнительных налоговых поступлениях, государство, напротив, будет стремиться сокращать количество самозанятых методом простого уменьшения видов их деятельности и уточнением того, кого считать работодателем для сотрудников, а кого – заказчиком для самозанятых [4].

Таким образом, специальный режим «Налог на профессиональный доход» является востребованным способом легализации доходов, что подтверждается различными эмпирическими данными. Однако распространенность института самозанятости по федеральным округам носит неравномерный характер, что обусловлено региональными экономическими факторами и поэтапной имплементацией указанного режима. Фискальная отдача от налога на профессиональный доход, несмотря на положительную динамику, остается невысокой. При этом успешно реализуется основная, имманентная функция этого налогового режима: вывод микробизнеса из теневого сектора экономики. Комплексный анализ функционирования института самозанятости доказывает целесообразность его сохранения и после 2028 года. При этом дискуссионным остается вопрос о перспективах и направлениях его трансформации.

Список цитируемой литературы:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // СПС КонсультантПлюс — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 06.03.2026).

2. О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»: федеральный закон от 27.11.2018 №422-ФЗ // СПС КонсультантПлюс — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/ (дата обращения: 06.03.2026).

3. Аксененко, М.Ю. Проблемные аспекты и перспективы развития института самозанятости в Российской Федерации / М. Ю. Аксененко // Флагман науки. – 2023. – № 4(4). – С. 1075-1080.

4. Виленский, А.В. Российский институт самозанятости: развитие в контексте пространственных особенностей / А.В. Виленский // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – №3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-institut-samozanyatosti-razvitie-v-kontekste-prostranstvennyh-osobennostey (дата обращения: 10.03.2026).

5. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет»: офиц. сайт. – URL: https://budget.gov.ru (дата обращения: 07.03.2026).

6. Лапшин, К. О. Подмена трудовых отношений работника и работодателя правоотношением «самозанятый — заказчик»: некоторые актуальные вопросы правовой квалификации и налоговой реконструкции / К. О. Лапшин // Молодой ученый. – 2023. – № 51 (498). – С. 294-298. – URL: https://moluch.ru/archive/498/109464 (дата обращения: 10.03.2026).

7. Тучин, К. А. Самозанятость как инструмент противодействия теневому сектору экономики: недостатки и их решения / К.А. Тучин, А.А. Зайцев // Прогрессивная экономика. – 2025. – №6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/samozanyatost-kak-instrument-protivodeystviya-tenevomu-sektoru-ekonomiki-nedostatki-i-ih-resheniya (дата обращения: 10.03.2026).

8. Федеральная налоговая служба | ФНС: офиц. сайт. – URL: https://nalog.gov.ru (дата обращения: 07.03.2026).

9. Федеральная служба государственной статистики | Росстат: офиц. сайт. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 07.03.2026).

Стамова К. С., студентка 4 курса
Научный руководитель: Коваль Е. О., преподаватель кафедры
Гуманитарных дисциплин ГОУ
ГОУ «Тираспольский юридический институт Министерства
внутренних дел Приднестровской Молдавской Республики
им. М.И. Кутузова», Тирасполь

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ И ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация

В статье рассматриваются особенности обеспечения экономической безопасности в условиях развития цифровых платформ и платформенной экономики. Анализируются ключевые риски, включая монополизацию рынков, технологическую зависимость, киберугрозы и утечку данных. Раскрывается влияние платформенных моделей на трансформацию экономических отношений и конкурентной среды. Обосновывается необходимость комплексного подхода к управлению рисками и обеспечению устойчивого развития экономики.

Ключевые слова: экономическая безопасность, цифровые платформы, платформенная экономика, цифровизация, технологические риски, кибербезопасность, монополизация рынка, цифровой суверенитет, глобальные корпорации, стратегическое управление.

Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и переходом мировой экономики к платформенной модели организации бизнеса. За последние два десятилетия цифровые платформы стали ключевыми инфраструктурными элементами глобальной экономики, трансформировав традиционные отрасли, финансовые рынки, сферу услуг, логистику и занятость. Их влияние выходит далеко за пределы отдельных компаний и непосредственно затрагивает экономическую безопасность хозяйствующих субъектов, поскольку платформы концентрируют в своих руках данные, финансовые потоки, технологические решения и рыночную власть. В условиях геополитической нестабильности, санкционных ограничений и технологической конкуренции проблема обеспечения экономической безопасности приобретает стратегическое значение. Понимание механизмов функционирования платформенной экономики и ее рисков

необходимо для выработки эффективной государственной и корпоративной политики.

Цель статьи заключается в анализе влияния цифровых платформ на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов и разработке механизмов управления соответствующими рисками.

Современная платформа представляет собой цифровую инфраструктуру, обеспечивающую взаимодействие различных групп пользователей, производителей, поставщиков услуг и потребителей. В отличие от традиционной линейной бизнес-модели, платформы создают ценность за счет сетевых эффектов: чем больше участников подключено к системе, тем выше ее экономическая эффективность. Ярким примером является деятельность компании Amazon, которая начинала как интернет-магазин, а впоследствии превратилась в глобальную экосистему, объединяющую торговлю, облачные технологии, логистику и цифровой контент. Подобная трансформация свидетельствует о формировании нового типа экономической власти, основанной на управлении данными и цифровой инфраструктурой.

Платформенная экономика изменила структуру глобальной конкуренции. Если ранее конкурентные преимущества определялись производственными мощностями и доступом к сырью, то сегодня ключевым ресурсом становятся данные и алгоритмы их обработки. Компании, обладающие масштабными массивами пользовательской информации, получают возможность прогнозировать спрос, управлять ценами и формировать новые рынки. В этом контексте экономическая безопасность хозяйствующих субъектов и государства зависит от степени контроля над национальными цифровыми ресурсами и способности создавать собственные технологические решения. Рост транснациональных платформ усиливает проблему монополизации. Так, китайская корпорация Alibaba Group сформировала масштабную цифровую экосистему, включающую электронную коммерцию, финтех и облачные сервисы, что позволило ей занять доминирующее положение на внутреннем рынке и существенно повлиять на структуру малого бизнеса [3]. С одной стороны, платформа стимулирует развитие предпринимательства, предоставляя доступ к рынку. С другой стороны, зависимость продавцов от алгоритмов и правил платформы создает угрозу экономической устойчивости в случае изменения условий сотрудничества. Американская компания Google демонстрирует, как цифровые платформы формируют контроль над информационными потоками. Поисковая система и рекламная экосистема компании обеспечивают ей значительное влияние на распределение доходов в медиаиндустрии. Концентрация рекламных бюджетов в руках

нескольких платформ снижает финансовую устойчивость традиционных СМИ, что отражается на информационной безопасности и общественной стабильности [6].

Особую роль в платформенной экономике играют экосистемы устройств и программного обеспечения. Корпорация Apple Inc. создала замкнутую цифровую среду, объединяющую аппаратные продукты, операционные системы и сервисы. Такая модель обеспечивает высокий уровень безопасности пользователей, однако одновременно усиливает рыночную концентрацию и ограничивает конкуренцию. Для национальной экономики это означает необходимость выработки баланса между инновациями и антимонопольным регулированием. Не менее значимым является влияние облачных технологий на экономическую безопасность. Компания Microsoft активно развивает облачные сервисы, обеспечивая хранение и обработку данных государственных структур и бизнеса. Передача критически важной информации на зарубежные серверы порождает риски утраты технологического суверенитета. В случае политических или экономических конфликтов доступ к инфраструктуре может быть ограничен, что способно парализовать деятельность целых отраслей.

Платформенная экономика также трансформирует рынок труда. Сервисы совместного потребления, такие как Uber и Airbnb, формируют гибкие формы занятости, расширяя возможности получения дохода. Однако отсутствие традиционных социальных гарантий и нестабильность доходов создают новые социально-экономические риски для хозяйствующих субъектов [4]. Для государства это означает необходимость модернизации трудового законодательства и систем социальной защиты. Социальные сети, включая Meta Platforms, оказывают существенное влияние на общественное мнение, потребительское поведение и политические процессы. Экономическая безопасность в данном случае тесно связана с информационной безопасностью. Манипулирование данными, распространение дезинформации и кибератаки могут иметь прямые экономические последствия, влияя на финансовые рынки и инвестиционный климат [2]. В азиатском регионе значительную роль играет корпорация Tencent, объединяющая мессенджеры, платежные сервисы и игровые платформы. Концентрация финансовых операций внутри цифровых экосистем усиливает риски киберпреступности и требует внедрения современных механизмов защиты данных. Финансовые технологии, включая сервисы PayPal, демонстрируют, что цифровизация платежей повышает скорость оборота капитала, но одновременно делает экономику более уязвимой к кибератакам. Потоковая платформа Netflix

изменила модель потребления контента, что привело к трансформации медиарынка. Подобные изменения влияют на структуру налоговых поступлений и национальную культурную политику. Государства вынуждены разрабатывать механизмы регулирования трансграничных цифровых услуг для защиты внутреннего рынка [8].

Экономическая безопасность в условиях платформенной экономики включает несколько взаимосвязанных измерений. Во-первых, технологическое измерение связано с обеспечением независимости от критической цифровой инфраструктуры. Во-вторых, финансовое измерение предполагает устойчивость налоговой базы и предотвращение вывода прибыли в офшорные юрисдикции. В-третьих, социальное измерение отражает влияние платформ на занятость и распределение доходов. В-четвертых, информационное измерение связано с защитой данных и предотвращением манипуляций.

Особое значение приобретает проблема цифрового суверенитета. Государства стремятся развивать собственные облачные сервисы, национальные платежные системы и центры обработки данных. Это позволяет снизить зависимость от внешних поставщиков технологий и укрепить экономическую устойчивость. Однако избыточная изоляция может замедлить инновационное развитие, поэтому необходим взвешенный подход, основанный на международном сотрудничестве.

Таблица 1

Классификация рисков платформенной экономики и меры их минимизации

Риск	Описание	Уровень влияния	Мера снижения
Монополизация	Доминирование крупных цифровых платформ на рынке	Высокий	Антимонопольное регулирование и контроль
Технологическая зависимость	Зависимость от иностранных цифровых технологий	Высокий	Развитие национальных технологических решений
Киберугрозы	Атаки на цифровую и критическую инфраструктуру	Критический	Внедрение комплексных систем кибербезопасности
Утечка данных	Потеря или несанкционированный доступ к информации	Высокий	Шифрование и защита данных
Цифровое неравенство	Ограниченный доступ населения к цифровым технологиям	Средний	Повышение уровня цифровой грамотности

Представленные риски имеют непосредственное значение для хозяйствующих субъектов, поскольку именно они в первую очередь сталкиваются с последствиями цифровой трансформации. В условиях платформенной экономики устойчивость хозяйствующих субъектов определяется их способностью адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования цифровых экосистем, эффективно управлять технологическими и киберрисками, а также обеспечивать защиту данных и финансовых потоков.

Представленная классификация может быть использована в качестве основы для формирования системы управления рисками как на уровне государства, так и на уровне хозяйствующих субъектов, а также при разработке стратегий обеспечения экономической безопасности в условиях цифровизации. В то же время масштабы указанных рисков подтверждаются как международной, так и российской статистикой. Так, доля крупнейших цифровых платформ в отдельных сегментах мирового рынка достигает 70–80%, что свидетельствует о высокой степени монополизации. Ущерб от киберпреступности в мире ежегодно превышает 6 трлн долл. США. В Российской Федерации, по данным компании Positive Technologies и отраслевых аналитических отчетов в сфере информационной безопасности, более 60% организаций ежегодно сталкиваются с кибератаками различной степени сложности, при этом количество утечек персональных данных продолжает расти [1]. Кроме того, в условиях санкционного давления усиливается технологическая зависимость отдельных отраслей от зарубежных решений, что подтверждает актуальность развития национальной цифровой инфраструктуры. Указанные тенденции подчеркивают необходимость комплексного подхода к управлению рисками и обеспечению экономической безопасности в условиях платформенной экономики.

Регулирование платформенной экономики становится одним из ключевых инструментов обеспечения экономической безопасности. Антимонопольные меры, налоговые реформы и требования к локализации данных направлены на снижение концентрации рыночной власти. В частности, Европейский союз активно разрабатывает цифровые регламенты, направленные на ограничение доминирования крупных платформ. Подобные инициативы формируют новую архитектуру глобального экономического управления.

В российской практике регулирование платформенной экономики приобретает особую значимость в условиях санкционного давления и необходимости обеспечения технологического суверенитета. Государство активно развивает механизмы локализации данных, поддержки отечественного программного обеспечения и

создания национальных цифровых платформ [9]. Важную роль играет формирование нормативной базы, направленной на регулирование деятельности цифровых экосистем, обеспечение прозрачности финансовых потоков и защиту персональных данных. Одновременно усиливается контроль за трансграничными цифровыми операциями, что позволяет минимизировать риски утраты экономической устойчивости и зависимости от зарубежных технологических решений.

Российская Федерация в условиях платформенной экономики формирует модель экономической безопасности, основанную на принципах цифрового суверенитета, импортозамещения и усиленного государственного регулирования. Развитие национальных платформ позволяет создать внутреннюю цифровую экосистему, однако сопровождается высокой концентрацией рынка и зависимостью от ограниченного круга технологических решений [7]. Санкционные ограничения усилили необходимость перехода к автономной цифровой инфраструктуре. Это привело к ускоренному развитию отечественного программного обеспечения, облачных сервисов и платежных систем. Ключевыми проблемами остаются: зависимость от зарубежной микроэлектроники, ограниченный доступ к технологиям, и риск снижения конкуренции. В то же время усиливается кибербезопасность и контроль за данными.

Таким образом, анализ развития платформенной экономики в Российской Федерации показывает, что обеспечение экономической безопасности приобретает стратегический характер и напрямую связано с формированием цифрового суверенитета. В условиях санкционного давления и ограниченного доступа к зарубежным технологиям Россия вынуждена выстраивать автономную цифровую инфраструктуру, ориентированную на развитие национальных платформ, программного обеспечения и систем хранения данных [10].

В российской практике уже сформировались конкретные примеры реализации платформенных моделей, оказывающих влияние на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов. Так, развитие экосистемы Сбербанка, включающей финансовые, технологические и сервисные решения, позволяет формировать замкнутую цифровую инфраструктуру, обеспечивающую контроль над финансовыми потоками и данными пользователей. Платформа «Госуслуги» обеспечивает цифровизацию взаимодействия бизнеса и государства, снижая административные барьеры и коррупционные риски. В то же время маркетплейсы, такие как Wildberries и Ozon, создают новые возможности для предпринимателей, однако усиливают

зависимость малого и среднего бизнеса от правил цифровых платформ, что требует развития механизмов защиты хозяйствующих субъектов.

По оценкам отраслевых аналитических отчетов, доля электронной коммерции в России продолжает стабильно расти и уже превышает 15% от общего объема розничной торговли, что подтверждает усиление роли платформенных решений в экономике и их влияние на устойчивость хозяйствующих субъектов.

Современная российская модель экономической безопасности в цифровой среде характеризуется усилением роли государства, активным внедрением механизмов регулирования платформенных рынков, а также поддержкой отечественного IT-сектора. Это позволяет снизить внешнюю зависимость, обеспечить контроль над ключевыми цифровыми ресурсами и повысить устойчивость экономики к внешним вызовам.

Вместе с тем сохраняются существенные риски для хозяйствующих субъектов, включая высокую концентрацию рынка в руках крупных экосистем, технологическую зависимость в отдельных сегментах (в частности, микроэлектроника), а также угрозы кибербезопасности. Эти факторы требуют дальнейшего совершенствования государственной политики, развития конкурентной среды и усиления механизмов защиты информации.

В перспективе эффективность обеспечения экономической безопасности Российской Федерации будет определяться способностью государства и бизнеса обеспечить баланс между технологической автономией, инновационным развитием и интеграцией в глобальные цифровые процессы. Комплексный подход, включающий развитие национальных технологий, совершенствование правового регулирования и повышение цифровой грамотности, является ключевым условием формирования устойчивой и конкурентоспособной экономики.

Кибербезопасность и обеспечение устойчивой конкуренции являются ключевыми элементами экономической безопасности в условиях платформенной экономики. Рост киберугроз, утечек данных и усиление рыночной концентрации требуют формирования комплексных механизмов управления рисками и разработки системного подхода к их минимизации.

Важным аспектом является трансформация налоговых систем. Транснациональные цифровые корпорации часто минимизируют налоговые обязательства за счет распределения прибыли между юрисдикциями. Это снижает доходы государственных бюджетов и ограничивает возможности финансирования социальной сферы. В ответ

государства разрабатывают цифровые налоги и механизмы международной координации.

Предлагается разработка комплексной модели обеспечения экономической безопасности в условиях платформенной экономики, включающей три взаимосвязанных уровня (рис. 1).



Рис. 1. Многоуровневая модель обеспечения экономической безопасности в условиях платформенной экономики

Представленная модель отражает многоуровневый характер обеспечения экономической безопасности в условиях платформенной экономики. На макроуровне ключевая роль принадлежит государству, обеспечивающему нормативно-правовое регулирование, антимонопольный контроль, налоговую политику и защиту критической цифровой инфраструктуры. Мезоуровень охватывает деятельность самих платформ и отраслей, включая внедрение корпоративных систем управления рисками, обеспечение кибербезопасности, контроль финансовых потоков и формирование устойчивых стратегий развития. Микроуровень связан с поведением отдельных участников платформенной экономики — сотрудников, пользователей и партнеров, и включает соблюдение правил взаимодействия, повышение цифровой грамотности и обеспечение базовой кибербезопасности. Взаимодействие указанных уровней позволяет сформировать комплексную систему защиты, направленную на минимизацию рисков и повышение устойчивости экономических процессов в цифровой среде.

Научная новизна исследования заключается в разработке авторской многоуровневой модели обеспечения экономической безопасности в условиях платформенной экономики, основанной на

интеграции макро-, мезо- и микроуровней управления рисками. В отличие от существующих подходов, рассматривающих экономическую безопасность преимущественно на уровне государства или отдельных организаций, предложенная модель учитывает взаимосвязанное влияние всех участников платформенной экосистемы и ориентирована на практическое применение в деятельности хозяйствующих субъектов. Дополнительным элементом новизны является систематизация ключевых рисков платформенной экономики с учетом их распределения по уровням управления и соответствующих механизмов их минимизации, что позволяет адаптировать инструменты обеспечения экономической безопасности к условиям функционирования конкретных хозяйствующих субъектов.

Таким образом, экономическая безопасность в условиях цифровых платформ представляет собой сложную многокомпонентную систему. Она требует интеграции технологических, финансовых, правовых и социальных инструментов управления. Анализ деятельности глобальных компаний показывает, что платформенная модель обладает двойственной природой: она одновременно создает новые возможности для роста и формирует риски концентрации власти и зависимости от цифровой инфраструктуры. Перспективы дальнейшего развития связаны с внедрением искусственного интеллекта, интернета вещей и блокчейн-технологий [5]. Эти направления способны усилить эффективность платформ, но также увеличивают масштаб потенциальных угроз. В условиях ускоряющейся цифровой трансформации государствам и предприятиям необходимо формировать стратегию проактивного управления рисками, основанную на прогнозировании и системном анализе.

Предложенная в работе многоуровневая модель и систематизация рисков могут быть использованы при разработке государственной политики и корпоративных стратегий управления рисками, направленных на обеспечение экономической безопасности в условиях цифровой трансформации.

Для хозяйствующих субъектов в условиях платформенной экономики ключевым фактором устойчивого развития становится внедрение систем управления рисками, основанных на цифровых технологиях, а также формирование адаптивных стратегий взаимодействия с платформенными экосистемами. Эффективность функционирования бизнеса в цифровой среде напрямую зависит от способности своевременно выявлять и минимизировать угрозы, связанные с технологической зависимостью, киберрисками и изменением рыночной структуры.

Таким образом, обеспечение экономической безопасности в условиях платформенной экономики требует комплексного и системного подхода, включающего развитие национальных цифровых технологий, совершенствование правового регулирования, укрепление кибербезопасности, поддержку инноваций и формирование эффективных механизмов международного взаимодействия. Только при условии согласованных действий государства, бизнеса и общества цифровые платформы смогут стать фактором устойчивого развития, а не источником системных угроз. В этой связи обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов становится ключевым условием устойчивого развития экономики в условиях цифровой трансформации.

Список цитируемой литературы:

1. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Доклады о развитии цифровой экономики в Российской Федерации. — М., 2023.

2. Центральный банк Российской Федерации. Основные направления развития финансовых технологий. — М., 2023.

3. Positive Technologies. Аналитический отчет по киберугрозам и утечкам данных. — М., 2023.

4. Positive Technologies. Киберугрозы и защита организаций. Аналитический отчет. — 2023.

5. European Commission. Digital Markets Act and Digital Services Act. — Brussels, 2022.

6. Nick Srnicek. Platform Capitalism. — Cambridge: Polity Press, 2017.

7. Organisation for Economic Co-operation and Development. Digital Economy Outlook 2023. — Paris, 2023.

8. Shoshana Zuboff. The Age of Surveillance Capitalism. — New York: PublicAffairs, 2019.

9. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2023. — New York, 2023.

10. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. — Geneva, 2024.

Ступина П.Е. ученица 10 «А» класса
Научный руководитель: Семеева С. А., учитель истории и обществознания
Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №17, г. Липецк

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ГРАМОТНОСТИ УЧАЩИХСЯ 8-Х КЛАССОВ ЧЕРЕЗ РАЗРАБОТКУ И ВНЕДРЕНИЕ НАСТОЛЬНОЙ ИГРЫ «ФИНАНСОВЫЙ НАВИГАТОР» В МАОУ СОШ №17

Аннотация

В работе рассматривается проблема низкой экономической грамотности подростков. Цель — разработка и апробация настольной игры для повышения финансовой грамотности восьмиклассников. В ходе эксперимента создана кооперативная игра-симулятор «Финансовый год». Результаты показывают положительную динамику: у участников экспериментальной группы повысился уровень знаний в области управления бюджетом, кредитования и инвестирования

Ключевые слова: экономическая грамотность, финансовая грамотность, подростки, настольная игра, личные финансы, восьмиклассники.

Актуальность. В условиях быстрых изменений в экономике управление личными финансами становится ключевым навыком для подростков 14–16 лет, которые начинают самостоятельно зарабатывать и пользоваться банковскими картами. Однако, согласно опросам, более 40% молодежи 14–17 лет испытывают трудности с планированием бюджета, что делает их уязвимыми для мошенников (например, участившиеся случаи киберпреступлений среди подростков в Липецке).

Проблема: сможем ли мы создать настольную игру и провести на её основе мероприятие для повышения экономической грамотности восьмиклассников?

Цель: повышение экономической грамотности восьмиклассников через внедрение разработанной настольной игры в образовательный процесс.

Объект: процесс формирования экономической грамотности учащихся 8а и 8г классов школы №17.
Предмет: содержание и формат экономической игры как инструмента повышения грамотности подростков.

Гипотеза: разработанная настольная игра позволит сформировать у учащихся практические навыки управления бюджетом, понимание кредитов и инвестиций, что приведет к повышению интереса к теме и улучшению результатов тестирования по сравнению с контрольной группой.

Задачи:

1. Изучить теоретические основы экономической грамотности и игровой деятельности подростков.
2. Создать и апробировать игру по экономической грамотности для восьмиклассников.
3. Оценить эффективность проведенного мероприятия через анализ активности участников, анкетирование (до и после игры), наблюдение, обобщить результаты, сделать выводы о подтверждении или опровержении гипотезы.

Методы исследования:

1. Теоретический (изучение материалов, сравнение, сопоставление и анализ информации).
2. Эмпирический (проведение анкетирования, описание работы, результата и вывода)

Этапы работы:

1. Поисково-теоретический (поиск информации, формирование задач).
2. Практический (создание игры).
3. Обобщающе-аналитический (вывод).

Экономическая грамотность в современном научном дискурсе рассматривается как фундаментальная компетенция, необходимая для успешной интеграции и функционирования личности в условиях рыночной экономики.

В научной литературе представлен спектр подходов к определению данного понятия. Так, А. В. Соболев определяет экономическую грамотность как совокупность знаний и аналитических способностей, позволяющих принимать обоснованные финансовые решения [9]. С. А. Беляков акцентирует внимание на прикладном аспекте, определяя грамотность как минимально необходимый набор знаний и умений для решения типовых экономических задач [1]. О. В. Котина предлагает более широкую трактовку, включающую также ценностные и личностные компоненты [4]. И. В. Липсиц выделяет коммуникативно-защитный элемент – способность ориентироваться в экономической среде и отстаивать личные интересы [5]. Обобщая данные подходы, можно выделить общие характеристики: практическая направленность, наличие базового уровня знаний и двукомпонентная

структура (знания и умения). Для целей настоящего исследования, сфокусированного на формировании у подростков навыков осознанного финансового поведения, определение И. В. Липсица представляется наиболее релевантным. Структурно, по мнению О. Н. Новиковой, экономическая грамотность включает три взаимосвязанных компонента: когнитивный (знания), операциональный (умения) и ценностно-мотивационный (установки) [6]. Формирование этих компонентов у учащихся 8–9 классов предполагает освоение ключевых экономических понятий (доходы, расходы, сбережения, кредиты, инвестиции) и закладывает фундамент для рационального финансового поведения [2; 10].

Настольная игра представляет собой эффективный инструментарий для формирования экономической грамотности, что подтверждается положениями деятельностного подхода. К дидактическим преимуществам игровых методов относятся: наглядность (визуализация абстрактных понятий), интерактивность (моделирование рыночных механизмов), возможность безопасного моделирования последствий принимаемых решений (пробы и ошибки без реальных финансовых рисков) и высокая степень мотивации участников [3; 7; 8]. Эффективность активных методов обучения также подтверждается "конусом обучения" Э. Дейла, согласно которому практическая деятельность обеспечивает до 90% усвоения материала, в то время как пассивные формы обучения дают значительно меньший результат.

В дидактике существует несколько классификаций игр. По содержательной направленности выделяют игры-симуляторы, стратегические и дидактические игры. По типу взаимодействия игры могут быть соревновательными или кооперативными [6]. Для целей данного исследования была выбрана кооперативная игра-симулятор, что обусловлено необходимостью целостного моделирования экономических процессов и развития навыков командного взаимодействия.

Следовательно, теоретический анализ позволяет заключить, что экономическая грамотность подростков формируется через синергию когнитивного, операционального и ценностного компонентов. Использование специально разработанной кооперативной настольной игры создает условия для трансформации абстрактных знаний в личный практический опыт. На основе изложенных положений, во втором параграфе будет представлена авторская игровая разработка и результаты ее апробации.

В рамках данного исследования эксперимент рассматривается как метод, посредством которого обеспечивается доказательная и научно-объективная проверка выдвинутой гипотезы. Мы предполагаем, что настольная игра, специально разработанная для повышения финансовой грамотности учащихся 8-х классов, позволит в игровой форме сформировать практические навыки управления личным бюджетом, понимание концепций кредитов и процентов, а также основ инвестирования. Это, в свою очередь, должно привести к повышению интереса к данной тематике и улучшению результатов тестирования по сравнению с контрольной группой, которая обучалась по стандартным методикам.

Исходя из общей цели исследования, были сформулированы задачи опытно-экспериментальной работы: разработать и апробировать игру по экономической грамотности для восьмиклассников.

Опытно-экспериментальная работа состояла из 3х этапов: констатирующий, формирующий и завершающий.

В констатирующем этапе нами решались следующие задачи:

1. Определить экспериментальную площадку
2. Охарактеризовать уровни и критерии отражающие повышение эффективности экономической грамотности
3. Разработать диагностику оценивания сформирования экономических знаний у учащихся.

На данном этапе были использованы эмпирические методы:

1. Анкетирование участников
2. Эксперимент в его констатирующей стадии
3. Обработка результатов с использование ИКТ и ИИ

Качественный анализ количественных результатов

Констатирующий этап эксперимента был проведен в период с января по февраль 2026 года. В исследовании приняли участие 49 учащихся 8-х классов (в возрасте 14–15 лет). Были сформированы экспериментальная и контрольная группы.

Для обеспечения объективности исследования сравнивались итоговые академические оценки учащихся обеих групп за первую и вторую учебные четверти, что позволило установить примерно одинаковый начальный уровень знаний.

После определения состава экспериментальной и контрольной групп приступили к уточнению критериев и показателей оценки. В соответствии с терминологическим значением, «критерий» — это признак, на основе которого осуществляется оценка, классификация или определение чего-либо [18]. Применительно к тематике исследования, критерием выступает оценка влияния экономической

игры на уровень экономической грамотности учащихся 8-х классов МАОУ СОШ №17 г. Липецка.

После определения «критерий» у нас возникла необходимость уточнить их показатели (данные, по которым можно судить о развитии, ходе, состоянии чего-нибудь[7]).

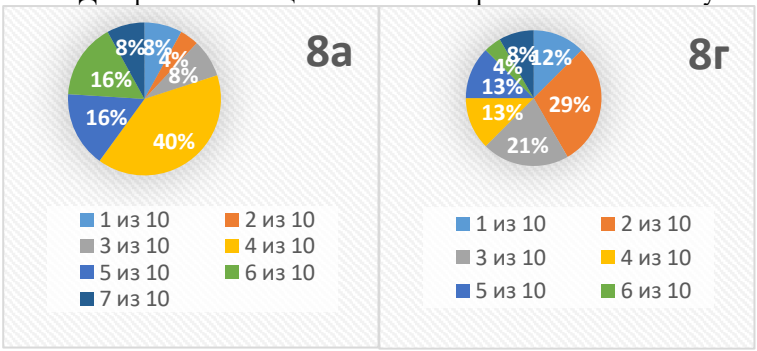
Показатели для этого критерия:

- Уровень владения базовыми экономическими понятиями и терминами
- Умение работать с финансовыми показателями

На констатирующем этапе была подготовлена анкета из 10 вопросов для оценки уровня финансовой грамотности. Для составления анкеты был использован ИИ с соответствующим запросом: "Сгенерируй актуальную анкету для определения уровня финансовой экономической грамотности у восьмиклассников, состоящую из 15 вопросов с указанием научной литературы". Полученные вопросы были проанализированы совместно с научным руководителем, Семеевой С. А., и отобраны те, которые наиболее полно отражали выбранный критерий и показатели, с учетом возрастных особенностей учащихся.

Далее мы предложили учащимся заполнить анкету, для анализа их уровня экономической грамотности. Опрос участников эксперимента позволил выявить их отношение к экономике.

Диаграмма 1. Общее количество правильных ответов учащихся.



Вопросы из нашего анкетирования мы можем поделить на несколько групп:

- Основы денежной системы: понятия банкнот, инфляции и эмиссии.
- Трудовое право и доходы: МРОТ и связь образования с доходом.
- Семейный бюджет: планирование, дефицит и правило "10%".

• Финансовая безопасность и институты: страхование и Агентство по страхованию вкладов (АСВ)

Определим шкалу уровней экономической грамотности:

• Недопустимый (0-3 правильных ответов)

• Базовый (4-6)

• Высокий (7-10)

Распределим учеников по уровням:

Таблица 1

Шкала уровней экономических знаний

Уровни	Недопустимый	Базовый	Высокий
Количество учеников 8а класса	5 человек	18 человек	2 человека
Количество учеников 8г класса	16 человек	6 человек	2 человека

После проведения опроса мы увидели, что результаты учащихся 8г класса сильно ниже 8а, следовательно нам нужно поднять уровень экономической грамотности именно у этого класса. Мы можем определить контрольную и экспериментальную группы:

8а – контрольная группа

8г – экспериментальная группа.

В обеих группах средний балл не достигает 50% правильных ответов, что указывает на недостаточный уровень финансовой грамотности среди учащихся. Наименьшее количество правильных ответов зафиксировано по вопросам, касающимся конкретных финансовых стратегий (например, правило 10%) и функционирования государственных институтов (АСВ). Учащиеся демонстрируют общее понимание сущности денег, но не обладают знаниями о механизмах их защиты.

Таким образом, результаты констатирующего этапа эксперимента подтвердили актуальность исследуемой проблемы и обоснованность выдвинутой гипотезы. Организация формирующего этапа, включающего разработку интерактивной игры, представляется эффективным подходом для повышения уровня экономических знаний учащихся.

На формирующем этапе мы опишем создание игры. В ходе эксперимента мы предприняли попытку уточнить содержание самой игры. Формирующий этап эксперимента проходил в конце февраля – начале марта. При организации и проведении формирующего эксперимента мы в полной мере использовали результаты констатирующего эксперимента.

На основе теоретических знаний из параграфа 1 мы составили концепцию игры: к концу «финансового года» (12 раундов) команда

должна набрать максимальный капитал, грамотно распределяя ресурсы между потреблением, сбережениями и инвестициями. В каждой команде (из 6 человек) распределяются роли: финансовый директор (принимает итоговое решение по инвестициям), бухгалтер (ведет учет средств в бланке), аналитик (следит за карточками событий и просчитывает риски), юрист (проверяет правила и следит за выплатой налогов/штрафов), предприниматель (ходит по полю, участвует в дискуссиях и читает карточки заданий), экономический знаток (дает итоговый ответ на теоретические вопросы).

Далее мы написали план с комплектацией, что нам нужно подготовить для игры: игровое поле (замкнутый круг из 24 клеток), карточки «Шанс», валюта: «Полис-коины», бланки финансовой отчетности (таблицы для каждой команды, где они фиксируют доходы и расходы)

Далее нужно определить, как именно будет проходить игра и какие типы клеток будут на поле. Команды ходят по очереди, бросая кубик. Каждый круг на поле — это 3 месяца (квартал). Всего 4 круга (1 год). Каждый раз, проходя клетку «Старт», команда получает 5 000 коинов. Для того чтобы игра стала по-настоящему образовательной, мы превратим её в «Финансовый квест». При каждом правильном ответе команда будет получать по 100 полис-коинов, иначе карточка будет выставляться на аукцион.

Таблица 2

Типы клеток на поле

Название	Действие
Клетка «Университет»	Попадая на эту клетку, команда имеет возможность приобрести «Диплом», заплатив 2 000 коинов. Эффект: до конца игры сумма получения на клетке «Старт» увеличивается на 1 500 коинов. Это наглядно демонстрирует корреляцию между уровнем образования и потенциальными доходами.
Клетка «Центральный Банк»	При попадании на данную клетку, команда вытягивает карту «Эмиссия» или «Инфляция». В случае выпадения «Эмиссия» — всем командам дополнительно начисляется по 500 коинов (увеличение денежной массы). При выпадении «Инфляция» — стоимость всех активов на поле (акции, страховые полисы) увеличивается на 200 коинов.
Клетка «Страховое агентство»	Предоставляет возможность приобрести страховку от «Непредвиденных расходов» за 500 коинов.
Клетка «Банкротство банка»	Если при броске кубика выпадает «6», когда команда находится на клетке «Банк», объявляется банкротство банка. При наличии у команды вклада, она обращается к АСВ (ведущему) для возврата средств.
Клетка «Правило 10%»	В начале каждого оборота бухгалтер команды обязан отложить 10% от текущего наличного баланса в конверт «Сбережения». Бонус: Эти средства недоступны для использования до конца

	игры, но защищены от кражи или штрафов. В финале игры сумма в конверте удваивается, имитируя эффект сложного процента.
Магазин/ развлечения	Предусматривает обязательные расходы на «нужды команды» (моделирование потребительских расходов).

С помощью ИИ было сгенерировано 50 вопросов для карточек «Шанс: вопрос», прошедших проверку и одобрение научным руководителем Семеевой С. А.

Завершающий этап опытно-экспериментальной работы включал проведение контрольного эксперимента, который позволил сравнить полученные результаты с данными констатирующего этапа, что служит основой для подтверждения или опровержения гипотезы. Изменения количественных и качественных характеристик сформированности экономических знаний оценивают эффективность разработанной игры. Учащиеся продемонстрировали высокий уровень вовлеченности и заинтересованности во время игрового процесса и получения новых знаний. Это подтверждается результатами пост-экспериментального анкетирования, которое включало не только тестовые вопросы из первичного опроса, но и задания с развернутыми ответами, направленные на проверку усвоенных знаний и оценку ими игры.

В процессе реализации опытно-экспериментальной работы было установлено, что применение игровой методики оказывает позитивное влияние на достижение образовательных результатов. Об этом свидетельствует зафиксированный рост уровня экономической грамотности у подростков. Исследование доказало высокую эффективность использованных методов и методик. Контрольное анкетирование показало положительную динамику: количество правильных ответов возросло на 36%. Особенно заметный прирост наблюдался по вопросам, которые ранее представляли наибольшую сложность (правило 10%, функционирование АСВ), поскольку этим темам было уделено повышенное внимание в ходе игры.

Таким образом, результативность внедрения настольной игры «Финансовый навигатор» в образовательный процесс подтверждает ее значимость как инструмента формирования экономической грамотности. Важным аспектом дальнейшего совершенствования является адаптация игрового контента к меняющимся экономическим условиям и законодательству. Это может быть реализовано путем периодического обновления наборов карточек и сценариев, отражающих актуальные финансовые инструменты и риски. Такой подход обеспечит соответствие игры современным реалиям и позволит поддерживать высокий уровень ее дидактической ценности.

Кроме того, необходимо провести сравнительный анализ эффективности различных типов игровых форматов, включая не только кооперативные, но и соревновательные или индивидуальные симуляции. Этот анализ, с привлечением статистических методов обработки данных (например, t-критерий Стьюдента для сравнения средних значений), позволит определить наиболее оптимальные игровые модели для достижения конкретных образовательных целей в области финансовой грамотности.

В заключение, успешная апробация настольной игры «Финансовый навигатор» открывает широкие перспективы для ее дальнейшего внедрения и развития. Интеграция игры в учебный процесс, подкрепленная научными исследованиями и методическими разработками, внесет существенный вклад в повышение экономической компетентности подрастающего поколения, что является ключевым фактором для формирования ответственных граждан и устойчивой экономики.

Список цитируемой литературы:

1. Беляков, С. А. Формирование экономической грамотности учащихся в процессе обучения обществознанию: дис. … канд. пед. наук / С. А. Беляков. – М., 2019. – С. 45. (дата обращения 10.12.2025)

2. Глушков, А. Р. Повышение уровня финансовой грамотности у детей школьного возраста / А. Р. Глушков, Д. И. Тимофеев, О. И. Шевченко./научная статья. — 2021.— С. 248-250. (дата обращения: 17.11.2025)

3. Громова, О. А. Состязательность как фактор обучения в образовательном процессе / О. А. Громова // Современная педагогика. — 2021. — С. 45-52. (дата обращения: 12.10.2025)

4. Котина, О. В. Формирование основ экономической грамотности у младших школьников // Начальная школа. – 2020. – № 5. – С. 21–25. (дата обращения 10.12.2025)

5. Липсиц, И. В. Экономика. Базовый курс : учебник для 10-11 кл. общеобразовательных учреждений / И. В. Липсиц. – М. : Вита-Пресс, 2018. – С. 8. (дата обращения 10.12.2025)

6. Новикова, О.Н. Экономическая грамотность и ее структура/Новикова О.Н./научная статья. - 2020. (дата обращения: 01.11.2025)

7. Петрова, Е. В. Игровые технологии в экономическом образовании школьников / Е. В. Петрова // Инновации в образовании. — 2021.— С. 89-96. (дата обращения: 27.10.2025)

8. Сидорова, К. М. Формирование финансовой грамотности через игровую деятельность / К. М. Сидорова // Школьные технологии. — 2023.— С. 112-118. (дата обращения: 27.10.2025)
9. Соболев, А. В. Экономическая грамотность как компонент функциональной грамотности школьников // Проблемы современного образования. – 2018. – № 6. – С. 32–43. (дата обращения 10.12.2025)
10. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь/Ушаков Д.Н./словарь. – 2008. (дата обращения: 20.01.2026)
11. Подростки попадаются на уловки мошенников [Электронный ресурс] - URL: https://lipetskmedia.ru/news/society/pochti-polmilliona-zarabotal-no-ne-smog-vyvesti-16-letniy-investor-v-lipetskoy-oblasti/ (дата обращения: 15.12.2025)

Топченюк Р.В., магистрант
Научный руководитель: Юзык Л. А., к. э. наук, доцент, профессор РАЕ,
доцент кафедры маркетингового менеджмента
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Донецк

АДАПТАЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация
Исследована адаптация классических маркетинговых стратегий к условиям цифровизации. Предложены пути интеграции ИИ и Big Data для обеспечения гиперперсонализации и конкурентоспособности бизнеса. Обоснован переход от традиционных моделей к управлению уникальным клиентским опытом.
Ключевые слова: маркетинговая стратегия, цифровизация, цифровая трансформация, гиперперсонализация, искусственный интеллект, конкурентное преимущество, модели маркетинга.

В условиях усиления рыночной конкуренции и постоянной трансформации внешней среды способность предприятия формировать и реализовывать эффективную маркетинговую стратегию становится ключевым фактором его коммерческого успеха. Стратегический подход позволяет компании перейти от реактивного реагирования к проактивному управлению своим конкурентным положением.

В современной теории управления стратегический маркетинг рассматривается как непрерывный процесс анализа рыночных возможностей. Обобщая подходы Ф. Котлера (инструментальный подход) [2], Ж.-Ж. Ламбена (глобальное соответствие целей и потенциала) и М. Портера (конкурентный подход) [1], маркетинговую стратегию можно определить, как долгосрочный генеральный план действий, направленный на достижение финансовых целей предприятия путем формирования устойчивого конкурентного преимущества. Как отмечают современные исследователи, грамотная стратегия становится основой для укрепления конкурентоспособности продукции и повышения качества обслуживания клиентов.

Многообразие рыночных ситуаций породило большое количество подходов к классификации стратегий. Фундаментальной является типология М. Портера, выделяющая стратегии лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования [1]. Не менее значимой выступает матрица продуктово-рыночного роста И. Ансоффа, описывающая векторы проникновения на рынок, развития товара, развития рынка и диверсификации.

Однако анализ показывает, что в деятельности современного многопрофильного предприятия одной изолированной стратегии часто недостаточно. Условия конкуренции кардинально меняются, что обуславливает необходимость формирования портфеля маркетинговых стратегий. Основная цель портфельного подхода — обеспечить сбалансированное развитие компании, диверсифицировать риски и эффективно распределять ресурсы.

В современных реалиях реализация классических портфельных стратегий невозможна без учета фактора цифровизации. Развитие информационных технологий радикально трансформирует все элементы комплекса маркетинга (4P):

– Товар (Product). Фокус смещается на качество цифрового сервиса, скорость доставки и кастомизацию.

– Сбыт (Place). Происходит трансформация традиционных каналов дистрибуции в омниканальные экосистемы и пункты выдачи.

– Продвижение (Promotion). Традиционная реклама вытесняется инструментами таргетинга со сквозной аналитикой возврата инвестиций (ROI).

– Цена (Price). Цифровизация обеспечивает абсолютную прозрачность цен, вынуждая компании применять динамическое ценообразование и персональные предложения на основе Big Data.

Как отмечается в профильных исследованиях, интеграция технологий искусственного интеллекта качественно меняет парадигму

взаимодействия с клиентом: традиционный подход уступает место алгоритмам машинного обучения, формирующим гиперперсонализированное предложение в режиме реального времени [3]. Следовательно, современная стратегия представляет собой синергию фундаментального позиционирования и инновационных цифровых инструментов.

Объектом исследования выступает ООО «МКД Трейд» — динамично развивающееся предприятие ритейла, функционирующее на рынке с 2015 года. Основная специализация — розничная торговля через сеть из 40 специализированных и неспециализированных магазинов формата «у дома».

Анализ внешней макросреды показал, что деятельность компании протекает в условиях экстремальной волатильности. Ключевым политико-правовым фактором является интеграция в правовое поле РФ, требующая перестройки бизнес-процессов под нормы ФЗ «О торговле» и внедрения государственных IT-систем (ЕГАИС, маркировка «Честный ЗНАК»). Экономические факторы характеризуются высокой зависимостью от логистических коридоров и инфляционным давлением. Интегральное влияние макросреды оценивается как негативное, что диктует необходимость адаптационной стратегии.

Исследование микросреды выявило критические уязвимости, формирующие ситуацию «ценовых тисков» для предприятия.

1. Высокая рыночная власть покупателей. Сегментация потребительского рынка позволила выделить ядро целевой аудитории — сегмент «Экономный семьянин». Поведение данной группы характеризуется высокой рациональностью, поиском минимальной цены на базовую корзину и экстремальной чувствительностью к промо-акциям. Приверженность к бренду ООО «МКД Трейд» низкая: потребитель легко переключается на конкурентов.

2. Зависимость от поставщиков. Анализ системы снабжения выявил, что 95,58% объема поставок приходится на оптовых посредников (ООО «Мастер-Торг» и др.). Отсутствие прямых контрактов с производителями лишает компанию возможности управлять закупочной ценой, делая ее «ценополучателем».

Для определения конкурентного статуса было проведено сравнение ООО «МКД Трейд» с ключевым федеральным конкурентом — сетью ООО «Синтоми». Выявлен фундаментальный стратегический дисбаланс: зона лидерства ООО «МКД Трейд» носит инерционный характер и базируется исключительно на выгодном размещении торговых точек (исторический актив). Однако по показателям

операционной эффективности наблюдается отставание: конкурент, использующий распределительный центр (РЦ), превосходит исследуемое предприятие по рентабельности и скорости оборота капитала.

Аудит комплекса маркетинга показал, что элементы Product (ассортимент) и Price (цена) заблокированы поставщиками-монополистами. В этих условиях весь фокус смещен на Promotion (продвижение) для «гиперкомпенсации» слабости ценового предложения. Флагманским проектом стала масштабная акция «Повезёт в Новый год» с розыгрышем автомобиля. Детальный разбор механики вскрывает неочевидную бизнес-модель: маркетинг функционирует по принципу B2B-краудфандинга (табл.1).

Таблица 1

Модель маркетинговой акции ООО «МКД Трейд»

Параметр	Фактическая характеристика	Анализ бизнес-модели
Целевая аудитория	B2B (Поставщики-спонсоры)	Мероприятие является проектом по привлече-нию чужих маркетин-говых бюджетов
Модель финансирования	Краудфандинг (пакеты 300–500 тыс. руб.)	Сеть выступает медиа-площадкой, продавая доступ к своему B2C-трафику
Уязвимость для B2C	Отсутствие УТП и лояльности	Акция привлекает «охотников за призами», не решая проблему высоких цен

С финансовой точки зрения реализация кампаний за счет спонсоров выгодна. Но стратегически компания совершает ошибку: она пытается конкурировать в поле «эмоций и лотереи», в то время как конкурент («Синтоми») агрессивно бьет в поле «рациональности» (гарантированно низкая цена), что в условиях региона гораздо эффективнее.

Следствием такой тактики является неуклонное падение отдачи от маркетинговых инвестиций (табл. 2).

Данные подтверждают диспропорцию: расходы на стимулирование сбыта выросли на 48,1%, при этом прибыль от продаж упала на 15,3%. Каждый новый рубль оборота обходится компании всё дороже.

Ситуация усугубляется неэффективностью программы лояльности «Копилка» (плоский кэшбэк 1%). Она не создает барьера для ухода к конкуренту и функционирует без интеграции с CRM-

системами, лишая компанию возможности анализировать Big Data чеков и проводить персонализацию.

Таблица 2

Показатели экономической эффективности маркетинга ООО «МКД Трейд»

Показатель	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка (товарооборот), тыс. руб.	3 831 645	4 540 500	+708 855	118,5
2. Затраты на маркетинг, тыс. руб.	3 511	5 200	+1 689	148,1
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	62 175	52 600	-9 575	84,6
4. Выручка на 1 руб. затрат, руб.	1 091,3	873,2	-218,1	80,0
5. Рентабельность маркетинга (ROMI), %	1770,9	1011,5	-759,4 п.п.	57,1

Текущий маркетинг предприятия представляет собой кратковременную стимуляцию сбыта. Без перехода к управлению потребительской ценностью на основе данных преимущества локаций ООО «МКД Трейд» будут нивелированы конкурентами. Требуется разработка нового портфеля стратегий.

На основании комплексной диагностики, установлено, что ООО «МКД Трейд» находится в ситуации стратегического разрыва. Текущая модель («пассивная оборона», высокая зависимость от дистрибьюторов и тактический маркетинг) исчерпала ресурс роста. В условиях экспансии системных конкурентов (ООО «Синтоми») предприятию необходим переход к активному портфелю стратегий, направленному на разрыв «ценовых тисков» и управление маржинальностью через создание собственной ценности.

Анализ стратегических альтернатив по матрице М. Портера показал невозможность реализации стратегии «Лидерство по издержкам» из-за отсутствия у ООО «МКД Трейд» собственных распределительных центров и федерального объема закупок. В связи с этим, единственно эффективным вектором развития определена стратегия сфокусированной дифференциации. Ее реализация предполагает:

1. Фокус: концентрация на преимуществе формата «магазин у дома» в конкретных микрорайонах.

2. Дифференциация: отстройка от конкурентов не по цене, а по качеству локального предложения в категории «фреш» (выпечка, кулинария), которую сложно стандартизировать крупным сетям.

Согласно матрице, И. Ансоффа, вектор развития предприятия лежит в квадранте «Развитие товара» (предложение новых продуктов на существующем рынке). Таким образом, целевая стратегия ООО «МКД Трейд» формулируется как: «Защита рыночной доли через продуктовую дифференциацию и вертикальную интеграцию».

Для реализации выбранного вектора сформирован портфель стратегий, включающий пять функциональных уровней:

1. Товарная стратегия («Вертикальная интеграция»): Внедрение Собственной Торговой Марки (СТМ) в социально-значимых категориях (бакалея, сахар, крупы). Это позволяет исключить наценку бренда и посредника, снизив себестоимость на 15–20% и перейдя к активному управлению товарной матрицей.

2. Стратегия дифференциации («Сенсорный маркетинг»): Масштабирование формата «Мини-пекарня» на 100% объектов сети. Аромат свежего хлеба создает уникальный потребительский опыт, который невозможно оцифровать или заменить покупкой в онлайн-дискаунтере, что формирует эмоциональную лояльность.

3. Стратегия отношений («Интеллектуальная лояльность»): Трансформация программы «Копилка» на базе технологий искусственного интеллекта. Как отмечается в профильных исследованиях, интеграция ИИ позволяет перейти от статической сегментации к алгоритмам машинного обучения, которые формируют гиперперсонализированные предложения в режиме реального времени [3].

4. Стратегия цифровизации: Внедрение CRM-системы с элементами предиктивной аналитики для автоматизации заказов и прогнозирования спроса, что нивелирует интуитивный подход в управлении запасами.

5. Коммуникационная стратегия: Переход к гибридной модели продвижения, где спонсорские бюджеты поставщиков используются для развития собственных цифровых каналов коммуникации (SMM, мессенджеры).

Реализация разработанного портфеля требует инвестиций. Проведем расчет эффективности двух ключевых инициатив.

1. Внедрение СТМ (Защита маржи). Расчет на примере индикативного товара (гречневая крупа) представлен в таблице 3.

СТМ позволяет снизить цену на полке (конкурентный фактор) при одновременном росте маржинальности.

2. Инвестиционная привлекательность пекарен (Стратегия дифференциации)

Масштабирование собственного производства требует капитальных затрат (Capex) в размере 450 000 руб. на одну точку (оборудование, монтаж). Расчет окупаемости представлен ниже.

Таблица 3

Сравнительный анализ доходности брендированного товара и товара СТМ

Показатели	Товар А (бренд дистрибьютора)	Товар СТМ («МКД»)	Эффект/ Отклонение
1. Закупочная цена (вход), руб.	65,00	52,0	-20%
2. Розничная цена (полка), руб.	85,00	79,0	-7%
Комментарий к цене	*Цена диктуется рынком*	*Делаем цену ниже конкурента*	*Конкурентное преимущество*
3.Валовая прибыль с 1 шт., руб.	20,00	27,00	+7,00
4.Валовая рентабельность, %	23,5%	34,2%	+10,7 п.п.
5.Прогноз продаж в месяц, шт. (на всю сеть)	10 000	12 000	+2 000 (за счет цены)
6. Валовая прибыль в месяц, руб.	200 000	324 000	+62%

Таблица 4

Расчет окупаемости установки мини-пекарни (на 1 магазин)

Показатели	Значение	Примечание
I. Разовые инвестиции	450000 руб.	
1. Закупка и монтаж оборудования	350000 руб.	Печь конвекционная, расстойка.
2. Первоначальная закупка сырья и маркетинг	100000 руб.	Заморозка, ценники, промо.
II. Операционные показатели (в месяц)		
3. Средний чек категории «Выпечка»	120 руб.	2-3 изделия.
4. Количество чеков в день	50	Пессимистичный прогноз.
5. Выручка в месяц (п.3 * п.4 * 30)	180 000 руб.	
6. Себестоимость сырья (45%)	81 000 руб.	
7. Расходы на э/энергию и списания (10%)	18 000 руб.	
8. Маржинальная прибыль в месяц	81 000 руб.	Рентабельность 45%
III. Показатели эффективности		
9. Срок окупаемости (PP), мес.	5,6 мес.	(450 000 / 81 000)
10. ROI (Годовой), %	116%	

Проект обладает высокой инвестиционной привлекательностью (окупаемость менее полугода) и создает синергетический эффект роста трафика на 5–7%.

3. Сводный прогноз финансовых результатов

Для оценки влияния предложенного портфеля на итоговые показатели деятельности ООО «МКД Трейд» был составлен прогнозный отчет о прибылях и убытках (Таблица 5).

Таблица 5

Прогноз финансовых результатов деятельности ООО «МКД Трейд» (Проект)

Показатель	2024 г. (факт)	2025г. (инерцио-нный)	2025г. (целевой)	Отклоне-ние (+;-)
1.Товарообо-рот, млн руб.	4 540,5	4 940,8	5 468,9	+10,68%
Обоснование роста	-	*Инфляция, дальнейшее расширение сети*	*Рост трафика (Пекарни) + Рост чека (Персонализация)*	
2.Валовая прибыль, млн руб.	168,1	176,0	227,7	+29%
Валовая рентабельность, %	*16,0%*	*16,0%*	*18,0%*	*Рост за счет СТМ*
3.Коммерчес-кие расходы, млн руб.	115,5	125,0	136,2	+9%
в т.ч. Маркетинг и IT	*5,2*	*5,5*	*9,2*	*Инвестиции в СТМ и внедрение CRM/AI*
4.Прибыль от продаж, млн руб.	52,6	51,0	91,5	+79%

Реализация портфеля стратегий позволит ООО «МКД Трейд» перейти от модели выживания к модели управляемого роста. Основным драйвером увеличения прибыли (+79%) станет не экстенсивное расширение сети, а качественное изменение структуры продаж: замещение низкомаржинальных брендов товарами СТМ и продукцией собственного производства. Это обеспечит компании устойчивость в условиях агрессивной конкурентной среды.

В ходе исследования был разработан адаптивный портфель маркетинговых стратегий для ООО «МКД Трейд», направленный на преодоление стратегического разрыва и укрепление позиций сети в условиях агрессивной конкуренции.

На основе диагностики предприятия были выявлены критические уязвимости: зависимость от посредников (95% закупок) и снижение эффективности традиционного маркетинга (падение ROMI на 750,3 п.п.). Для их нивелирования обоснован переход от модели «пассивной обороны» к стратегии сфокусированной дифференциации.

Ключевыми элементами предложенного портфеля стали:

1. Вертикальная интеграция: внедрение Собственной Торговой Марки (СТМ) для защиты маржи и снижения цен на полке.

2. Продуктовая дифференциация: запуск мини-пекарен для создания уникального покупательского опыта.

3. Цифровизация: переход к «интеллектуальной лояльности» на базе искусственного интеллекта и Big Data.

Экономический эффект от реализации предложенных мер подтвержден прогнозными расчетами: ожидается рост прибыли от продаж на 79%, при этом срок окупаемости инвестиционных проектов (пекарни) не превысит 5,6 месяцев. Таким образом, цель работы достигнута, а предложенные рекомендации обеспечивают ООО «МКД Трейд» устойчивое конкурентное преимущество и финансовую стабильность на рынке региона.

Список цитируемой литературы

1. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 454 с.

2. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, Х. Картаджайя; пер. с англ. А. Горман. — Москва : Эксмо, 2024. — 272 с.

3. Топченюк Р.В. Роль искуственного интеллекта в трансформации контент-маркетинга: ключевые аспекты бизнеса/ Юзык Л.А., Мизяева Н.О., Топченюк Р.В. // Экономика и управление в Российской Федерации: в прошлом и настоящем: материалы Всероссийской научно-практической интернет-конференции (г. Донецк, 22 октября 2025 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, кафедра маркетингового менеджмента; орг. ком. Е.М. Азарян [и др.]. – Донецк: ДОННУЭТ, 2025 – 435 с. – Текст: электронный. (с. 126-128)

4. Новые парадигмы развития маркетинговых инструментов в условиях трансформации современной экономики : монография / [коллектив авторов] ; под общ. ред. д.э.н., проф. С.В.

Карповой; [отв. ред. И.В. Рожков]. – Москва : ООО Издательскоторговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 328 с. : ил.

5. Инновационные маркетингово-логистические стратагемы формирования социально-экономических систем : монография / Т. В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, Л. В. Балабанова [и др.] ; под общей редакцией Т. В. Ибрагимхалиловой ; Донецкий национальный университет, Экономический факультет, Кафедра маркетинга и логистики. – Донецк : ДонНУ, 2022. – 320 с. – Текст : непосредственный.

Трофимова В.Д., студентка второго курса, направление подготовки «Экономика»

Научный руководитель: Полякова О. Е., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и проектного менеджмента, «Российская академия народного хозяйства и Государственной службы при Президенте Российской Федерации», Смоленский филиал, Смоленск

ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Аннотация

Данная статья посвящена исследованию роли Центрального банка в реализации денежно-кредитной политики государства. Актуальность темы обусловлена необходимостью обеспечения устойчивого экономического роста в условиях макроэкономической нестабильности, внешних санкционных ограничений и структурных изменений в российской экономике. В работе раскрываются теоретические основы функционирования центральных банков, их правовой статус и ключевые инструменты воздействия на денежно-кредитную сферу.

В статье представлен анализ реализации денежно-кредитной политики Банка России в период 2020–2025 годов. На основе статистических данных и аналитических материалов регулятора исследуется динамика ключевой ставки, норм обязательных резервов и операций на открытом рынке. Выявлены особенности применения данных инструментов в условиях пандемии, геополитической напряженности и санкционного давления. Обосновано, что Банк России последовательно придерживается стратегии инфляционного

таргетирования, адаптируя механизмы монетарного регулирования к меняющимся экономическим условиям.

Ключевые слова: Центральный банк, Банк России, денежно-кредитная политика, монетарное регулирование, инфляционное таргетирование, ключевая ставка, обязательные резервы, операции на открытом рынке, финансовая стабильность, макроэкономическая стабильность.

Одно из ведущих мест в формировании экономически сильного, постоянного и промышленно развитого современного государства занимает выбор валютной политики, которая учитывала бы все тенденции валютного рынка. Валютная политика представляет собой симбиоз действий экономической и внешнеэкономической политики государства [10, с. 123], которые состоят из правительственных действий относительно внутренних и внешних валютных отношений.

Актуальность темы исследования. Обеспечение устойчивого экономического роста является одной из главных задач для любого современного государства [9, с. 78]. В решении этой задачи ключевую роль играет кредитно-денежная (монетарная) политика, главным проводником которой выступает центральный банк. Именно от его решений зависят такие фундаментальные макроэкономические показатели, как уровень инфляции, стабильность национальной валюты, объем кредитования и, в конечном счете, темпы экономического развития.

В современных условиях высокой экономической неопределённости, которая обусловлена как внешними, так и внутренними факторами, денежно-кредитная политика Банка России сохраняет свою ключевую роль в обеспечении макроэкономической стабильности государства. На текущем этапе основной целью политики остаётся поддержание ценовой стабильности, что чётко отражено в стратегической документации регулятора и предполагает удержание инфляции на уровне около 4% в год.

Достижение данной цели осуществляется преимущественно через инструменты процентной политики, главным из которых выступает манипулирование ключевой ставкой. Этот механизм позволяет Банку России эффективно влиять на денежно-кредитные условия в экономике и, как следствие, на инфляционные процессы.

С 2013 года Банк России последовательно реализует режим инфляционного таргетирования, который характеризуется прозрачностью принимаемых решений, гибкостью реагирования на экономические шоки и ориентацией на прогнозируемые значения

инфляции. В процессе реализации данной стратегии регулятор проводит комплексный анализ макроэкономических показателей, включая динамику ВВП, уровень безработицы, состояние внешнего сектора экономики, а также инфляционные ожидания населения и бизнеса.

Особое внимание в рамках проводимой политики уделяется формированию доверия к денежно-кредитной политике, что способствует снижению инерционности инфляции и укреплению долгосрочных антиинфляционных ожиданий. Это достигается через:

- регулярное информирование общественности о принимаемых решениях
- публичное обоснование выбранных мер
- поддержание открытого диалога с участниками рынка.

По мере стабилизации ситуации регулятор демонстрировал осторожный подход к снижению ключевой ставки, ориентируясь на фактическую и прогнозную динамику инфляции, а также на состояние финансового рынка.

В 2022–2024 годах денежно-кредитная политика развивалась в условиях геополитической напряжённости, санкционного давления и структурных изменений в экономике. В ответ на резкий рост инфляционных давлений, вызванных обострением внешних условий, Банк России временно перешёл к более жёсткой монетарной позиции, существенно повысив ключевую ставку.

Данные меры были направлены на достижение нескольких целей:

- сдерживание инфляционных ожиданий
- стабилизация курса национальной валюты
- предотвращение перегрева экономики

По мере стабилизации ситуации регулятор демонстрировал осторожный подход к снижению ключевой ставки, ориентируясь на фактическую и прогнозную динамику инфляции, а также на состояние финансового рынка.

Важной особенностью современной денежно-кредитной политики является усиление внимания к обеспечению финансовой стабильности как сопутствующему приоритету. Банк России активно использует инструменты количественного управления, включая:

- операции с иностранной валютой
- регулирование кредитного риска
- контроль за устойчивостью банковской системы

Продолжается развитие инфраструктуры финансового рынка, в том числе внедрение цифровых технологий и подготовка к возможному

запуску цифрового рубля, что может в перспективе существенно трансформировать механизмы передачи монетарных импульсов.

Таким образом, на современном этапе денежно-кредитная политика Банка России характеризуется сочетанием антиинфляционной направленности, адаптивности к внешним шокам и расширением инструментария в целях обеспечения устойчивости финансовой системы. Её реализация требует баланса между краткосрочными корректировками и долгосрочными стратегическими задачами, что делает её одной из центральных составляющих экономической политики страны.

В период 2020–2025 годов Банк России активно использовал традиционные инструменты денежно-кредитной политики — ключевую ставку, нормативы обязательных резервов и операции на открытом рынке — с целью поддержания макроэкономической и финансовой стабильности в условиях высокой неопределённости. Эти инструменты являлись основой реализации стратегии инфляционного таргетирования и позволяли регулятору воздействовать на ликвидность банковской системы, стоимость кредитов и инфляционные ожидания.

Наиболее значимым и часто применяемым инструментом в рассматриваемый период выступала ключевая ставка — процентная ставка, по которой Банк России предоставляет кредиты коммерческим банкам.

Динамика ключевой ставки за последние пять лет представлена на рисунке 2.



Рис.2. Динамика ключевой ставки за последние пять лет

В 2020 году Банк России снизил ключевую ставку с 6,25% до 4,25% годовых, что способствовало удешевлению кредитов и смягчению рецессионных рисков, вызванных ограничительными мерами в условиях пандемии**.**

С 2022 года экономическая среда резко изменилась под влиянием геополитических событий и введения широкого спектра санкций против российской экономики. В ответ на возросшую волатильность финансовых рынков, давление на курс рубля и ускорение инфляции Банк России принял решение о резком ужесточении денежно-кредитной политики. В марте 2022 года ключевая ставка была повышена до 20% годовых — максимального уровня за последние десятилетия. Такие меры были направлены на сдерживание инфляционных ожиданий, стабилизацию банковской системы и предотвращение оттока капитала.

В последующие годы, несмотря на постепенное снижение инфляции, регулятор сохранял высокий уровень ключевой ставки. В декабре 2023 года она была повышена до 16%, а в июле 2024 года — до 18% годовых на фоне нового ускорения инфляции, вызванного высокой потребительской активностью, ростом кредитования и перегревом внутреннего спроса. По оценкам Банка России, на 2026 год средняя ключевая ставка составит 13–15% годовых, что отражает жёсткую антиинфляционную позицию регулятора.

Динамика инфляции 2020-2025 годов отражена на рисунке 3.

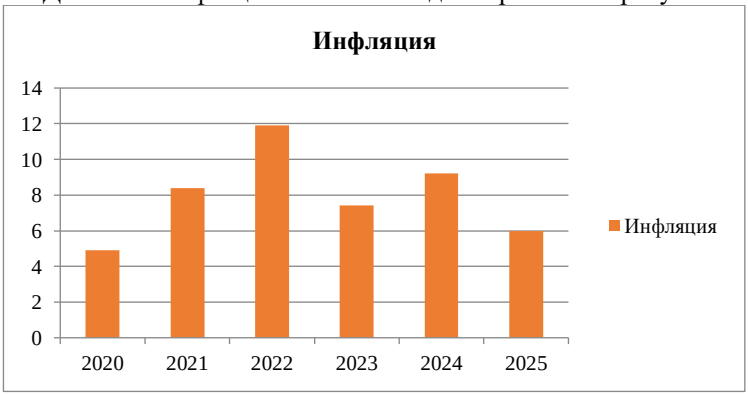


Рис.3. Динамика инфляции 2020-2025 гг.

Целью денежно-кредитной политики в рассматриваемый период оставалось поддержание инфляции вблизи 4% в год. В базовом сценарии прогнозируется, что к 2026 году годовая инфляция замедлится до 4–4,5% и стабилизируется около целевого уровня. Для достижения этой цели Банк России продолжает опираться на стратегию

инфляционного таргетирования, реализуемую в условиях плавающего валютного курса. При этом курс рубля в значительной степени определяется балансом спроса и предложения на валютном рынке, в первую очередь деятельностью экспортеров и импортеров.

Не менее важным инструментом денежно-кредитной политики являются обязательные резервы — часть средств, которые коммерческие банки обязаны хранить в Банке России.

Данные по обязательным резервам на корсчетах представлены в таблице 1.

Таблица 1

Данные по обязательным резервам на корсчетах

млрд. руб.			
Период усреднения обязательных резервов (указан первый день)	Фактические среднедневные остатки средств на корсчетах	Обязательные резервы, подлежащие усреднению на корсчетах	Обязательные резервы на счетах для их учета
10.12.2025	-	5 203,30	554,1
12.11.2025	5265,50	5 203,30	554,1
08.10.2025	5250,50	5 185,40	554,6
10.09.2025	5147,30	5 080,50	554,8
13.08.2025	5058,60	5 003,60	554,8
09.07.2025	4996,10	4 950,90	554,8
04.06.2025	5027,00	4 960,10	554,8
07.05.2025	5009,70	4 963,40	560,8
09.04.2025	5052,10	4 995,70	560,8
12.03.2025	5110,00	5 064,80	560,8
12.02.2025	5239,90	5 181,70	499,7
15.01.2025	5232,90	5 150,20	499,7
11.12.2025	5291,50	5 136,30	499,3

На первый взгляд бросается в глаза динамика фактических остатков средств на корсчетах — она демонстрирует колебания, но без резких спадов или подъёмов. Максимальный уровень остатков зафиксирован на отметке 5 291,50 млрд руб. (11.12.2024), а минимальный — 4 996,10 млрд руб. (09.07.2025). Такая картина свидетельствует о достаточной ликвидности банковской системы: несмотря на сезонные колебания (например, снижение в июле–августе 2025 года с последующим восстановлением), банки сохраняют необходимый объём средств для оперативного проведения операций.

В 2020–2025 годах нормативы обязательных резервов оставались относительно стабильными и не подвергались значительным изменениям. Банк России сохранил дифференцированную систему резервирования в зависимости от типа привлечённых средств (до

востребования, срочные, валютные). Однако в условиях санкционного давления и ограничений на международные расчёты регулятор ввёл временные меры, связанные с резервированием средств в иностранной валюте, что позволило снизить риски оттока валютной ликвидности. В целом, в анализируемый период обязательные резервы использовались скорее как стабилизирующий, а не активный инструмент регулирования.

Заключительным инструментом являются операции на открытом рынке — покупка и продажа Центральным банком государственных ценных бумаг. Этот механизм отличается особой гибкостью и позволяет оперативно реагировать на краткосрочные колебания экономической конъюнктуры.

Сравнение инструментов операций на открытом рынке представлено в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение инструментов операций на открытом рынке

Инструмент	Описание	Пример применения
Покупка/продажа государственных ценных бумаг	Центральный банк покупает или продаёт облигации для регулирования ликвидности	Увеличение денежной массы через покупку облигаций
Репо-сделки	Краткосрочные займы под залог ценных бумаг	Управление краткосрочной ликвидностью
Депозитные операции	Привлечение средств через депозиты в ЦБ	Снижение избыточной ликвидности

Прежде всего, следует отметить, что в таблице систематизированы основные механизмы регулирования ликвидности банковской системы, каждый из которых имеет свою специфику применения и целевую направленность. Операции с государственными ценными бумагами выступают фундаментальным инструментом монетарного регулирования, позволяющим осуществлять как экспансионистскую, так и рестриктивную политику посредством изменения объёма денежной массы в обращении.

РЕПО-сделки, представленные в таблице как отдельный инструмент, демонстрируют высокую степень гибкости денежно-кредитной политики. Их краткосрочный характер и механизм обратного выкупа обеспечивают возможность оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, что особенно важно в условиях экономической нестабильности.

Примечательно, что в таблице отражена важная особенность современной денежно-кредитной политики — использование депозитных операций как инструмента стерилизации избыточной ликвидности. Данный механизм позволяет не только регулировать объём денежной массы, но и формировать у коммерческих банков устойчивые антиинфляционные ожидания.

Когда Центральный банк скупает ценные бумаги, он вливает в экономику «живые» деньги, повышая ликвидность и стимулируя кредитование. Продажа ценных бумаг, напротив, «вымывает» деньги из обращения, охлаждая инфляционные процессы и нормализуя финансовую ситуацию. Благодаря своей оперативности этот инструмент часто используется для «точечной» корректировки экономической динамики — например, для поддержания банковской ликвидности в кризисные периоды или сдерживания инфляционного давления.

Эти три механизма не работают изолированно: Центральный банк выстраивает их в единую систему, комбинируя инструменты для достижения оптимального баланса. Так, для борьбы с инфляцией может быть задействован «тройной удар»: повышение ключевой ставки, увеличение нормы обязательных резервов и продажа ценных бумаг. Напротив, в условиях экономического спада регулятор может одновременно снизить ключевую ставку, уменьшить норму резервов и активизировать покупку ценных бумаг, создавая благоприятные условия для восстановления деловой активности.

Таким образом, эффективность денежно-кредитной политики напрямую зависит от умения Центрального банка грамотно сочетать различные инструменты регулирования, своевременно реагируя на изменения экономической среды. С одной стороны, эти механизмы позволяют контролировать инфляцию и поддерживать стабильность национальной валюты. С другой — создают условия для устойчивого экономического роста, балансируя между стимулированием спроса и сдерживанием избыточного денежного предложения. Именно в этом сочетании гибкости и системного подхода кроется ключ к финансовой стабильности государства.

В результате проведенного комплексного исследования роли Центрального банка в кредитно-денежной политике государства можно сделать следующие фундаментальные выводы.

Теоретическая значимость работы подтверждается глубоким анализом сущности и механизмов денежно-кредитной политики. Исследование показало, что современный центральный банк представляет собой сложный многоуровневый институт, выполняющий широкий спектр функций по регулированию денежного обращения и

обеспечению финансовой стабильности. Особое внимание в работе было уделено анализу независимости центрального банка как ключевого фактора эффективности его деятельности.

Практическая ценность исследования заключается в детальном изучении инструментов денежно-кредитной политики и механизма их применения. Анализ показал высокую эффективность использования ключевой ставки, нормативов обязательных резервов и операций на открытом рынке в условиях различных экономических сценариев. Особенно значимым представляется исследование адаптивности Банка России к внешним шокам и его способность оперативно корректировать монетарную политику.

Достижение поставленных целей подтверждается всесторонним рассмотрением роли центрального банка в системе макроэкономического регулирования. В ходе исследования была раскрыта экономическая сущность денежно-кредитной политики, определены её основные цели и виды, а также детально проанализированы функции и правовой статус центрального банка.

Решение поставленных задач наглядно демонстрирует комплексный подход к изучению предмета исследования. Были выявлены и проанализированы основные инструменты регулирования, исследованы особенности современной денежно-кредитной политики Банка России, а также проведена оценка эффективности применяемых мер.

Значимые результаты исследования позволяют утверждать, что центральный банк является главным институтом монетарного регулирования, обладающим необходимыми полномочиями и инструментами для достижения стратегических целей. Особое внимание в работе было уделено анализу системы таргетирования инфляции как основного ориентира современной денежно-кредитной политики.

Инновационность подхода исследования заключается в рассмотрении денежно-кредитной политики через призму финансовой стабильности, что особенно актуально в современных условиях экономической неопределенности. Исследование показало, что Банк России успешно сочетает антиинфляционные меры с обеспечением устойчивости финансовой системы.

Перспективность направления дальнейших исследований определяется необходимостью изучения влияния новых цифровых технологий на эффективность денежно-кредитной политики. Особую актуальность приобретает анализ возможных изменений в

инструментарии центрального банка в связи с развитием цифровых финансовых активов и внедрением цифрового рубля.

Таким образом, проведенное исследование позволило достичь поставленной цели и решить все обозначенные задачи. Полученные результаты свидетельствуют о ключевой роли Центрального банка в формировании и реализации кредитно-денежной политики государства, а также подтверждают эффективность применяемых инструментов монетарного регулирования в современных экономических условиях.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для дальнейшего совершенствования механизмов денежно-кредитной политики и повышения эффективности монетарного регулирования экономики. Теоретические выводы могут быть применены в научных исследованиях и образовательном процессе при изучении вопросов функционирования центральных банков и механизмов денежно-кредитной политики.

Список цитируемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 01.07.2020 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 01.07.2020, N 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" (в ред. от 30 декабря 2021 г. N 484-ФЗ)// Собрание законодательства Российской Федерации от 15 июля 2002 г. N 28 ст. 2790.

3. Гордиевич Т. И. Макроэкономика. Продвинутый уровень : учеб. пособие / Т.И. Гордиевич, П.В. Рузанов. - Омск : ОмГТУ, 2023. - 89 с. - ISBN 978-5-8149-3620-2. - URL: https://www.ibooks.ru/bookshelf/396029/reading (дата обращения: 16.09.2024). - Текст: электронный.

4. Деньги, кредит, банки : учебник и практикум для вузов / В. Ю. Катасонов [и др.] ; под редакцией В. Ю. Катасонова, В. П. Биткова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 499 с.

5. Корнейчук, Б. В. Макроэкономика. Продвинутый курс : учебник и практикум для вузов / Б. В. Корнейчук. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16936-2. — Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/537207 (дата обращения: 16.09.2024).

6. Кульков, В. М. Макроэкономика : учебник и практикум для вузов / В. М. Кульков, И. М. Теняков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15781-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536078 (дата обращения: 16.09.2024).

7. Макроэкономика : методические указания / составители Л. Ю. Абакулина [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2022. — 36 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/257741 (дата обращения: 16.09.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8. Макроэкономика для управленческих специальностей : учебник и практикум для вузов / Г. А. Родина [и др.] ; под редакцией Г. А. Родиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 471 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13912-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535759 (дата обращения: 16.09.2024).

9. Макроэкономика : учебник для вузов / под общей редакцией В. Ф. Максимовой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16740-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531617 (дата обращения: 03.11.2023).

10. Сухарев, О. С. Экономическая теория. Современные проблемы :

учебник для вузов / О. С. Сухарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 215 с.

11. Финансы, деньги и кредит : учебник и практикум для вузов / Д. В. Бураков [и др.] ; под редакцией Д. В. Буракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 366 с.

12. Фишер, С. Экономика: учебник / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М.: Дело, 2020. – 829 с.

13. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/

14. Сторожев В.С., Ковалева Т.В. Инфляционное таргетирование и его особенности в России // Ученые заметки ТОГУ. — 2025. — Т. 16. — № 1. — С. 205-211.

15. Зеленева Е.С. Инфляционное таргетирование и его альтернативы в современных российских условиях // Вестник Евразийской науки. — 2020. — №1

16. Дробышевский С. М., Потапова У. О., Макеева Н. В., Гребенкина А. М., Синельникова-Мурылева Е. В., Трунин П. В. Оптимальная инфляция и практика инфляционного таргетирования. Мировой опыт и выводы для России / С. М. Дробышевский [и др.]. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. — ISBN 978-5-85006-385-6

17. Кануникова М. И., Малькова Ю. В., Кротенко Т. Ю. Инфляционное таргетирование: взгляд на проблему // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2022. — № 6 (64). — С. 21–22.

18. Сусленкова Е. Е. Политика инфляционного таргетирования: оценка эффективности в России и за рубежом // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL: https://esj.today/PDF/54FAVN123.pdf .

19. Шайдуллин М. А., Кадочникова Е. И. Таргетирование инфляции и долгосрочный рост: за и против // Креативная экономика. — 2025. — № 6. — С. 1507–1522. — DOI 10.18334/ce.19.6.123326.

20. Кузиненко И. С. Факторы кредитно-денежной политики ЦБ РФ в период турбулентностей (2020–2024) // Выпускная квалификационная работа студентов НИУ ВШЭ. — 2025

Усик Н.М., студент
Научный руководитель: Сырокваш Н. А., старший преподаватель
УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В работе предлагается увеличение производства продукции животноводства в ОАО «Положевичи» за счет использования автоматизированной системы раздачи грубых кормов TRIOMATIC WP 2 300.

Ключевые слова: производство, робот, расходы, прибыль, эффективность.

Современное экономическое состояние Республики Беларусь за последние годы серьезно изменилось, с одной стороны заметен рост на многих уровнях экономики, с другой стороны всех изменений не вполне достаточно, для обеспечения благополучного и стабильного развития в будущем. Для обеспечения развития экономики Республики Беларусь все еще необходимы изменения в системе хозяйствования: повышение самостоятельности и ответственности субъектов хозяйствования, повышение уровня организации производства, расширенное воспроизводство основных и оборотных фондов, но одним из самых важных является повышение экономической эффективности производства продукции.

В наше время развитие отношений в сфере экономики в отношении РБ и мировых стран особенно важным является научно-технический прогресс, а также процессы развития инноваций, которые смогли бы обеспечить постоянную модернизацию производства. Достичь этого можно, прибегнув к освоению достижений науки и техники.

Повышение эффективности животноводства в Беларуси достигается за счет интенсификации, внедрения современных технологий, улучшения кормовой базы и селекции. Основное внимание уделяется увеличению продуктивности (молочное, свиноводческое и птицеводческое хозяйство), повышению выживаемости скота и снижению производственных издержек для обеспечения рентабельности, особенно в молочном секторе, на долю которого приходится более 30% валового производства.

Многие считают отрасль животноводства сложнейшей в сельхозпроизводстве, так как она характеризуется большой трудоемкостью технологических процессов, проходящих в ней, что предполагает необходимость постоянной модернизации процессов автоматизации и механизации. Помимо этого, присутствует необходимость в создании кормовой базы, которая смогла бы обеспечить непрерывное полноценное кормление.

Использование автоматизированной системы раздачи грубых кормов позволит увеличить удой молока на одну корову в среднем на 1,0 кг (рисунок 1). В работе предлагается увеличение производства молока в ОАО «Положевичи» за счет использования робота для кормления TRIOMATIC WP 2 300.

TRIOMATIC WP 2 300 предназначен для автоматической подготовки корма и его раздачи. С помощью этой системы можно организовать более частое кормление животных, что увеличивает

потребление корма и повышает продуктивность. Система позволяет загружать корм в любое удобное для этого время, что увеличивает производительность труда, корм будет подготовлен и роздан животным согласно установленной программе. Производить загрузку достаточно один раз в день или через день. Triomatic рассчитан на обслуживание стада от 100 до 400 голов. Выпускается в двух исполнениях — Т30 и Т40, которые отличаются секцией резки. То есть для кормления можно использовать любые тюки и рулоны, а не только силосную массу. Triomatic измельчит подаваемый корм до нужного размера. Система состоит из следующих элементов: приёмные бункера с дозирующей системой, миксер кормораздатчик с вертикальными шнеками — он подвешивается на опорную балку по которой перемещается автоматически согласно программе, компьютер, управляющий работой системы.



Рисунок 1 — TRIOMATIC WP 2 300 робот кормления с колесным приводом

Возможна покупка TRIOMATIC WP 2 300 робота кормления с колесным приводом в ОАО «Положевичи» стоимостью 92,16 тыс. руб.

Текущие расходы по обслуживанию оборудования включают расходы:

– на заработную плату рабочих;
– на электроэнергию;
– на амортизацию оборудования;
– на обслуживание оборудования изготовителем.

Расходы на заработную плату рабочих рассчитаем исходя из данных в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные для определения заработной платы рабочих

Показатель	Обозначение	Единица измерения	Значение
Количество работников	Ч	чел.	2
З/п одного работника	з/п	тыс. руб.	1,57
Норма доплаты к з/п	Нд	%	20

Расходы на заработную плату определяются по формуле 1:

$$Рзп = (з/п + з/п \times Нд) \times 12 \times Ч, \quad (1)$$

Таким образом, расходы на заработную плату составляют:

Зот = (1,57 + 1,57 × 0,2) × 12 × 2 = 45,22 тыс. руб.

Определим начисления на заработную плату:

– отчисления в фонд социальной защиты населения (34 %):

Нфсзн = 45,22 × 0,34 = 15,37 тыс. руб.

– отчисления страховых платежей от несчастных случаев – 0,6 %:

Ндр = 45,22 × 0,6/100 = 0,27 тыс. руб.

Итого сумма отчислений из заработной платы составляет:

Нзп = 15,37 + 0,27 = 15,64 тыс. руб.

Итого расходы на заработную плату (включая налоги):

Зт = 45,22 + 15,64 = 60,86 тыс. руб.

Рассчитаем расходы на электроэнергию, используемую оборудованием, которое будет работать по 12 часов в день.

Расходы на электроэнергию рассчитываются по формуле 2:

$$Рэл = С \times t \times Фэ, \quad (2)$$

где С — стоимость электроэнергии,

t — время работы в день,

Фэ — годовой фонд времени.

Определим расходы на электроэнергию:

Зэл = 0,1813 × 12 × (12 × 252) = 6,58 тыс. руб.

Определение амортизации осуществляется по формуле 3:

$$Ра = ИР \times На, \quad (3)$$

где Ра — расходы на амортизацию,

ИР — инвестиционные расходы на закупку робота,

На — норма амортизации.

Поскольку срок службы робота составляет 10 лет, норма амортизации будет составлять 5 % в год.

В первоначальную стоимость оборудования включается стоимость оборудования и затраты на доставку, установку и пусконаладку (инвестиционные расходы):

За = 92,16 × 0,05 = 4,6 тыс. руб.

Дополнительные текущие затраты составляют 20 % от стоимости робота:

92,16 × 20/100 = 18,43 тыс. руб.

В таблице 2 представлены текущие расходы по эксплуатации оборудования.

Таблица 2

Текущие расходы по эксплуатации робота, тыс. руб.

Показатели	Сумма
Расходы на оплату труда рабочих	60,86
Расходы на электроэнергию	6,58
Расходы на амортизационные отчисления	4,6
Расходы на сопровождение	18,43
Итого текущие расходы	90,47

Таким образом, текущие расходы составят 90,47 тыс. руб.

Покупка робота позволит дополнительно увеличить выручку в размере до 161,13 тыс. руб.

Рост прибыли в результате покупки робота рассчитывается как разница между выручкой, НДС, производственными затратами и текущими расходами:

Пр = В – НДС – ПЗ – ТР, (4)

где Пр — прибыль от реализации, тыс. руб.

В — выручка, тыс. руб.;

НДС — налог на добавленную стоимость, тыс. руб.;

ПЗ — производственные затраты, тыс. руб.;

ТР — текущие расходы, тыс. руб.

Производственные затраты составят 13 тыс. руб.

Налог на добавленную стоимость составляет 20 % выручки и рассчитывается по формуле 5:

НДС = В × 20/120, (5)

НДС = 161,13 × 20/120 = 26,86 тыс. руб.

Получаем Пр:

Пр = 161,13 – 26,86 – 13 – 90,47 = 30,8 тыс. руб.

Чистая прибыль составит 30,8 тыс. руб.

Затем определим чистый финансовый поток от покупки робота по формуле:

ЧФП = ЧП + Ра, (6)

где ЧФП — чистый финансовый поток,

Ра — расходы на амортизацию.

ЧФП = 30,8 + 4,6 = 35,4 тыс. руб.

Расчет статистического срока окупаемости осуществляется по формуле:

$$Т = ИР / ЧФП, \quad (7)$$

где ИР — инвестиционные расходы,

ЧФП — чистый финансовый поток.

Т = 92,16 / 35,4. Т = 2,6 года.

В целях определения эффективности установки робота на предприятии составим проект. Будем использовать показатели чистого дисконтированного дохода (ЧДД) и срока окупаемости.

Чистый дисконтированный доход от внедрения проекта рассчитывается с использованием коэффициента дисконтирования (L). Рассчитывается текущая стоимость будущих денежных поступлений, связанных с внедрением проекта, для чего чистый доход за каждый год приводится к текущей дате. В международной практике для ЧДД принято обозначение NPV (NetPresentValue) и рассчитывается по формуле 8:

$$NPV = \sum_{n=0}^{N} (S_n - C_n) \times \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (8)$$

где *NPV* — чистый дисконтированный доход;

Sn — результаты (приток наличности) на n–м шаге расчета;

Cn — затраты (отток наличности) на n–м шаге расчета;

N — горизонт расчета (планирования реализации и эксплуатации) проекта;

Э = *Sn*-*Cn* — выгода, достигаемая на n–м шаге;

i — ставка (норма) дисконта.

Горизонт расчета составляет 5 лет, то есть, период 2025–2029 годы.

Примем годовую ставку дисконтирования на уровне 9,25 %. Расчет экономического эффекта от внедрения оборудования таким образом, произведем для Е = 0,0925.

Следовательно, коэффициентам приведения по годам будут соответствовать следующие значения:

L0 = 1 / (1 + 0,0925)0 = 1,000 — 2025 год (расчетный).

L1 = 1 / (1 + 0,0925)1 = 0,915 — 2026 год.

L2 = 1 / (1 + 0,0925)2 = 0,838 — 2027 год.

L3 = 1 / (1 + 0,0925)3 = 0,767 — 2028 год.

L4 = 1 / (1 + 0,0925)4 = 0,702 — 2029 год.

Динамический срок окупаемости — это продолжительность периода от начала момента до начала периода окупаемости.

Динамический срок окупаемости (ДСО) рассчитаем по формуле:

$$ДСО = n + \frac{|ЧДД_n нар.|}{ДПН_{n+1}}, \quad (9)$$

где *ДСО* — динамический срок окупаемости проекта;

n — номер года по порядку, с последним отрицательным ЧДД;

ЧДД — чистый дисконтированный доход (по модулю) нарастающим итогом за этот год;

ДПНn+1 — дисконтированный поток наличности за следующий год.

Представим в таблице 3 эффективность установки нового оборудования на предприятии.

Таблица 3

Оценка эффективности приобретения и установки системы раздачи грубых кормов TRIOMATIC WP 2 300 робота кормления с колесным приводом, тыс. руб.

Наименование показателя	Значение показателя по годам				
	2025	2026	2027	2028	2029
Чистый финансовый поток	0	35,4	35,4	35,4	35,4
Инвестиционные расходы	92,16	0	0	0	0
Динамическое сальдо	-92,16	35,4	35,4	35,4	35,4
Коэффициент дисконтирования	1,000	0,915	0,838	0,767	0,702
Чистый дисконтированный финансовый поток	-92,16	32,39	29,67	27,15	24,85
Чистый дисконтированный финансовый поток нарастающим итогом	-92,16	-59,77	-30,10	-2,95	+21,90

Таким образом, чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта составит 21,90 тыс. руб., что является достаточно высоким показателем для проекта приобретения и установки нового оборудования. Так как ЧДД больше нуля – проект является эффективным. Расходы на приобретение робота окупятся в 2028 году.

Список цитируемой литературы:

1. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2021–2025 гг. : Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 1 февраля 2021 г., № 59 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

Федянина А.В., студент
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал, г. Липецк

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ОТ ЦИФРОВИЗАЦИИ УСЛУГ К ПЛАТФОРМЕННЫМ РЕШЕНИЯМ

Аннотация

В статье исследуется процесс трансформации системы государственного управления в Российской Федерации под влиянием цифровых технологий. Особое внимание уделяется экономическим аспектам перехода от модели «электронного правительства», ориентированной на перевод услуг в электронный вид, к парадигме «государства как платформы».

Ключевые слова: цифровая трансформация; государственное управление; платформенные решения; экономика данных; бюджетная эффективность; технологический суверенитет; импортозамещение; цифровые платформы; транзакционные издержки.

Современный этап развития российской экономики и общества характеризуется беспрецедентным по масштабам и глубине влиянием цифровых технологий. Цифровизация перестала быть узкотехнологическим трендом и превратилась в фундаментальный фактор социально-экономических преобразований, затрагивающих все без исключения сферы жизнедеятельности. Система государственного управления, будучи ключевым институтом организации общественной жизни, находится в эпицентре этих трансформационных процессов. От того, насколько эффективно и своевременно государство адаптируется к новым технологическим реалиям, зависят темпы экономического роста, качество жизни граждан, конкурентоспособность страны в глобальном масштабе.

За последние два десятилетия Россия прошла значительный путь в сфере цифровизации госуправления. От первых экспериментов с предоставлением отдельных услуг в электронном виде страна пришла к созданию одного из самых технологически развитых порталов государственных услуг в мире. Портал «Госуслуги» стал не просто инструментом получения справок, а полноценной экосистемой, интегрированной в повседневную жизнь миллионов россиян. Сегодня с его помощью можно записать ребенка в школу, оформить документы,

оплатить налоги, получить водительские права и решить множество других задач [3, с. 45-52].

Прежде чем перейти к анализу конкретных процессов, необходимо определить ключевые понятия. В научной литературе и официальных документах часто используются близкие, но не тождественные термины: «цифровизация», «информатизация», «электронное правительство», «цифровая трансформация», «государство как платформа».

Под информатизацией обычно понимают процесс внедрения информационно-коммуникационных технологий для сбора, хранения, обработки и передачи информации. Это технический этап, создающий инфраструктурную базу. Цифровизация — более широкое понятие. Она предполагает не просто использование цифровых технологий, а изменение способов деятельности, основанное на применении цифровых данных [4, с. 56-58]. В контексте госуправления цифровизация означает перевод информации в цифровую форму и использование этой информации для повышения эффективности принятия решений. Цифровая трансформация — это более глубокий процесс, чем цифровизация. Если цифровизация улучшает существующие процессы, то трансформация меняет саму суть этих процессов, бизнес-модели, организационные структуры и культуру управления [1, с. 34-37]. Это переход на качественно новый уровень функционирования.

Эволюцию цифрового государственного управления в России можно условно разделить на несколько этапов [5, с. 201-208].

Первый этап (конец 1990-х — начало 2000-х годов). В это время происходит формирование правовой базы и создание первых ведомственных информационных систем. В этот период принимаются первые законы, регулирующие информационные отношения (ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации»), начинается создание ведомственных автоматизированных систем (например, в налоговой службе, казначействе, пенсионном фонде). Системы создаются разрозненно, без единых стандартов.

На втором этапе (2008–2012 годы) происходит запуск концепции «электронного правительства», принимается Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)», создаются ключевые элементы инфраструктуры: Единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), Единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА). Основная задача этого этапа — перевод

услуг в электронный вид и обеспечение межведомственного обмена для сокращения количества документов, требуемых от граждан [3, с. 67-72].

Третий этап (2012–2018 годы). Происходит активное развитие портала «Госуслуги», расширение перечня доступных услуг. Растет число пользователей, услуги становятся все более востребованными. Внедряются МФЦ как единые точки доступа к государственным услугам по принципу «одного окна». Совершенствуется СМЭВ, растет количество видов сведений, доступных в электронном виде.

Четвертый этап (2018–2024 годы). Цифровая трансформация и национальная программа «Цифровая экономика РФ». Принимается национальная программа «Цифровая экономика», включающая федеральный проект «Цифровое государственное управление». Ставятся амбициозные цели по цифровой зрелости отраслей экономики и социальной сферы. Начинается работа по внедрению сквозных технологий (искусственный интеллект, большие данные, распределенные реестры). Формируется понимание необходимости перехода от «электронного правительства» к «государству как платформе» [1, с. 145-148]. Зарождается концепция платформы «ГосТех».

Пятый этап (с 2025 года по настоящее время). Платформенная трансформация и национальный проект «Экономика данных». На смену «Цифровой экономике» приходит новый национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [4, с. 234-238]. Он концентрируется на создании инфраструктуры для работы с данными, развитии искусственного интеллекта, обеспечении кибербезопасности и, что ключевое, на переходе всех уровней власти на единые платформенные решения. Активно внедряется платформа «ГосТех», в которую вносятся актуальные изменения для расширения функционала [6, с. 156-159], запускаются суперсервисы, развивается сотрудничество с коммерческими платформами. Аналогичные платформенные решения создаются и в отдельных ведомствах.

«ГосТех» — это флагманский проект платформенной трансформации госуправления в России. Его концепция утверждена распоряжением Правительства РФ в 2022 году. Суть проекта заключается в создании единой цифровой среды, на базе которой будут создаваться и эксплуатироваться все государственные информационные системы [1, с. 167-172].

До появления «ГосТеха» каждое ведомство разрабатывало свои информационные системы самостоятельно. Это приводило к следующим проблемам:

- Высокие затраты, поскольку каждое ведомство тратило бюджетные средства на разработку схожего функционала (например, системы авторизации, личные кабинеты, модули отчетности).
- Системы разных ведомств часто не могли обмениваться данными, что требовало создания дополнительных интеграционных решений.
- Уровень защиты информации в разных системах мог существенно различаться.
- Создание системы «с нуля» занимало годы [3, с. 178-182].

«ГосТех» работает по логике «конструктора»: ведомство, которому нужна новая информационная система, берет готовые модули с платформы, донастраивает их под свои задачи и получает работающее решение в короткие сроки и с минимальными затратами [1, с. 189-193]. Ожидаемый социально-экономический эффект включает сокращение расходов на создание и развитие государственных информационных систем за счет повторного использования программного обеспечения, а также сокращение затрат на эксплуатацию благодаря снижению ущерба от инцидентов информационной безопасности.

Одним из наиболее показательных примеров практической реализации платформенного подхода является подсистема «Госвеб». Это решение, развернутое на базе «ГосТеха», предназначено для создания сайтов государственных и муниципальных учреждений: школ, детских садов, больниц, поликлиник, домов культуры, администраций поселений и т.д. [4, с. 267-271]. До внедрения «Госвеба» ситуация с сайтами учреждений была неоднородной. Крупные учреждения в городах могли позволить себе заказать качественный сайт у профессиональных разработчиков. Учреждения в небольших населенных пунктах часто либо вообще не имели сайта, либо их сайты были сделаны на бесплатных конструкторах, не отвечали требованиям безопасности и неудобны для пользователей.

Кейс Ульяновской области наглядно демонстрирует экономический эффект. Переведя 1000 учреждений на «Госвеб», регион сэкономил более 55 миллионов рублей. Эти деньги ранее уходили бы на оплату разработки и поддержки разрозненных сайтов. Теперь они могут быть направлены на другие нужды — например, на улучшение материально-технической базы самих учреждений [4, с. 273-275]. Кроме того, все сайты стали соответствовать единым стандартам качества и доступности. Ульяновская область также стала первым регионом, осуществившим переход официального сайта Губернатора и Правительства области на цифровую платформу «Госвеб».

Логическим продолжением платформенной трансформации становится переход от реактивного к проактивному предоставлению государственных услуг [5, с. 287-292]. В традиционной модели гражданин сам должен инициировать получение услуги: собрать документы, подать заявление, дождаться решения. В проактивной модели государство само информирует гражданина о возможности получения услуги и предоставляет ее, используя данные, которые уже есть в распоряжении ведомств [1, с. 212-216].

Эта идея реализуется через так называемые суперсервисы. Суперсервис — это комплекс взаимосвязанных услуг, объединенных по принципу «жизненной ситуации». Вместо того чтобы обращаться за несколькими отдельными услугами, гражданин получает все необходимое в рамках одного обращения [3, с. 223-227].

По состоянию на конец 2025 года на портале «Госуслуги» доступны более 50 федеральных и 330 региональных жизненных ситуаций (суперсервисов). Это означает, что миллионы людей смогли решить свои вопросы быстрее и с меньшими усилиями, чем при традиционном подходе.

Платформенная трансформация государственного управления приносит ощутимые экономические результаты, которые можно измерить в конкретных цифрах [4, с. 289-295].

Прямая экономия бюджетных средств достигается за счет нескольких механизмов:

1. Как уже отмечалось на примере «Госвеба», переход на единую платформу позволяет не тратить деньги на создание одинакового функционала разными ведомствами. По оценкам Минцифры, внедрение «ГосТеха» должно сократить расходы на создание и эксплуатацию государственных информационных систем на 30–50% в среднесрочной перспективе [1, с. 234-237]. Если раньше создание новой крупной ведомственной системы могло стоить сотни миллионов рублей, то использование платформенных компонентов позволяет уложиться в десятки миллионов. Ожидаемое сокращение расходов на создание и развитие государственных информационных систем за счет повторного использования программного обеспечения зафиксировано в официальной концепции платформы.

2. Централизованная инфраструктура (единые дата-центры, облачные мощности, службы поддержки) дешевле в обслуживании, чем множество разрозненных ведомственных серверных и IT-отделов. Экономия возникает за счет эффекта масштаба [6, с. 178-182].

3. Обеспечение кибербезопасности одной крупной платформы обходится дешевле и может быть организовано на более высоком профессиональном уровне, чем защита множества мелких ведомственных систем. Предотвращение даже одного серьезного инцидента безопасности (утечки данных, взлома системы) может сэкономить миллиарды рублей потенциального ущерба [3, с. 245-248]. В концепции «ГосТеха» прямо указывается на сокращение затрат за счет снижения ущерба от реализовавшихся инцидентов информационной безопасности.

4. Переход к платформенным решениям меняет саму логику государственных закупок в IT-сфере. Вместо множества мелких тендеров на разработку и поддержку разрозненных систем появляются крупные контракты на развитие и сопровождение единой платформы. Это позволяет применять более конкурентные процедуры, добиваться лучших цен и условий от поставщиков.

Внедрение платформенных решений и искусственного интеллекта напрямую влияет на производительность труда государственных служащих [5, с. 301-306]. Значительная часть работы чиновников связана с обработкой типовых запросов, проверкой документов, формированием отчетов. Эти операции могут быть автоматизированы. Например, при проактивном назначении пособий система сама проверяет право гражданина на получение выплаты, рассчитывает ее размер и формирует распоряжение о перечислении средств. Вмешательство чиновника требуется только в нестандартных, сложных случаях [1, с. 256-259]. Раньше запрос из одного ведомства в другое мог занимать дни и недели, документы пересылались на бумаге или по защищенным каналам связи, но с ручной обработкой. В платформенной модели этот обмен происходит в автоматическом режиме за секунды. Сотруднику не нужно отправлять запросы и ждать ответы — система сама получает все необходимые данные в момент обращения гражданина [3, с. 267-271].

Одним из наиболее интересных и динамично развивающихся направлений является интеграция государства с коммерческими цифровыми платформами [9, с. 223-228]. Этот процесс выходит далеко за рамки традиционного понимания госуслуг и открывает новые возможности для повышения эффективности экономической политики.

Пример «Яндекс Такси» показывает, как коммерческая платформа может взять на себя функции налогового администрирования. В экспериментальном режиме платформа выступает налоговым агентом для самозанятых водителей, автоматически исчисляя и перечисляя налог с каждого заказа в бюджет.

Ежемесячный объем таких поступлений достигает 3 млрд рублей [4, с. 356-359].

Экономический смысл:

- Для государства: снижение издержек на администрирование налогов, повышение собираемости, выход из тени значительной части самозанятых.
- Для водителей: отсутствие необходимости самостоятельно отчитываться и платить налоги — все происходит автоматически.
- Для платформы: повышение лояльности пользователей и соответствие требованиям законодательства [1, с. 289-293].

Крупнейшие российские маркетплейсы — Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет — также активно участвуют в реализации государственной политики по поддержке отечественных производителей [9, с. 234-238]. Созданы специализированные разделы «Сделано в России», где товары российского производства выделены и продвигаются. Государство может компенсировать производителям часть затрат, связанных с выходом на маркетплейсы (комиссии, логистика, продвижение). Это особенно важно для небольших производителей из регионов, у которых нет собственных ресурсов для выхода на национальный рынок [4, с. 367-371].

Экономический эффект:

- Производители получают доступ к огромной аудитории и каналам сбыта по всей стране.
- Граждане могут легко находить и выбирать отечественные товары.
- Развивается локальное производство и занятость в регионах.

Несмотря на очевидные преимущества, переход к платформенной модели госуправления сопряжен с рядом серьезных проблем и рисков [1, с. 278-282].

Платформенные решения приносят пользу тем, кто имеет доступ к интернету и обладает достаточными цифровыми навыками. Однако значительная часть населения России по-прежнему испытывает трудности. По данным совместного исследования «Ингосстраха», Финансового университета при Правительстве РФ и НПФ «Социум», более трети россиян (35,9%) сталкивались с ситуациями, когда недостаток цифровых навыков мешал получить финансовые, государственные или страховые услуги либо приводил к потере времени [4, с. 378-382]. Исследование выявило резкий разрыв в цифровой уверенности между поколениями: если среди молодежи 18-30 лет 75,8% чувствуют себя очень уверенно в цифровой среде, то среди людей старше 60 лет этот показатель составляет всего 21,1% [5, с. 334-337].

Игнорирование этой проблемы ведет к тому, что часть граждан оказывается исключенной из преимуществ цифровизации, а государство вынуждено сохранять «бумажные» каналы предоставления услуг, что увеличивает издержки.

Для успешной реализации платформенной трансформации нужны специалисты нового типа: не просто IT-разработчики, а профессионалы, понимающие одновременно и технологии, и специфику государственного управления, и экономические процессы [1, с. 291-295]. Таких специалистов на рынке труда пока недостаточно. В рамках нацпроекта «Экономика данных» реализуется федеральный проект «Кадры для цифровой трансформации», направленный на подготовку и переподготовку кадров как для государственной службы, так и для IT-компаний, работающих с государством [6, с. 256-259].

Перевод всех государственных систем на единую платформу создает и новые риски. Если раньше для вывода из строя госуслуг хакерам нужно было атаковать множество разрозненных систем, то теперь достаточно успешно атаковать единую платформу [3, с. 323-327]. Концентрация огромных объемов персональных данных граждан в одном месте делает платформу лакомой целью для злоумышленников. Обеспечение надежной защиты становится задачей первостепенной важности, требующей постоянного совершенствования и значительных ресурсов [4, с. 389-393]. В концепции «ГосТеха» предусмотрены специальные разделы по обеспечению информационной безопасности, а в рамках нацпроекта «Экономика данных» реализуется федеральный проект «Инфраструктура кибербезопасности».

Существующее законодательство и административные процедуры часто не успевают за развитием технологий. Бюрократические барьеры (сложные процедуры согласования, жесткие требования к закупкам, отсутствие гибкости в управлении IT-проектами) могут тормозить внедрение платформенных решений [5, с. 341-345]. Требуется постоянная работа по гармонизации правовой базы с новыми технологическими реалиями.

Таким образом, трансформация системы государственного управления в России от цифровизации услуг к платформенным решениям представляет собой сложный, многогранный процесс, имеющий глубокие экономические последствия. От того, насколько успешно будет реализован этот переход, во многом зависит эффективность всей российской экономики и качество жизни граждан в ближайшие десятилетия.

Список цитируемой литературы:

1. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Электронное правительство : учебник для вузов. 7-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 290 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-20865-8.
2. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Электронное правительство : учебник для СПО. 7-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 289 с. (Профессиональное образование). URL: https://urait.ru/bcode/559124
3. Камолов С.Г., Александров Н.Д. Цифровое государственное управление : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 287 с. (Высшее образование). URL: https://urait.ru/bcode/559179
4. Камолов С.Г., Александров Н.Д. Цифровое государственное управление : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 287 с. (Высшее образование). URL: https://urait.ru/bcode/559179
5. Меньшикова Г.А., Борисов А.Ф., Васильева Е.А., Волчкова Л.Т. и др. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration) : учебник и практикум для вузов / под ред. Н.А. Пруеля. Москва : Юрайт, 2025. 340 с. (Высшее образование). URL: https://urait.ru/bcode/560603
6. Носова С.С., Путилов А.В., Норкина А.Н. Основы цифровой экономики : учебник. Москва : КноРус, 2024. 390 с. URL: https://book.ru/book/954666
7. Осейчук В.И. Теория государственного управления : учебник и практикум для вузов. 2-е изд. Москва : Юрайт, 2025. 252 с.
8. Сергеев Л.И., Сергеев Д.Л., Юданова А.Л. Цифровая экономика : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 437 с. (Высшее образование). URL: https://urait.ru/bcode/567301
9. Соловьев В.И. Анализ данных в экономике: теория вероятностей, прикладная статистика, обработка и визуализация данных в Microsoft Excel : учебник. Москва : КНОРУС, 2025. 498 с. URL: https://book.ru/book/955517
10. Соловьев В.И. Анализ данных в экономике: Теория вероятностей, прикладная статистика, обработка и анализ данных в Microsoft Excel : учебник. Москва : КноРус, 2025. 498 с. ISBN 978-5-406-13693-5.

Фролов Ю.С., Горев Н.А., студенты,
Научный руководитель: Шустова К. В., преподаватель кафедры страхования, финансов и кредита Мининского университета
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», г. Нижний Новгород, Россия

РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПОДДЕРЖАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРАКТИК

Аннотация

В статье исследуется роль международных организаций в обеспечении экономической безопасности государства. Рассмотрены теоретические подходы к пониманию экономической безопасности в контексте глобального управления. Выделены основные механизмы воздействия международных институтов: регуляторно-нормативный, финансово-стабилизационный и арбитражно-правовой. Проведен сравнительный анализ стратегий Китая, Германии и России по использованию потенциала международных организаций для защиты национальных экономических интересов. На конкретных примерах бизнеса показаны успешные практики и проблемы взаимодействия. Сделан вывод о необходимости активизации участия России в альтернативных интеграционных объединениях и совершенствования координации между государством и бизнесом. Предложены практические рекомендации, включая создание специализированного центра по сопровождению торговых споров, продвижение национальных стандартов на международном уровне, развитие независимой платежно-расчетной инфраструктуры в рамках ЕАЭС и БРИКС.

Ключевые слова: экономическая безопасность, международные организации, Всемирная торговая организация, сравнительный анализ, Россия.

В современной архитектуре международных экономических отношений проблема обеспечения национальной экономической безопасности приобретает качественно новые измерения. Глобализация, с одной стороны, открывает перед государствами возможности для ускоренного развития за счет интеграции в мировые

рынки, но с другой стороны, порождает асимметричные риски, связанные с уязвимостью перед внешними шоками и давлением со стороны наднациональных институтов. В этих условиях международные экономические организации выступают не просто регуляторами, но и ключевыми акторами, определяющими контуры безопасного развития национальных экономик. Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью переосмысления роли таких организаций в период кризиса многосторонней торговой системы, беспрецедентного санкционного давления и поиска Россией новых форм интеграции в меняющуюся архитектуру мирохозяйственных связей. Новизна работы заключается в компаративном анализе зарубежных и отечественных практик взаимодействия с международными институтами через призму защиты конкретных бизнес-интересов, что позволяет выйти за рамки абстрактно-теоретического дискурса и предложить практически значимые рекомендации.

Теоретическое осмысление категории экономической безопасности в контексте взаимодействия с международными организациями требует обращения к нескольким научным традициям. В рамках реалистической парадигмы, восходящей к трудам Ганса Моргентау, экономическая мощь рассматривается как фундаментальная основа военно-политического могущества государства, а международные организации воспринимаются преимущественно как арена борьбы национальных интересов, где более сильные акторы навязывают свою волю слабым. Данный подход сохраняет эвристическую ценность при анализе ситуаций, когда механизмы международного права блокируются под воздействием политической конъюнктуры, однако он недостаточно полно объясняет устойчивость институциональных форм сотрудничества даже в кризисные периоды.

Существенно более продуктивным для целей настоящего исследования представляется институциональный подход, разработанный Робертом Кохейном. Согласно этому подходу, международные организации выполняют функцию снижения транзакционных издержек и создания предсказуемой среды взаимодействия, что само по себе является фактором укрепления экономической безопасности государств-участников [4, с. 95]. Развивая эту мысль, представители Копенгагенской школы международных отношений, в частности Барри Бузан и Оле Уивер, вводят понятие секьюритизации экономических вопросов, подчеркивая, что экономическая безопасность не существует в изоляции от институциональной структуры международного сообщества и

формируется в процессе дискурсивных практик, в которых международные организации играют ключевую роль.

В российской экономической науке проблематика экономической безопасности разрабатывалась в трудах академика В.К. Сенчагова, который предложил системный подход, включающий систему пороговых значений индикаторов экономической безопасности, таких как уровень ВВП на душу населения, доля обрабатывающей промышленности в промышленном производстве, состояние золотовалютных резервов и другие. Принципиально важным для настоящего исследования является вывод Е.А. Олейникова о том, что интеграция в мировое хозяйство через механизмы международных организаций представляет собой диалектическое единство возможностей и угроз: с одной стороны, членство в ВТО открывает доступ к механизмам защиты национальных экспортеров, с другой стороны, требует принятия обязательств, ограничивающих свободу маневра в проведении промышленной и аграрной политики [3, с. 12].

Современные исследователи обращают внимание на трансформацию роли международных организаций в условиях нарастающей фрагментации мировой экономики. Как отмечает И.В. Андронова, традиционные институты глобального управления, созданные после Второй мировой войны, переживают системный кризис, что проявляется в блокировке работы апелляционного органа ВТО, политизации деятельности МВФ и эрозии консенсусных механизмов принятия решений [1, с. 10].

Анализ функциональной роли международных организаций в обеспечении экономической безопасности позволяет выделить три основных механизма воздействия: регуляторно-нормативный, финансово-стабилизационный и арбитражно-правовой. Каждый из этих механизмов реализуется через конкретные институциональные формы и имеет специфическое значение для различных аспектов национальной экономической безопасности.

Регуляторно-нормативный механизм связан с установлением унифицированных правил международной торговли и инвестиционного сотрудничества. Всемирная торговая организация через систему соглашений, включающих Генеральное соглашение по тарифам и торговле (GATT), Генеральное соглашение по торговле услугами (GATS) и Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (TRIPS), формирует правовое поле, которое защищает национальных экспортеров от дискриминационных мер на внешних рынках. Принцип наибольшего благоприятствования и национальный режим создают предсказуемую среду для международного бизнеса, что

способствует устойчивому развитию экспортно ориентированных секторов экономики [6, с. 202].

Финансово-стабилизационный механизм реализуется преимущественно через деятельность Международного валютного фонда, который предоставляет кредитную поддержку странам, столкнувшимся с кризисами платежного баланса. В теоретической плоскости деятельность МВФ направлена на предотвращение распространения финансовых кризисов и поддержание глобальной стабильности. Однако практика реализации программ stand-by, особенно в странах Латинской Америки и Южной Европы, выявила существенные противоречия. Условия предоставления кредитов, включающие требования по сокращению бюджетных расходов, приватизации государственных активов и либерализации финансовых рынков, нередко приводят к обострению социальных проблем и ослаблению экономического суверенитета. Классическим примером является опыт Греции в период 2010-2015 годов, когда жесткие требования кредиторов в обмен на финансовую помощь привели к глубокой рецессии и росту социальной напряженности [5, с. 97].

Арбитражно-правовой механизм, реализуемый через систему разрешения споров ВТО, предоставляет государствам инструментарий для защиты интересов национальных производителей в случае применения торговыми партнерами дискриминационных мер. За период существования механизма разрешения споров рассмотрено более 500 дел, причем значительная часть из них касалась чувствительных секторов, таких как сельское хозяйство, металлургия и химическая промышленность. Как отмечает А.П. Портанский, эффективность данного механизма в значительной степени зависит от готовности сторон подчиняться решениям арбитража, что в последние годы ставится под сомнение из-за блокировки США назначения новых членов апелляционного органа [7, с. 11].

Для выявления эффективных моделей использования потенциала международных организаций в целях обеспечения экономической безопасности целесообразно обратиться к опыту стран, демонстрирующих устойчивые результаты в защите национальных интересов в рамках наднациональных институтов. Наиболее репрезентативными в этом отношении являются стратегии Китайской Народной Республики и Федеративной Республики Германия, представляющие различные модели интеграции в мировую экономику.

Китайская стратегия взаимодействия с международными экономическими организациями характеризуется последовательным прагматизмом и долгосрочным планированием. Вступив в ВТО в 2001

году после пятнадцатилетних переговоров, Пекин рассматривал членство в организации не как самоцель, а как инструмент системной трансформации национальной экономики и ее адаптации к требованиям глобального рынка. Примечательно, что Китай использовал переходный период максимально эффективно, сохранив значительные элементы государственного регулирования в чувствительных секторах. К настоящему времени КНР является одним из наиболее активных пользователей механизма разрешения споров ВТО, выступая в качестве истца в 22 делах и ответчика в 47 делах. Особого внимания заслуживает опыт защиты китайских производителей солнечных панелей в споре с Европейским союзом, когда комбинация дипломатических усилий и угрозы применения торговых санкций позволила заменить антидемпинговые пошлины соглашением о минимальных ценах, сохранившим доступ на европейский рынок [2, с. 20].

Показательным примером успешной защиты корпоративных интересов китайского бизнеса через механизмы международных организаций является дело DS544, инициированное правительством КНР против США в связи с введением антидемпинговых пошлин на китайскую коррозионностойкую сталь. Китайская металлургическая корпорация Baosteel, столкнувшаяся с дополнительными пошлинами в размере от 190% до 450%, через отраслевые ассоциации инициировала обращение в Министерство коммерции КНР, которое, в свою очередь, задействовало механизм ВТО. Хотя окончательное решение по данному спору так и не было вынесено из-за блокировки работы апелляционного органа, сам факт системной работы китайского правительства по юридическому сопровождению экспорта создал прецедент, заставивший американские регулирующие органы более тщательно обосновывать свои решения.

Германская стратегия принципиально отличается от китайской, что обусловлено членством страны в Европейском союзе и делегированием значительной части торгово-политических полномочий на наднациональный уровень. ФРГ использует коллективный ресурс ЕС для продвижения своих экономических интересов в глобальном масштабе. В частности, германский автомобильный концерн Volkswagen активно лоббирует через федеральное правительство и структуры ЕС принятие технических регламентов и экологических стандартов, которые затем транслируются на уровень международных организаций по стандартизации (ISO). Принятие стандартов "Евро-6" и последующих требований к выбросам CO2 создало конкурентные преимущества для немецких производителей, обладающих наиболее передовыми технологиями в области двигателестроения, одновременно

ограничив доступ на рынок продукции из стран с менее развитыми технологиями [8, с. 35].

В сфере финансовой безопасности германская стратегия ориентирована на укрепление роли Европейского центрального банка и создание механизмов коллективной защиты от валютных рисков в рамках еврозоны. Это позволяет немецким экспортерам, таким как Siemens и BASF, минимизировать потери от колебаний валютных курсов и сосредоточиться на долгосрочных инвестиционных проектах на внешних рынках.

Российская Федерация является членом Всемирной торговой организации с 22 августа 2012 года. За прошедший период накоплен определенный опыт использования механизмов международных организаций для защиты национальных экономических интересов, однако этот опыт носит противоречивый характер и требует тщательного анализа с точки зрения эффективности.

В первые годы членства в ВТО Россия активно участвовала в урегулировании торговых споров, выступая как в качестве истца, так и в качестве ответчика. Одним из наиболее значимых для российского бизнеса стало дело DS493, инициированное Российской Федерацией против Европейского союза в связи с применением так называемых энергокорректировок при расчете демпинговой маржи в отношении российских товаров. Суть претензий заключалась в том, что ЕС при определении справедливой стоимости российского аммиачной селитры использовал цены на природный газ не на внутреннем российском рынке, а на европейских спотовых площадках, что искусственно завышало себестоимость производства и позволяло обосновывать применение антидемпинговых пошлин. В данном споре интересы российских производителей удобрений, включая "ЕвроХим" и "Акрон", были защищены на уровне правительства, что свидетельствует о наличии потенциала для отстаивания корпоративных интересов через механизмы ВТО [9, с. 790].

Другим показательным примером является спор DS456, касавшийся методологии проведения антидемпинговых расследований в отношении российского нитрата аммония. В рамках данного дела Россия оспаривала правомерность применения ЕС метода аналогии при определении нормальной стоимости товара. Апелляционный орган ВТО частично подтвердил правоту российской стороны, что создало прецедент для корректировки методов антидемпинговых расследований в отношении товаров из стран с переходной экономикой. Для группы компаний "Фосагро" и других производителей минеральных удобрений

это решение имело существенное значение, поскольку позволяло сохранить доступ на европейский рынок на приемлемых условиях.

Однако после 2014 года, и особенно после 2022 года, ситуация кардинально изменилась. Введение беспрецедентных по масштабу санкций со стороны США, ЕС и других западных стран поставило под вопрос саму возможность использования традиционных международных институтов для защиты российских экономических интересов. Блокировка работы апелляционного органа ВТО, вызванная отказом США согласовывать назначение новых судей, лишила Россию эффективного инструмента обжалования дискриминационных мер. Как отмечает С.А. Афонцев, кризис системы разрешения споров ВТО обнажил фундаментальную проблему современного международного экономического права: его эффективность напрямую зависит от политической воли ведущих государств, и в условиях конфронтации правовые механизмы уступают место силовому давлению [2, с. 20].

В этих условиях центр тяжести взаимодействия с международными организациями для России сместился в сторону альтернативных интеграционных объединений, прежде всего Евразийского экономического союза, Шанхайской организации сотрудничества и БРИКС. В рамках ЕАЭС Россия участвует в формировании единой торговой политики, координации позиций на переговорных площадках ВТО и создании общих рынков энергоносителей, транспортных услуг и финансов. Евразийская экономическая комиссия выполняет функции наднационального органа, регулирующего внешнеторговую деятельность на пространстве Союза, что позволяет защищать интересы производителей из стран-участниц на коллективной основе.

Особого внимания заслуживает опыт взаимодействия российского бизнеса с международными институтами в условиях санкционного давления на примере компании "Русал". В апреле 2018 года ОК "Русал" была включена в список Specially Designated Nationals and Blocked Persons (SDN List) Министерства финансов США, что фактически означало блокировку всех активов компании в американской юрисдикции и запрет на ведение бизнеса с американскими контрагентами. Под угрозой оказались не только интересы акционеров компании, но и стабильность мирового рынка алюминия, учитывая долю "Русала" в глобальном производстве. В данной ситуации сработал сложный механизм взаимодействия формальных и неформальных институтов: лоббистские усилия европейских потребителей алюминия, прежде всего германских автомобилестроительных концернов, заставили американские

регулирующие органы пойти на исключения и в конечном итоге снять санкции с компании в январе 2019 года [10, с. 102]. Этот случай демонстрирует, что даже в условиях острого политического конфликта международные экономические связи и институционализированные формы взаимодействия бизнеса способны выступать фактором защиты экономической безопасности.

Проведенный анализ позволяет выявить как общие закономерности, так и существенные различия в подходах к использованию международных организаций для обеспечения экономической безопасности. К числу общих закономерностей следует отнести понимание всеми государствами важности институционального оформления международного экономического сотрудничества и стремление использовать правила международных организаций для защиты национальных производителей. Однако стратегии достижения этих целей существенно различаются.

Китайская модель характеризуется долгосрочным стратегическим планированием и активным использованием всех доступных механизмов защиты национальных интересов, включая механизм разрешения споров ВТО, антидемпинговые расследования и техническое регулирование. При этом государство играет активную роль в координации действий бизнеса и защите его интересов на международной арене, что позволяет говорить о формировании целостной системы управления внешнеэкономическими рисками.

Германская модель опирается на коллективные механизмы Европейского союза и ориентирована на продвижение глобальных стандартов, соответствующих интересам национальных производителей. Участие в наднациональных структурах позволяет Германии минимизировать издержки по защите внешнеэкономических интересов, одновременно сохраняя влияние на формирование правил международной торговли.

Российская практика демонстрирует фрагментарность и реактивный характер использования международных институтов. В период до 2014 года Россия активно включалась в работу механизмов разрешения споров ВТО, добиваясь определенных успехов в защите интересов производителей минеральных удобрений и металлургической продукции. Однако системная работа по формированию долгосрочной стратегии взаимодействия с международными организациями отсутствовала. После эскалации санкционного давления традиционные каналы защиты оказались заблокированы, что потребовало экстренной переориентации на альтернативные интеграционные объединения.

Обобщая результаты проведенного исследования, можно сформулировать следующие выводы, имеющие теоретическое и практическое значение.

Во-первых, роль международных организаций в обеспечении экономической безопасности государства не является постоянной величиной, а трансформируется под воздействием изменений в глобальной политической и экономической конъюнктуре. В периоды относительно стабильного развития международные институты выполняют функцию снижения транзакционных издержек и создания предсказуемой среды для бизнеса, что объективно способствует укреплению безопасности. В кризисные периоды, напротив, происходит политизация деятельности международных организаций, и они могут использоваться в качестве инструмента давления.

Во-вторых, успешность использования потенциала международных организаций для защиты национальных экономических интересов прямо пропорциональна степени координации действий государства и бизнеса. Опыт Китая демонстрирует, что создание специализированных структур по сопровождению торговых споров и взаимодействию с международными регуляторами позволяет существенно повысить эффективность защиты корпоративных интересов.

В-третьих, для России в текущих геополитических условиях приоритетное значение приобретает активизация взаимодействия в рамках альтернативных международных структур, прежде всего ЕАЭС, БРИКС и ШОС, при сохранении потенциала для диалога с традиционными институтами в тех сферах, где это остается возможным.

На основе проведенного анализа представляется возможным предложить следующие рекомендации для российской стороны.

Первое. Целесообразно создание при Министерстве экономического развития Российской Федерации специализированного центра по сопровождению торговых споров и взаимодействию с международными организациями, аналогичного по функциям соответствующим структурам в КНР. В задачи центра должно входить мониторинг дискриминационных мер в отношении российских экспортеров, подготовка исковых заявлений в механизмы разрешения споров международных организаций, координация действий с бизнес-ассоциациями и отраслевыми союзами. Особое внимание следует уделить таким чувствительным секторам, как металлургия, химическая промышленность и сельское хозяйство, где риски применения защитных мер наиболее высоки [1, с. 24].

Второе. Необходимо активизировать работу по продвижению российских технических стандартов и регламентов на уровень международных организаций по стандартизации. Опыт Германии демонстрирует, что контроль над процессом формирования международных стандартов создает долгосрочные конкурентные преимущества для национальных производителей. Российские компании, такие как "Северсталь", "Сибур" и "Росатом", обладают значительным потенциалом для продвижения собственных технологических решений в качестве основы для международных стандартов, что требует соответствующей организационной и дипломатической поддержки.

Третье. В финансовой сфере приоритетное значение имеет форсирование работы по созданию независимой платежно-расчетной инфраструктуры в рамках ЕАЭС и БРИКС. Интеграция Системы передачи финансовых сообщений (СПФС) Банка России с национальными системами передачи финансовой информации стран-партнеров позволит снизить риски отключения от SWIFT и обеспечит устойчивость международных расчетов для российских экспортеров, включая "Газпромнефть", "Роснефть" и других участников внешнеэкономической деятельности [10, с. 108].

Четвертое. Представляется перспективным создание специализированного инвестиционного арбитража БРИКС, который мог бы рассматривать споры между инвесторами из стран-участниц и принимающими государствами. Учитывая растущие объемы взаимных инвестиций в рамках объединения, наличие независимого арбитражного механизма существенно повысило бы защищенность капиталовложений российского бизнеса за рубежом и иностранных инвестиций в России.

Пятое. На уровне корпоративного управления российским компаниям, осуществляющим масштабную внешнеэкономическую деятельность, рекомендуется создавать специализированные подразделения по международному торговому праву и взаимодействию с регуляторами. Опыт компании "Русал" в период санкционного кризиса 2018 года показал, что наличие квалифицированной команды, способной взаимодействовать с иностранными регуляторами и лоббистскими структурами, является критическим фактором минимизации ущерба от политически мотивированных ограничений.

Таким образом, роль международных организаций в обеспечении экономической безопасности России трансформируется от пассивного участия в глобальных регуляторных механизмах к активному формированию новых институциональных альянсов и защите

национальных интересов через систему альтернативных интеграционных объединений. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность этой деятельности и обеспечить более надежную защиту интересов российского бизнеса в условиях турбулентности мировой экономической системы.

Список цитируемой литературы:

1.Андронова, И.В. Трансформация роли международных организаций в условиях глобальной нестабильности / И.В. Андронова // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2021. – Т. 16, № 3. – С. 7-26.

2.Афонцев, С.А. Политические аспекты международной экономической безопасности: новые вызовы и возможности / С.А. Афонцев // Мировая экономика и международные отношения. – 2022. – Т. 66, № 5. – С. 15-27.

3.Глазьев, С.Ю. О глубинных причинах нарастания хаотизации мирохозяйственных укладов и поисках выхода из глобального кризиса / С.Ю. Глазьев // Экономические стратегии. – 2020. – № 4 (170). – С. 6-21.

4.Зуев, В.Н. Институциональная трансформация глобального экономического управления: кризис ВТО и перспективы развития / В.Н. Зуев, Е.Я. Островская // Вопросы политической экономии. – 2021. – № 2 (26). – С. 93-109.

5.Кнобель, А.Ю. Международная торговля и экономическая интеграция: вызовы и решения для России / А.Ю. Кнобель // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 4 (56). – С. 201-209.

6.Лисоволик, Я.Д. Финансовая архитектура БРИКС как фактор глобальной экономической безопасности / Я.Д. Лисоволик // Финансы: теория и практика. – 2023. – Т. 27, № 2. – С. 56-68.

7.Портанский, А.П. Реформирование ВТО как ответ на вызовы современной торговой системы / А.П. Портанский // Российский внешнеэкономический вестник. – 2021. – № 8. – С. 7-18.

8.Спартак, А.Н. Поворот России на Восток: внешнеэкономическое измерение / А.Н. Спартак // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2022. – Т. 15, № 3. – С. 28-49.

9.Татаркин, А.И. Экономическая безопасность региона: единство теории, методологии исследования и практики / А.И. Татаркин, А.А. Куклин // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2020. – Т. 19, № 5. – С. 780-803.

10. Хейфец, Б.А. Контуры новой системы международных расчетов / Б.А. Хейфец // Вопросы экономики. – 2023. – № 6. – С. 95-112.

Хлобыстин М.М., студент
Научный руководитель: Селезнева Ю. А., ст. преподаватель кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева
Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, г. Елец

ТРАНСФОРМАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Аннотация

В работе исследуются изменения механизмов бюджетного финансирования российской науки на фоне санкционного давления в. Прослеживается развитие моделей государственной поддержки от времен империи до современной системы, нацеленной на достижение технологического суверенитета.

Ключевые слова: бюджетное финансирование; наука; внешние шоки; технологический суверенитет; механизмы финансирования.

Механизмы государственного финансирования и организационной поддержки науки прошли длительный путь развития, адаптируясь к изменяющимся общественным запросам и внутренней логике научного прогресса. Как отмечает О.Д. Зайцев: «…Государство оказывает поддержку научной деятельности, чтобы развивать и модернизировать экономику России, повышать конкурентоспособность российских товаров, работ и услуг как на внутреннем, так и на международном рынке, а также улучшать качество жизни населения» [4].

Процесс институализации науки начался еще во время правления Петра Великого. Создание Петербуржской академии наук фактически положило начало полномасштабному развитию научной деятельности в России. Закономерно появляется первая модель государственного управления и поддержки ново сформировавшейся культурной сферы. Власти видели в науке важный инструмент модернизации страны и укрепления имперского авторитета, а также средство решения прикладных задач. При этом прямое идеологическое воздействие на

научное сообщество не доминировало в механизмах его развития. Централизованное управление дополнялось значительной автономией университетов и научных обществ, что открывало возможности для академических свобод и инициатив на низовом уровне.

К сильным сторонам этой модели можно отнести высокий уровень фундаментальных исследований и становление всемирно признанных научных школ в области химии, физиологии, математики и биологии. Вместе с тем отсутствовала единая стратегия научно-технического развития, а связь между университетской наукой и промышленностью оставалась слабой: предприятия редко создавали собственные лаборатории и не проявляли интереса к инновациям из-за низкой стоимости рабочей силы и слабой конкуренции.

На смену имперскому, относительно либеральному подходу пришла принципиально иная философия организации науки. Новое государство – СССР – выстроило систему, в которой наука стала не просто одной из сфер жизни, а ключевым инструментом форсированной модернизации и обеспечения национальной безопасности, что потребовало ее полной централизации и подчинения государственным планам. «…Положение науки в послереволюционной России и взаимоотношения ученых с властью представляют собой сложное и неоднозначное явление, которое, безусловно, нельзя сводить лишь к разрушению прежней научной парадигмы» – так отзывался о сущности науки советского времени А.Н. Авдулов [1].

Финансирование науки строилось на сметном принципе: государство брало на себя практически все расходы научных институтов вне зависимости от итогового результата, что давало стабильность, но ослабляло экономическую мотивацию. Для продвижения прорывных направлений формировали межведомственные научно-технические комплексы и создавали закрытые города (наукограды) с передовым оборудованием и улучшенными условиями жизни для ученых, занятых в атомном и космическом проектах. Приток молодых специалистов гарантировала система государственного распределения выпускников, а материальную заинтересованность поддерживали надбавки, ученые степени и престижные премии.

На рубеже 1980-1990-х годов отечественная наука пережила серьезный кризис. После распада СССР и перехода к рыночной экономике финансирование научных исследований резко сократилось, множество отраслевых институтов и конструкторских бюро закрылось, а из страны началась массовая утечка квалифицированных

кадров. В этих обстоятельствах советская система полной государственной поддержки науки, где ресурсы распределялись централизованно, уже не работала. Возникла необходимость в новых, более гибких и целенаправленных механизмах помощи ученым.

Современная модель государственной поддержки научной сферы в России представляет собой сложную многоуровневую систему, которая за последние десятилетия претерпела значительные изменения, пройдя путь от советской модели тотального государственного планирования к рыночно-ориентированной системе, но с сохранением доминирующей роли государства как главного заказчика и источника финансирования.

Государственная политика в сфере науки сегодня определяется прежде всего Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной в 2016 году и актуализированной в 2024 году, где главными целями провозглашены обеспечение технологического суверенитета и импортозамещения в критических отраслях, переход к инновационной экономике с созданием собственных передовых технологий, интеграция науки, образования и бизнеса в рамках модели треугольника знаний, а также повышение престижа научной деятельности и привлечение молодежи [10].

В последние годы санкционное давление на Российскую Федерацию трансформировалось из инструмента краткосрочного экономического воздействия в устойчивый структурный фактор, оказывающий дестабилизирующее влияние на национальную систему научных исследований и международные технологические кооперации.

Первые научные санкции против России ввело правительство Германии, объявив о приостановке всех текущих и планируемых научных мероприятий с участием нашей страны. Вслед за Германией аналогичные решения приняли Дания, Латвия, Литва, Эстония, Нидерланды и Финляндия. Европейская комиссия начала пересмотр проектов в рамках программы «Горизонт Европа», а также прекратила выплаты российским ученым [3].

Дестабилизирующее воздействие санкций носит системный характер и проявляется одновременно на нескольких взаимосвязанных уровнях.

Первым и наиболее болезненным ударом стала стремительная деградация каналов коммуникации с мировой научной средой. Как отмечаем Ф.С. Фомкин: «…это побудило российские научные организации адаптироваться к новым условиям, искать внутренние альтернативы и развивать собственные компетенции в сферах, ранее

зависевших от зарубежного партнерства. В результате совокупность этих факторов привела к заметному изменению исследовательских приоритетов и усилению акцента на самостоятельности внутри российского научного сообщества» [12].

Параллельно с информационной блокадой разворачивается кадровая катастрофа. Санкции стали мощнейшим катализатором «утечки мозгов», которая и без того беспокоила Россию последние десятилетия. Разрыв кооперационных связей, закрытие совместных лабораторий и сворачивание программ академической мобильности лишили многих молодых и перспективных ученых перспектив карьерного роста внутри страны, подтолкнув их к эмиграции в научные центры, остающиеся частью глобального мира.

Третий фронт дестабилизации – технологическая и инструментальная блокада. Запрет на поставки высокотехнологичного оборудования, комплектующих, реагентов и специализированного программного обеспечения поставил под удар целые научные направления.

Однако наиболее глубокий, структурный характер дестабилизации раскрывается на институциональном и правовом уровне.

Совокупность этих факторов – информационная, кадровая, технологическая и институциональная блокада — выводит систему в точку бифуркации. Простая адаптация и поиск обходных путей уже недостаточны.

Санкционное давление перестало быть внешним шоком: оно выявило глубинные дефекты российской научной системы, десятилетиями зависевшей от западных технологий и институтов. Сегодня система в точке бифуркации – продолжение политики «догоняющего развития» невозможно. Чтобы избежать деградации, санкции нужно признать новой реальностью и превратить в драйвер создания суверенной научно технической политики. От этого выбора зависит технологическая и военно-политическая состоятельность страны в долгосрочной перспективе.

Анализ текущих вызовов требует не только оценки внутренних ресурсов, но и осмысления исторических прецедентов. Санкционное давление и технологическая изоляция, в которой оказалась Россия, не являются уникальным явлением в мировой истории. История знает ряд примеров, когда страны под внешним давлением или в условиях жестких ограничений были вынуждены кардинально менять подходы к финансированию исследовательской деятельности.

Так, в условиях изоляции и ограниченных внешних связей наука

в Китае развивалась в рамках централизованной модели, где ключевые решения принимались на государственном уровне. Приоритетом было использование науки для строительства промышленности, сельского хозяйства и национальной обороны.

В период с 1937 по 1949 год китайские ученые и научная деятельность пострадали от последствий вторжения, гражданской войны и безудержной инфляции. После образования КНР в 1949 году Китай взял курс на построение централизованной научной системы - в значительной степени по образцу СССР [5]. Финансирование науки в тот период было строго централизованным: Средства выделялись через государственные органы - как центральные, так и региональные. Характерными чертами китайской модели финансирования науки стали: жесткая централизация, иерархичность, фокус на прикладные задачи и мобилизационный подход. В результате, несмотря на десятилетия ограничений и изоляции, Китай сумел сохранить научный потенциал и совершить прорывы в стратегически важных областях. Созданная в 1950-х модель оказалась достаточно адаптивной.

После Первой мировой войны Германия оказалась в состоянии глубочайшего кризиса: Версальский договор возложил на нее непосильные репарации, экономика была дезорганизована, а гиперинфляция начала 1920-х годов практически полностью обесценила сбережения граждан и разрушила финансовую систему. В этих экстремальных условиях традиционная модель финансирования науки, существовавшая в кайзеровской Германии и опиравшаяся на бюджетное содержание университетов с внутренним распределением средств профессурой, потерпела крах. Университеты оказались не в состоянии самостоятельно покрывать расходы на лаборатории и зарплаты, а государственные ассигнования были сведены к минимуму, что потребовало радикальной перестройки всей системы поддержки исследований.

Главным нововведением этой системы стала замена административного распределения средств механизмом экспертных оценок (peer review). Это сделало систему более демократичной и прозрачной: средства выделялись не по должностному статусу, а на основе реальной ценности идеи. Конкурсный механизм стимулировал продуктивность, научную дисциплину и ответственность исследователей за результаты **[6].**

Опыт Веймарской республики продемонстрировал, что в условиях жестких финансовых ограничений можно не только сохранить, но и развить научный потенциал. Ключевыми факторами успеха стали: гибкость системы (переход от автоматического

бюджетирования к конкурсному отбору), привлечение частного капитала и кооперация с промышленностью, внедрение объективных механизмов экспертизы, поддержание международных связей и концентрация ресурсов на приоритетных направлениях, сочетающих фундаментальный поиск с прикладной значимостью. Эффективность этой модели оказалась столь высока, что многие ее элементы используются в научной политике по сей день.

Санкционное давление 2022 года спровоцировало масштабную трансформацию бюджетной политики в сфере науки и технологий - и этот процесс стал наглядным примером того, как перестраиваются государственные финансовые потоки.

Из-за высокой волатильности цен и макроэкономической нестабильности (в 2022 году инфляция вышла на двузначные показатели) номинальный рост бюджетных расходов может не отражать реальной ситуации. Чтобы понять, увеличилось ли финансирование науки по факту или просто компенсирует возросшие издержки, нужно скорректировать данные на индекс дефлятор. Расчеты ИСИЭЗ НИУ ВШЭ показывают: в 2022 году номинальные расходы на гражданскую науку выросли на 8,1%, но в реальном выражении финансирование сократилось на 12,9% — это самый значительный спад за последние годы [2].

Россия тратит на науку около 1% ВВП (с учетом всех источников финансирования) и находится на 43-м месте в мировом рейтинге. Лидеры по этому показателю - Израиль (6% ВВП), Южная Корея (5,2%), Тайвань (4%) и США (3,6%). При этом в 2023 году Россия поднялась на 9-е место в мире по абсолютным расходам на науку – 61,8 млрд. по паритету покупательной способности. Это говорит о сохранении значительного научного потенциала, несмотря на отставание по доле в ВВП [11].

В 2022 году, на фоне общей перестройки бюджетной системы, реальное финансирование науки резко сократилось. К 2023 году наметился рост (+2,3% в постоянных ценах), но одновременно произошли структурные сдвиги: приоритет отдали прикладным исследованиям, а средства стали концентрировать на ограниченном числе ключевых направлений.

Главный получатель бюджетных средств – госпрограмма «Научно технологическое развитие РФ»: в 2023 году на нее пришлось 78,4% всех ассигнований на гражданскую науку (542,1 млрд рублей). Средства внутри программы распределяются между 48 главными распорядителями, среди которых лидирует Минобрнауки – 48,3% от объема программы [9]. Такая концентрация ресурсов отражает

стратегию поддержки крупных научно производственных кластеров, способных выстроить сквозные технологические цепочки.

Плановые показатели предполагают постепенное снижение доли расходов на гражданскую науку в федеральном бюджете: с 2,68% в 2024 году до 2% в 2026 м. В этих условиях критически важно привлекать внебюджетные источники. Как пишет Венера Петрова из «Коммерссантъ»: «…Минобрнауки ставит цель увеличить долю бизнеса в финансировании науки: до 43% к 2030 году и до 50% к 2035 году» [2].

Пока же финансирование остается преимущественно государственным: в 2023 году 66,6% внутренних затрат на исследования и разработки покрывались за счет бюджета, а на долю бизнеса пришлось чуть менее трети. Позитивный тренд – рост расходов госкорпораций на науку: в постоянных ценах они увеличились на 41,6% (с 62,6 до 94,8 млрд рублей).

Таким образом, комплексный анализ бюджетных ассигнований не только дает количественную оценку финансирования, но и выявляет качественные сдвиги в научно-технической политике. Эти изменения направлены на обеспечение технологического суверенитета в условиях санкционного давления.

Санкционное давление 2022 года стало не просто катализатором, а мощным детонатором давно назревавшего процесса. Речь идет о решительном и, похоже, необратимом развороте бюджетных потоков: от фундаментальных исследований, не дающих быстрой отдачи, к инженерным решениям, способным оперативно заменить ушедшие западные технологии.

По сути, Россия проводит уникальный эксперимент: пытается выстроить технологический суверенитет в условиях, близких к военному времени, опираясь на механизмы мобилизационной экономики.

Безусловным лидером по объему законтрактованных работ выступает госкорпорация «Росатом». В 2023 году на ее долю пришлись два крупнейших контракта в сфере НИОКР. Первый – на 7,5 млрд рублей – связан с разработками в области термоядерного синтеза в рамках международного проекта ИТЭР. Второй – на 7,1 млрд рублей - направлен на научную программу Национального центра физики и математики, охватывающую искусственный интеллект, физику частиц и архитектуру суперкомпьютеров. Росатом в новой конфигурации выступает не просто атомным монополистом, а главным интегратором перспективных технологий – от квантовых вычислений до новых материалов. На третьем месте по сумме – контракт на

экспериментальные и проектные работы по созданию технологий сверхзвукового гражданского самолета (СГС) «Стриж». Показательно, что даже в гражданском авиастроении сегодняшние приоритеты смещаются в сторону «двойных» технологий – то, что поднимет в воздух бизнес-джет, завтра может пригодиться и в других качествах.

2024 год продолжил тренд на милитаризацию прикладной науки. Самый крупный контракт первого полугодия – на 670 млн. рублей – был заключен на разработку робототехнических комплексов морского назначения (МКТК) для обеспечения безопасности и обороны страны. Второй по величине контракт – 655 млн рублей – на первый взгляд, сугубо гражданский: разработка переносного устройства для оптической биопсии. Однако оптическая биопсия – это технология двойного назначения, позволяющая неинвазивно исследовать ткани в реальном времени, что критически важно и для военно-полевой медицины.

Помимо количественного перераспределения средств между отраслями и ведомствами, происходит смещение акцента с научных исследований (НИР) на опытно-конструкторские разработки (ОКР) и, что особенно показательно, на обратный инжиниринг.

Если НИР предполагают поиск нового знания и экспериментальную проверку гипотез, то ОКР — это доведение уже существующих идей до конкретного изделия, технологии, опытного образца, готового к серийному производству. А обратный инжиниринг предполагает процесс, в котором готовое импортное изделие разбирают до винтика, изучают, из чего оно сделано, и пытаются воспроизвести его собственными силами, часто улучшая отдельные характеристики.

В условиях санкционного давления государству нужны не абстрактные знания, а конкретные станки, микросхемы, насосы, подшипники, лекарства и беспилотники - здесь и сейчас. Отсюда - тектонический сдвиг в структуре финансирования прикладной науки.

Таким образом, в условиях санкционного давления российская наука и технологическая политика претерпели радикальные изменения: приоритет сместился в сторону срочного замещения импортных компонентов, технологий и оборудования через прикладные исследования и опытно конструкторские работы (ОКР), а также обратный инжиниринг. Это привело к масштабному перераспределению ресурсов, смещению фокуса с фундаментальных исследований на инженерные решения и формированию новой модели научно-технического развития.

Санкционное давление 2022 года стало мощнейшим катализатором трансформации системы государственной поддержки

научно-технической сферы в России. Перед государством встала беспрецедентная по сложности задача: в максимально сжатые сроки не только компенсировать выпадение зарубежных технологий и комплектующих, но и создать собственные механизмы, способные обеспечить долгосрочный технологический суверенитет. Ответом на этот вызов стала разработка и внедрение принципиально новых инструментов финансирования, каждый из которых продемонстрировал высокую эффективность и позволил добиться впечатляющих результатов.

За период 2022–2025 годов в России сложилась стройная трехзвенная архитектура поддержки научно-технологического развития, включающая субсидии на импортозамещение, грантовое финансирование критических технологий и гособоронзаказ. Анализ эффективности этих инструментов свидетельствует о продуманности государственной политики, ее нацеленности на конкретные результаты и способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

Субсидирование импортозамещающих производств стало основным инструментом государственной политики по обеспечению технологического суверенитета. Механизм доказал свою высокую эффективность, позволив в рекордно короткие сроки нарастить выпуск отечественной продукции по широчайшему спектру направлений - от станкостроения до фармацевтики.

Государство последовательно наращивает объемы финансирования программ импортозамещения. По данным аналитического центра «Деловой профиль», в 2025 году на эти цели из федерального бюджета предусмотрено более 850 млрд. рублей [7]. Эти средства распределяются через различные механизмы: кластерную инвестиционную платформу, льготные кредиты, налоговые льготы, прямые субсидии на НИОКР.

Особого внимания заслуживает деятельность Фонда развития промышленности (ФРП), который стал ключевым институтом поддержки реального сектора. В 2025 году Правительство дополнительно докапитализировало ФРП на 20 млрд. рублей, а затем выделило еще более 966 млн. рублей из резервного фонда на реализацию проектов в сфере импортозамещения. В результате общее количество поддерживаемых Фондом проектов превысило 2 тысячи в таких критически важных отраслях, как машиностроение, станкостроение, электроника, химическая, медицинская, биофармацевтическая и легкая промышленность.

Особого внимания заслуживает грантовая программа «доращивания» поставщиков корпораций, реализуемая

Минэкономразвития России с 2022 года. Механизм нацелен на финансирование доработки импортозамещающих и высокотехнологичных решений, востребованных российскими заказчиками. Результаты программы впечатляют: поддержано 100 технологических проектов на сумму более 15 млрд. рублей, если верить данным министерства экономического развития РФ.

Крайне важно, что 70% поддержанных проектов реализуются малыми технологическими компаниями с выручкой от 100 млн. рублей. Как отметил первый заместитель министра экономического развития России Максим Колесников: «…Это говорит о гибкости и их готовности решать сложнейшие задачи по импортозамещению критических и высокотехнологичных решений» [8].

Грантовый механизм финансирования доказал свою исключительную эффективность в тех областях, где требуются быстрые и точные решения – от микроэлектроники до новых материалов и искусственного интеллекта. Российская система грантовой поддержки охватывает все стадии инновационного цикла - от студенческих идей до промышленных образцов.

К 2025 году в России сформировалась разветвленная сеть грантовых институтов, каждый из которых решает свои специфические задачи:

- Фонд содействия инновациям поддерживает молодых ученых через программу «УМНИК» (гранты до 500 тыс. рублей);
- Российский научный фонд (РНФ) финансирует прикладные исследования по приоритетным направлениям;
- Российский фонд развития информационных технологий (РФРИТ) поддерживает разработку ИТ-решений;
- Агентство по технологическому развитию (АТР) выдает гранты на обратный инжиниринг;
- Ведомственные программы Минпромторга, Минцифры, Минобрнауки.

Как отмечает Сбербанк, грантовые программы выстроены таким образом, чтобы стимулировать не просто «освоение бюджета», а достижение реальных результатов. Например, грант Ярославского государственного технического университета в размере 300 млн. рублей от Минпромторга предполагает жесткое условие: объем выручки от выполнения заказов должен составлять не менее 2 рублей на 1 рубль государственной поддержки нарастающим итогом [7]. Такой подход гарантирует, что бюджетные средства работают на реальную экономику.

Программа особо значимых проектов РФРИТ, в рамках которой

поддержано 49 проектов, предполагает компенсацию до 50% стоимости проекта - от 100 млн. до 2 млрд. рублей. При этом обязательным условием является отсутствие зрелых российских аналогов на рынке и наличие экспортного потенциала. В 2025 году на реализацию ОЗП выделено 8,3 млрд. рублей.

Гособоронзаказ в 2022-2025 годах стал мощнейшим локомотивом не только для оборонной промышленности, но и для смежных гражданских отраслей. Несмотря на закрытый характер большинства данных, косвенные показатели свидетельствуют о колоссальном стимулирующем эффекте ГОЗ для всей научно-технической сферы.

Среди положительных эффектов ГОЗ можно назвать:

- снятие временных ограничений и возможность форсировать создание новых образцов вооружений и техники. В условиях военного времени государство может концентрировать ресурсы на критических направлениях, обеспечивая кратное сокращение цикла «разработка - внедрение».

- высокая загрузка предприятий ОПК и связанных с ними КБ и НИИ. Это обеспечивает сохранение и развитие уникальных компетенций, которые могут быть в дальнейшем использованы в гражданском секторе.

- быстрое внедрение результатов разработок в реальные изделия. В отличие от гражданской сферы, где внедрение может растягиваться на годы, в оборонном секторе разработки максимально быстро доходят до конечного потребителя.

- развитие технологий двойного назначения. Многие разработки, созданные в рамках ГОЗ, имеют огромный потенциал для гражданского применения. Примеры тому – современные средства связи, навигации, искусственный интеллект, робототехника.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о фундаментальной трансформации российской модели бюджетного финансирования науки под влиянием внешних шоков. Санкционное давление 2022 года выступило катализатором, который ускорил давно назревший структурный сдвиг: приоритет сместился от фундаментальных исследований, не дающих быстрой отдачи, к прикладным разработкам, опытно-конструкторским работам и обратному инжинирингу, нацеленным на оперативное импортозамещение и обеспечение технологического суверенитета. Ключевым фактором успешной адаптации стала разработка гибких и высокоэффективных механизмов финансирования — субсидий на импортозамещение, грантового финансирования критических

технологий и государственного оборонного заказа. В итоге, несмотря на сокращение реального финансирования и системные вызовы, в России сложилась новая трехзвенная архитектура поддержки науки, ориентированная не на «догоняющее развитие», а на создание самостоятельной научно-технической базы. Это подтверждает способность отечественной системы государственного управления оперативно и эффективно реагировать на внешние угрозы, превращая их в импульс для качественного обновления научно-технологического комплекса страны.

Список цитируемой литературы:

1. Авдулов А. Н., Кулькин А. М. Системы государственной поддержки научно-технической деятельности в России и США: процессы и основные этапы их формирования // Системы государственной поддержки научно-технической деятельности в России и США: процессы и основные этапы их формирования. 2003. №2003. - С. 1-83.
2. Бюджетные траты переориентируют на прикладную науку. Коммерсантъ - Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/6819824 (дата обращения: 22.02.2026).
3. Грязнов С. А. Влияние санкций на научное сообщество // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2022 - №7-1. - С.96-99.
4. Зайцева О.Д. Формы и методы государственной поддержки науки в России // Экономика и социум. - 2017 - №3 (34) - С.1820-1824.
5. История науки и техники в Китайской Народной Республике. Википедия - Режим доступа: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.15a5ac94-699a2107-01663693- (дата обращения: 22.02.2026).
6. Наука в Веймарской Германии. Скепсис.- Режим доступа: https://scepsis.net/library/id_456.html (дата обращения:22.02.2026).
7. От антикризисных мер к технологическому суверенитету: итоги первых трех лет импортозамещения в России. СберПро. - Режим доступа: https://sber.pro/publication/ot-antikrizisnih-mer-k-tehnologicheskomu-suverenitetu-itogi-pervih-tryoh-let-importozamescheniya-v-rossii/ (дата обращения: 22.02.2026).
8. По программе «Доращивания» поддержано 100 проектов на сумму более 15 млрд рублей. Министерство экономического развития Российской Федерации - Режим доступа: https://economy.gov.ru/material/news/po_programme_dorashchivaniya_podderzhano_100_proektov_na_summu_bolee_15_mlrd_rubley.html (дата

обращения: 22.02.2026).

9. Расходы на гражданскую науку в РФ выросли: большая часть финансирования была выделена на поддержку прикладных исследований - Режим доступа: https://poisknews.ru/nauchnaya-politika/rashody-na-grazhdanskuyu-nauku-v-rf-vyrosli-bolshaya-chast-finansirovaniya-byla-vydelena-na-podderzhku-prikladnyh-issledovanij/#0 (дата обращения: 22.02.2026).

10. Указ президента Российской Федерации от 27.04.1992 № 1239 (ред. от 30.09.2012) «О неотложных мерах по сохранению научно-технического потенциала Российской Федерации» - Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/1239 (дата обращения 28.02.2026).

11. Финансирование российской науки за год выросло на 7,4%. Интернет-портал «Российской газеты - Режим доступа: https://rg.ru/2024/09/23/finansirovanie-rossijskoj-nauki-za-god-vyroslo-na-74.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 28.02.2026).

12. Фомкин Ф. С. Влияние санкций на науку и научное импортозамещение в России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. - №11-3. – С.179-185.

Янюк И.С., учащийся
Науч. рук.: Расторгуева Л. В., Рассолько Л. В., преподаватели
Учреждение образования «Минский государственный финансово-экономический колледж»,
Минск, Республика Беларусь

КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОДУКТ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ (НА ПРИМЕРЕ КОМПЛЕКСНОГО ПРОДУКТА «ДИНАСТИЯ»)

Аннотация

В работе исследуется трансформация банковского сектора под влиянием цифровизации и перехода к экосистемной модели ведения бизнеса. Особое внимание уделяется основам создания и практической реализации комплексного продукта «Династия», направленного на формирование многопоколенческой клиентской базы и повышение финансовой грамотности.

Ключевые слова: банковская экосистема, комплексный продукт, философия экологичности, семейная микро-экосистема, финансовая грамотность.

Современный банковский сектор переживает фундаментальную трансформацию. Традиционное понимание банка как места для хранения вкладов и выдачи кредитов уходит в прошлое. Под влиянием цифровизации, изменения потребительского поведения и появления новых технологий крупнейшие игроки финансового рынка переходят к экосистемной модели ведения бизнеса. Цифровизация создает для банков новые вызовы: во-первых, услуги теряют свою уникальность, превращаясь в стандартный товар; во-вторых, сокращается разрыв в информированности между банком и клиентом; в-третьих, продукты быстро тиражируются конкурентами. В этих условиях банки вынуждены искать новые способы удержания клиентов, и экосистема становится таким инструментом.

На практике формирование экосистем может идти по разным сценариям. Выделяют три основных типа: транзакционные, строящиеся вокруг цифровой платформы и объединяющие множество поставщиков и пользователей (например, маркетплейсы или агрегаторы доставки); сервисные, создаваемые одной компанией для покрытия различных жизненных сценариев клиента (как экосистема «Сбера»); а также партнерские, возникающие при объединении усилий нескольких крупных игроков. Во всех этих форматах ключевую роль играет принцип модульности, когда разработка каждого продукта идет независимо, но интеграция с другими элементами обязательна. Это позволяет компонентам «подключаться» или «отключаться» без разрушения всей системы, делая экосистему гибкой и легко масштабируемой.

Однако технологическое переоснащение — это лишь верхушка айсберга. Параллельно с развитием платформенных решений формируется новая философия ведения бизнеса — философия «ЭкоЛогичности». Она предполагает не просто механическое объединение услуг под одним брендом, а разумное и эффективное использование всех видов ресурсов для повышения качества жизни клиента.

Особый интерес представляет применение экосистемного подхода на уровне отдельной семьи — создание «микро-экосистемы».

Банк SBI, который контролируется японской финансовой корпорацией SBI holding, – высокотехнологичный банк, активно применяющий инновационные технологии для продуктов для

управления семейным бюджетом, обучения детей основам финансовой грамотности и т.д. Потребителям предоставляются онлайн-решения по управлению семейными финансами, а также продукты и сервисы для бизнеса. «Мы увидели, что на российском рынке нет целостного предложения семейного банка, когда клиентом является не физическое лицо, а все домохозяйство, начиная от ребенка, заканчивая бабушкой и дедушкой. Вокруг домохозяйств мы сейчас и реализуем нашу стратегию», — рассказал «Б.О» в январе 2019 года Андрей Карякин, председатель правления, член совета директоров Эс-Би-Ай Банка.

Поэтому особый интерес для банков представляет применение экосистемного подхода на уровне отдельной семьи — создание «микро-экосистемы». В условиях жесткой конкуренции на финансовом рынке банкам становится все сложнее привлекать новых клиентов: затраты на привлечение (CAC) растут, а лояльность потребителей снижается. В этой связи стратегически важным становится не столько борьба за «чужого» клиента, сколько удержание «своего» — начиная с самого раннего возраста. Ключевым активом банка являются уже существующие долгосрочные отношения с клиентами: зарплатные проекты, кредитные истории, депозиты, платедные карточки. Банк обладает уникальной возможностью превратить эти разрозненные связи в единую семейную микро-экосистему, формируя привычку пользоваться его сервисами с детства. Примером такой стратегии может служить предлагаемый нами проект комплексного продукта «Династия», который закладывает основу для многопоколенческой лояльности.

Цель работы заключается в анализе сущности комплексного продукта банковской экосистемы, выявлении его отличительных характеристик и обосновании его роли как связующего звена между технологической платформой и философией экологичного бизнеса, а также в демонстрации практической реализации данного подхода через проект комплексного продукта «Династия».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Уточнить понятие комплексного продукта банковской экосистемы, разграничив его с традиционными банковскими продуктами и услугами.

2. Исследовать влияние цифровизации и философии экологичности (lifestyle-банкинга) на трансформацию банковского продукта.

3. Проанализировать жизненный цикл комплексного продукта и выявить его особенности.

4. На примере проекта комплексного продукта «Династия» разработать модель семейной микро-экосистемы и доказать её практическую значимость для устойчивости банка и повышения финансовой грамотности населения.

В рамках достижения цели исследования проведен анализ синтеза формальной методологии и ценностно-ориентированной философии экологичности бизнеса, реализованного в нишевом, но социально значимом проекте семейной микро-экосистемы. Принципиальным отличием предлагаемого подхода является перенос фокуса с отдельного клиента на семью как на единый «организм» и целостный объект банковского обслуживания.

В теории банковского дела долгое время велась дискуссия о соотношении понятий «банковская операция», «банковская услуга» и «банковский продукт». Банковская операция является исходным технологическим элементом (совокупность действий персонала). Услуга — это результат совершения операций, отражающий взаимоотношения банка и клиента. Банковский продукт, в свою очередь, представляет собой комплекс взаимосвязанных услуг, предоставленных клиенту в определенной последовательности [1, с.43].

В рамках экосистемы происходит качественный скачок. Появление «комплексного продукта» обусловлено необходимостью удовлетворить не просто отдельную финансовую потребность (например, получить кредит), а конечную потребность клиента (например, приобрести жилье или воспитать финансово грамотного ребенка).

Комплексный продукт банковской экосистемы — это ориентированное на удовлетворение конечной потребности клиента сочетание банковских и небанковских услуг, интегрированных в единое целое на базе цифровой платформы, функционирование которого строится на принципах экологичности (разумного использования ресурсов) и направлено на повышение качества жизни потребителя [2, с.7].

Экосистемная модель в банковской деятельности строится на широком взаимодействии с партнерами и использовании ИТ-технологий как основы операционной работы. Ключевым элементом анализа здесь выступает «комплексный продукт», который принципиально отличается от традиционных банковских продуктов. Во-первых, он сочетает банковские и небанковские услуги. Во-вторых, его реализация происходит через цифровую платформу, автоматизирующую процессы от идентификации до пост-сервиса, что снижает издержки и стандартизирует качество. В-третьих, такой

продукт нацелен на создание долгосрочной добавочной стоимости банка, а не на сиюминутную прибыль. Внедрение комплексных продуктов повышает лояльность текущих клиентов и углубляет взаимодействие с ними. Таким образом, исследование комплексного продукта позволяет оценить соответствие стратегии банка используемым инструментам в рамках экосистемы [3, с.7].

Систематизируем отличия комплексного продукта от традиционного и дополним их с позиции философии экологичности и применительно к проекту «Династия». Комплексный продукт «Династия» переводит взаимодействие банка и семьи из плоскости «продавец-покупатель» в плоскость «партнер-семья», что полностью соответствует идеологии экологичного бизнеса. Ключевое отличие комплексного продукта «Династия» — добавление социального компонента. Комплексный продукт создается не просто для продажи, а для того, чтобы стать «житейским помощником» для клиента. В случае с проектом «Династия» конечная потребность — не просто открыть детскую карту, а сформировать у ребенка культуру обращения с деньгами и укрепить семейные финансовые традиции.

Одним из важнейших практических аспектов является анализ жизненного цикла продукта. Для комплексного продукта он трансформируется. Рассмотрим это на этапах внедрения пилотной версии комплексного проекта «Династия».

В экосистеме внедрение базируется на гибких методологиях (Agile, Scrum). Процессы функционального наполнения, технической реализации и настройки взаимодействия идут параллельно. Для запуска комплексного продукта «Династия» предлагается следующий базовый функционал:

- бесплатная карта, привязанная к счету родителя с настраиваемыми лимитами. Возможность пополнения всеми членами семьи. Здесь важно учесть, что для родителей передача денег ребенку — это не просто перечисление средств, а часть воспитательного процесса. Они хотят мотивировать детей на правильные поступки и полезные задачи, но при этом не всегда готовы открывать реквизиты основных счетов, например, для оплаты игр. Поэтому возможность быстрого и удобного выпуска виртуальных карт становится не просто опцией, а необходимостью.

- модуль «Семейные задания»: родитель ставит задачу, ребенок отмечает выполнение, помощник начисляет вознаграждение. Это создает регулярное игровое взаимодействие. Кстати, многие существующие банковские приложения дети воспринимают как слишком сложные и перегруженные, хотя родителям хотелось бы с

раннего возраста приобщать их к современным способам управления деньгами. «Династия» как раз закрывает этот разрыв, предлагая понятный и безопасный интерфейс для ребенка.

- модуль «Семейная копилка целей», который служит инструментом для совместного накопления на общую или личную цель ребенка с визуализацией прогресса. В семьях, как показывает практика, распространены два подхода к планированию бюджета: на месяц и на год. Для ежемесячного планирования важно контролировать остаток до конца месяца, для годового — копить на крупные покупки, отпуск или инвестиции. У партнеров, у которых есть свободные средства, возникает потребность размещать их с умом, принимая совместные решения. Копилка помогает визуализировать этот процесс и вовлекать всех членов семьи.

- родительский контроль и семейная аналитика, что обеспечивает полный доступ для родителей и сводную аналитику по семейным финансам. Банк здесь может выступать не просто хранителем средств, а настоящим помощником в планировании: подсказывать, куда лучше потратить деньги сейчас, а что можно оплатить позже. Например, уведомить, что на этой неделе важно продлить страховку, а коммунальные платежи можно перенести на следующий период, так как через несколько дней поступит зарплата. Кроме того, консолидация всех расходов семьи на одном счете открывает больше возможностей для получения повышенного кешбека — для многих это серьезный мотиватор пользоваться именно этим продуктом, а не разрозненными картами разных банков.

Благодаря цифровой платформе и наличию клиентской базы, рост продаж происходит лавинообразно за счет сетевого эффекта внутри семьи. Привлечение одной семьи дает банку 2-3 новых клиентских отношений вместо одного (ребенок и его родители, а также их бабушки и дедушки). Банку не нужно все время предлагать новые карты и виды взаимодействия с клиентом, а поддерживает его лояльность, предлагая модернизацию продукта (новые виды заданий, цели), когда это действительно необходимо семье. Таким образом, жизненный цикл комплексного продукта короче и динамичнее, а управление им требует постоянного мониторинга потребностей семей.

На данный момент крупные банки предлагают отдельные «детские» карты, однако они являются изолированными продуктами, не встроенными в единую семейную экосистему. В них отсутствует функция геймифицированных заданий, связывающих поколения, и нет инструментов для совместного целеполагания. Комплексный продукт «Династия» создает принципиально иной уровень взаимодействия.

Банк впервые становится не сторонним сервисом, а встраивается в повседневные отношения между поколениями. Это превращает банк в доверенного партнера семьи на всю жизнь.

Для банка внедрение комплексного продукта означает создание устойчивых многопоколенческих семейных кластеров повышает пожизненную ценность клиентов, снижает их отток, увеличивает кросс-продажи.

Для общества данный проект несет социальную значимость, так как работает на укрепление традиционных семейных ценностей, повышение финансовой грамотности населения, передачу жизненного опыта. Он решает проблему «разрыва поколений» в финансовых вопросах, делая диалог о деньгах открытым и совместным.

Проведенное исследование позволяет заключить, что концепция комплексного продукта в банковской экосистеме выходит далеко за рамки простого набора услуг. Уточненное понятие комплексного продукта базируется на интеграции банковских и небанковских сервисов на единой цифровой платформе, где ключевым отличием выступает ценностно-ориентированный подход — философия экологичности. Успешное функционирование такой экосистемы имеет двойственную природу и возможно лишь при гармоничном сочетании мощной технологической платформы с философией lifestyle-банкинга, трансформирующей роль банка от финансового посредника к «житейскому помощнику».

В этом контексте проект комплексного продукта «Династия» выступает не просто иллюстрацией теоретических выкладок, а конкретной реализацией экосистемного подхода на уровне микро-экосистемы семьи. Он демонстрирует, как принцип модульности и гибкие методологии разработки позволяют создать продукт, адаптивный к жизненным сценариям семьи. Как и в классических экосистемных моделях, здесь наблюдается лавинообразный сетевой эффект, но в отличие от транзакционных или сервисных экосистем, в «Династии» он подкреплен социальной миссией: формированием финансовой грамотности через геймификацию и объединением нескольких поколений вокруг банка. Таким образом, данный проект подтверждает, что перенос фокуса с отдельного клиента на семью как на целостный объект обслуживания позволяет банку выстроить устойчивую модель взаимодействия, повысить пожизненную ценность клиентов (LTV) и снизить расходы на их привлечение (CAC), органично вписываясь в общую логику развития экосистемы финансового института.

Список цитируемой литературы:

1. Бычкова И.И. Банковская экосистема: современные тренды в финансовой сфере // Научный вестник Южного института менеджмента. — 2020. — № 1. — С. 42– 46.

2. Клейнер Г.Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы // Системный анализ в экономике — 2018: сб. тр. V Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой. — М.: Прометей, 2018. — С. 5–14.

3. Фролов А. В. Банковские экосистемы: виды, функции, их роль в экономической системе страны //Детерминанты развития экономики и общества в условиях глобальных изменений. — 2023. — С. 5–6. — URL: https://esj.today/PDF/34FAVN123.pdf (дата обращения: 28.02.2026).