Международный молодежный форум
ТРАЕКТОРИЯ УСПЕХА 2026

1956 2026
НИСКТ СибУПК

СибУПК
Сибирский университет потребительской кооперации

МЕЖДУНАРОДНЫЕ МОЛОДЕЖНЫЕ НАУЧНЫЕ ЧТЕНИЯ им. ПРОФЕССОРА Н. Н. ПРОТОПОПОВА

в рамках II Юбилейного молодежного форума «Траектория успеха», приуроченного к 70-летию со дня основания Сибирского университета потребительской кооперации (СибУПК)

Сборник материалов

Часть 1

24–26 марта 2026 года

Новосибирск 2026

Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
Центросоюза Российской Федерации

СИБИРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ МОЛОДЕЖНЫЕ НАУЧНЫЕ ЧТЕНИЯ им. ПРОФЕССОРА Н. Н. ПРОТОПОПОВА в рамках II Юбилейного молодежного форума «Траектория успеха», приуроченного к 70-летию со дня основания Сибирского университета потребительской кооперации (СибУПК)

Сборник материалов
Часть 1

Новосибирск
24 – 26 марта 2026 года

Новосибирск 2026

УДК 001.12
ББК 72
В85

В85 Международные молодежные научные чтения им. профессора Н. Н. Протопопова в рамках II Юбилейного молодежного форума «Траектория успеха», приуроченного к 70-летию со дня основания Сибирского университета потребительской кооперации (СибУПК) : сборник материалов (Новосибирск, 24 – 26 марта 2026 г.). Ч. 1 / [под ред. Э.А. Новосёловой]; АНОО ВО Центросоюза РФ «СибУПК». — Новосибирск, 2026. — 488 с.

ISBN 978-5-334-00369-9 (ч. 1)
ISBN 978-5-334-00368-2

В сборник вошли статьи участников Международных молодежных научных чтений им. профессора Н.Н. Протопопова, целью которых является представление результатов научно-исследовательской деятельности, поощрение активности обучающихся в научно-исследовательской работе. В первой части сборника представлены результаты научных исследований по следующим направлениям: тренды и проблемы развития кооперативного сектора экономики; современные тенденции развития экономики: теория и практика; проблемы бухгалтерского учета и финансов; менеджмент: проблемы, риски и тренды развития; прикладная информатика.

УДК 001.12
ББК 72

Сборник рекомендован к изданию советом по науке Сибирского университета потребительской кооперации (СибУПК), протокол от 24.09.2026 № 1.

ISBN 978-5-334-00369-9 (ч. 1)
ISBN 978-5-334-00368-2

© Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК), 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ТРЕНДЫ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КООПЕРАТИВНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

Безденежных Е. И., Андриевский В. О. Цифровая трансформация системы потребительской кооперации в новых экономических реалиях..... 11

Безрученко Е. А. Реализация программных мер обеспечения медицинскими кадрами сельских территорий Новосибирской области 15

Волкова А. М., Дроздова М. И. Факторы обеспечения экономической безопасности организаций потребительской кооперации 18

Гриньковская Е. М., Сёмина Г. В. Глобализация и международные связи кооперативов: опыт зарубежных стран и перспективы экспорта продукции российских кооперативов 22

Гурбанмедов Д. А., Аманиязов А. Я. Проблемы финансирования и привлечения инвестиций в кооперативный сектор в условиях цифровизации 26

Кравченко Е. К. Кооперация как ресурс для возрождения и развития села....29

Посохова Д. А. Проблемы и перспективы развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в Тюменской области.....33

Тураханов Т. Т. Проблемы и перспективы развития обществ взаимного страхования в России 37

Хребтова К. К. Управление человеческим капиталом как фактор устойчивого развития системы потребительской кооперации в условиях экономических вызовов.....41

Ямалова Д. М. Кооперативная идентичность: формирование ценностей кооперации среди молодежи как фактор укрепления кадрового потенциала 45

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Андриевский В. О., Медведский Д. А. Стратегическая миссия агроэкспорта России.....49

Баранников В. А. Основные направления трансформации институциональной среды регионов Российской Федерации 54

Береснев В. Ю. Потерянное десятилетие в Японии: последствия экономического роста.....58

Браже Д. А. Проблемы экономического взаимодействия России и стран Африканского континента 61

Бурдина Л. А. Оценка уровня устойчивого развития нефтегазового комплекса в регионах РФ 65

Вишняк Я. В. Роль внешнеэкономической деятельности в обеспечении экономической безопасности государства 69

Голатенко Е. П. Методика комплексной оценки экономического потенциала региона (на примере Приволжского федерального округа) 73

Дударева С. М., Алексейкова Д. Д. Пространственный анализ (Spatial Statistics) регионального экономического неравенства: методы и практическое применение 77

Егеров Р. С., Мельниченко Н. В. Применение технологии блокчейн для упрощения таможенных процедур и повышения эффективности валютного контроля 81

Зайцева С. И. Эволюция бизнес-аналитики: от классических BI-систем к интеллектуальной аналитике на базе ИИ и больших данных 84

Зубарь В. А., Кижнёва А. Г. Искусственный интеллект и будущее рынка труда 87

Карпова А. А., Каренова Г. С., Распутин А. А. Методические подходы к оценке угроз финансовой безопасности компании: систематизация и направления совершенствования 91

Квитка Д. Е., Забовская Е. А., Колесникова В. В. Современные тенденции развития стартапов малого бизнеса аграрных предприятий 95

Кучмар А. М. Статистический анализ закономерностей рынка розничной торговли в России 99

Лазин А. И. Механизмы государственного регулирования рынка электронной торговли: анализ инициативы запрета скидок на электронных торговых площадках 103

Маркелова К. А. Цифровизация малого и среднего предпринимательства как ключевой фактор экономического роста в условиях глобальной нестабильности 108

Маркелова М. С. Платформенная занятость учетно-аналитических работников: обзор рынка Сибири 112

Мелешко Е. С., Патапейка И. Д. Экономический анализ внешнеэкономической деятельности ОАО «Минский автомобильный завод» в условиях глобальных экономических рисков 115

Михалева А. М., Сердюк Н. А. Анализ современного состояния регулирования трудовых споров на рынке труда в Сибирском федеральном округе 119

Мороз З. К. Российский бизнес в обозримом будущем 124

Морозова Е. С. Цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности российских компаний 128

Мохова В. В., Скороход Н. Н. Анализ финансовой грамотности обучающихся с применением элементарных математических моделей 131

Мурадов М. М., Оразсахедов С. Г. Организационно-экономические резервы интенсификации хлопководства в системе дайханских объединений 135

Мурадов Р. Н., Ходжамухаммедова М. Б. Закон о собственности — важное звено экономической реформы 139

Мурадов Р. Н., Ходжамухаммедова М. Б. Финансово-кредитный механизм агропромышленного комплекса (АПК) в новых условиях хозяйствования 143

Назарбекова Н. А., Абдукодирзода Дж. К. Развитие системы таможенного контроля в Таджикистане 147

Никольченко И. А. Вторичные санкции как инструмент политико-экономического давления на российскую экономику 151

Никольченко И. А. Устойчивое развитие организаций потребительской кооперации в условиях VUCA-среды: концептуальный синтез и модель адаптивного управления 155

Оразмурадов П. О., Ходжанепесов М. Д. Агропромышленный комбинат «Ашхабад» — новая форма интеграционных формирований 159

Оразмурадов П. О., Ходжанепесов М. Д. Эффективность использования основных фондов 163

Перемыкина Е. А. Искусственный интеллект в экономике: последствия для рынка труда и структуры занятости 167

Романюк А. А., Байбардина Т. Н. Клиентоориентированность как стратегический ресурс продвижения образовательных учреждений на рынке 171

Романюк А. А. Особенности применения холистического маркетинга в образовательной сфере 175

Сайбель В. А., Брюхина Н. Г. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда 179

Салтаев А. Д. Энергетический переход и региональная экономика: социально-экономические последствия развития возобновляемых источников энергии 183

Свиридович О. М., Колб И. М., Климович Л. К. Современные вызовы и механизмы модернизации экономики, проблемы и тренды развития 187

Сидоренко В. И. Стратегический анализ рынка здорового питания в Российской Федерации: вызовы и цифровые решения для бизнеса 191

Столярова А. Б., Каржибаева Н. Е., Шамрай И. Н. Эволюция подходов к оценке конкурентоспособности компаний: от продуктовых характеристик к интегральным моделям 195

Султанова С. Б., Гарлыев Т. Г. Развитие и пути эффективного ведения скотоводства 200

Султанова С. Б., Гарлыев Т. Г. Совершенствование организации и оплаты труда при коллективном, семейном и арендном подрядах 203

Троеглазова Е. И., Распутин А. А. Индикаторный метод оценки состояния экономической безопасности коммерческого банка (кейс Банка «Левобережный» (ПАО) г. Новосибирска) 207

Трофимова А. И. Качество занятости и новые формы трудовых отношений 211

Фоос М. А., Шамрай И. Н. ESG в системе корпоративного управления: интеграция экобрендинга и креативных технологий для оценки эффективности 215

Цупенкова В. С. Инновационные технологии в энергетическом секторе России 219

Шихлиева Б. Ш., Оразов К. О. Организационно-экономические аспекты внедрения подряда в садоводстве 223

ПРОБЛЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ФИНАНСОВ

Баранова А. Ю., Бордиян В. Р. Онлайн-касса как инструмент фискального контроля: современное состояние 227

Белоусов К. В. Перспективы и вызовы рынка ценных бумаг в Республике Беларусь 232

Гвоздева А. Р., Уманская К. Е., Чернышева Е. В. Искусственный интеллект в персонализации банковских продуктов 236

Добрыневская И. Е. Анализ проблем ликвидности организаций в условиях экономической нестабильности 240

Ковалева А. Г., Егоров П. В. Стратегия управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг 243

Колпакова М. А. Учетно-аналитические аспекты инвестиционных проектов производственных предприятий 246

Крутских И. С., Ступина Ю. В. Кредитная нагрузка как фактор финансовой нестабильности транспортного комплекса России: диагностика и направления снижения 250

Леонтьев Б. Д., Бирюченко Е. А. Анализ финансовой устойчивости предприятия Донецкой Народной Республики (ДНР) в условиях формирующейся экономики 255

Мажитова С. А. Развитие цифровых финансовых технологий в банковской системе Кыргызстана 259

Мохий Я. С. Проблемные вопросы учета живого имущества несельскохозяйственных предприятий 263

Полежаев А. Ю., Аверченко О. В. Искусственный интеллект в страховании: направления внедрения, российская практика и новые вызовы 266

Полякова С. С., Боронина Э. С. Вопросы управления дебиторской задолженностью в учетной системе компании 270

Трушков Н. Е., Семёнова В. М. Разработка эффективной системы оперативного управленческого учёта затрат и результатов в условиях микробизнеса 274

Хоменкова А. А. Принципы и требования в бухгалтерском учете и отчетности: сравнительный анализ 278

Худакова С. П. Проблемы и перспективы адаптации системы бухгалтерского учета и финансового планирования к изменениям 2026 года: баланс интересов государства и бизнеса 282

Шарков А. А. Кибератаки на финансы: как защитить учетные данные в 2026 году 286

Шеремет Е. С., Семко Т. П., Московская Т. В. Лингвистические маркеры недостоверности в пояснительных записках к финансовой отчетности 290

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ, РИСКИ И ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ

Агафонов П. В., Литвиненко И. Л. Будущее современного российского менеджмента в условиях развития искусственного интеллекта 294

Алейникова А. Е., Лихтанская О. И. Реализация методов управления рисками в юридической компании 298

Алешина Е. Е., Шестакова А. П. Управление устойчивым развитием компании в сфере железнодорожных пассажирских перевозок 302

Бовсуновский Д. Д. Тенденции развития продуктового ретейла 306

Борзенков Д. А. Тенденции развития форматов российской торговли 310

Вдовин Д. С. Автоматизация бизнес-процессов с помощью искусственного интеллекта: преимущества и вызовы в реалиях российского рынка 314

Власенко А. И. Стратегический подход к управлению рисками: сущность, принципы и российская специфика 318

Герасимчук Ю. С. Влияние инноваций на стратегию и конкурентоспособность организации в условиях цифровизации 322

Гилев А. П., Лихтанская О. И. Оптимизация процесса формирования плана мероприятий по снижению рисков в социально-экономических системах 326

Дерачиц Е. В. Процессы импортозамещения информационных систем управления проектами в условиях внешних ограничений.....329

Деревянко А. А. Пути повышения эффективности управления запасами транспортного предприятия 333

Дурягина Н. П., Суровцева В. А. Оценка эффективности управления инновационной деятельностью организации 336

Евмененко К. Ю., Сечко А. В. Трансформация системы менеджмента на промышленных предприятиях Республики Беларусь в условиях цифровой экономики 340

Иванов В. С. Адаптация каскадной модели управления как инструмент минимизации рисков срыва дедлайнов в веб-разработке 344

Кавцевич П. П. Управление рисками недостоверности данных и утечки интеллектуальной собственности при использовании ИИ в исследовательской деятельности.....347

Качурина С. В., Бакаева В. В. Проблемы деловых коммуникаций в сфере управления арендой коммерческой недвижимости 351

Квитка Д. Е., Забовская Е. А., Лотохова И. Г. Особенности управления в аграрных предприятиях в современных условиях хозяйствования 355

Кравченко А. С. Проблемы, риски и тренды развития менеджмента.....359

Кривенцова К. Д., Бакаева В. В. Современные подходы к адаптации персонала: проблемы и особенности 363

Кудымов С. С., Новосёлова Э. А. Постановка проблемы управления рисками нововведений в фармацевтической организации 366

Лубникова Е. С., Литвинова Н. П. Исследование уровня конфликтогенности в команде и разработка мероприятий по его снижению.....370

Мурадов М. М., Оразсахедов С. Г. Прогрессивные формы организации и материального стимулирования труда в хлопководстве 374

Потапов Е. В., Литвинова Н. П. Формирование системного подхода к управлению рисками организации 378

Пузанкова А. В. Использование искусственного интеллекта для оценки рисков и прогнозирования стоимости в современных девелоперских проектах.....382

Пяткова Е. В., Ряжева Ю. И. Системный подход к снижению рисков в автомобильной промышленности через отраслевые стандарты качества 385

Рогожникова В. С. Этические аспекты внедрения ИИ в менеджменте: баланс между автоматизацией и человеческим фактором.....389

Рябина Д. И. Трансформация профиля компетенций современного лидера: баланс hard и soft skills в условиях неопределённости 393

Саранская А. Р., Чистякова В. И. Управление операционными рисками в розничной торговле 397

Советкина А. А. Управление рисками в условиях роста заемного финансирования: опыт кондитерского предприятия 401

Тарасов Д. В. Определение, анализ и оценка наиболее критичных рисков организации 405

Томашевская Е. К., Меняйло Г. В. Управление репутационными рисками компании в условиях цифровизации 409

Турина Е. А., Ворошилина Н. Н., Нарвойш Ю. А. Сценарное моделирование и стратегия гибкого реагирования как инструмент обеспечения устойчивости (ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА») в условиях экзогенной турбулентности 413

Фалеева Е. Ю., Мазитова А. Ю. Управление рисками как инструмент стратегического менеджмента 417

Хамицевич К. М., Рябоконь А. И. Оценка эффективности использования государственной административной недвижимости 421

Ширманов А. В. Обслуживание гостей официантами в ресторане: сущность, основные проблемы и их решение 425

ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА

Александрова А. М. Искусственный интеллект в решении математических задач в сфере торговли 428

Апет К. Б. Влияние искусственного интеллекта и БПЛА на ведение боевых действий 431

Гавриленко А. Д., Бурзун М. С. Виртуальные лаборатории как часть практического обучения морских специалистов 434

Гавриленко В. В., Сапожников А. Н. Сравнительная характеристика современных нейросетей, используемых в образовательном процессе 438

Егоров А. А., Колдунова И. Д. Разработка интерфейса пользователя системы автоматизированного сбора и анализа данных аукционных лотов 442

Иксанов Д. Р., Колдунова И. Д. Особенности функциональности современных приложений для продажи готовых продуктов 446

Ильюк В. И. Структурная трансформация социальных сетей 450

Ковалев А. С., Нечипоренко Г. Г. Приложение распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием 454

Кожунова С. А., Грицаева Н. В. Интеграция цифровых технологий в сфере социального обслуживания 458

Колосов И. Р., Черняков М. К. Интеллектуальные системы в образовании 462
Кучинская Е. М., Нарожник А. В. Автоматизация проверки письменных работ обучающихся на основе нейросетевых моделей 466
Лемешевский А. В. Архитектурные принципы национальной системы мониторинга химического состава пищевых продуктов 469
Тюшляев С. А. Разработка тестовых заданий на основе нейросетевых технологий 473
Федоров Н. М., Тесля Н. Б. Автоматизированный метод Zettelkasten для учебной и научной деятельности студентов 476
Фомина Е. М., Тесля Н. Б. Цифровая платформа обучения с интегрированными инструментами Arduino 480
Якушев А. А., Лихачев В. В. Практическая реализация алгоритмов шифрования на Python 483

УДК 334.73:004

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ

Е. И. Безденежных, В. О. Андриевский
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ksenijasib@mail.ru

В работе рассматриваются ключевые аспекты и стратегии внедрения современных цифровых технологий в многоотраслевую деятельность организаций потребительской кооперации. Особое внимание уделяется созданию единых цифровых платформ для взаимодействия пайщиков, автоматизации розничной торговли и оптимизации логистических цепочек в условиях внешнего санкционного давления и изменения модели потребительского поведения в сельской местности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая экономика, потребительские общества, платформенные решения.

Актуальность исследования. В условиях современных глобальных экономических вызовов, характеризующихся высокой волатильностью рынков, разрывом устоявшихся логистических цепочек и необходимостью форсированного импортозамещения, система потребительской кооперации России сталкивается с острой потребностью в коренной технологической модернизации. Традиционные методы управления, основанные на бумажном документообороте и локальном планировании, стремительно теряют свою эффективность в сравнении с высокотехнологичными федеральными ретейлерами и экосистемами. Актуальность данной темы обусловлена тем, что цифровая трансформация системы Центросоюза сегодня является не просто вопросом следования трендам, а критически важным условием сохранения конкурентоспособности, обеспечения продовольственной безопасности сельских территорий и выполнения социальной миссии по поддержке малых форм хозяйствования. Новые экономические реалии требуют создания гибкой цифровой среды, способной оперативно реагировать на запросы рынка и обеспечивать прозрачность всех бизнес-процессов внутри кооперативного сектора.

Основной целью исследования является комплексный анализ текущих направлений и перспектив цифровизации потребительских обществ, а также разработка научно обоснованных предложений по интеграции современных IT-решений в социально-экономическую деятельность кооперации. Исследование направлено на поиск путей повышения операционной эффективности организаций Центросоюза через внедрение инновационных инструментов, которые позволят объединить производственные, заготовительные и торговые

мощности в единую высокотехнологичную сеть, способную успешно функционировать в цифровой экономике.

Методы и инструменты исследования. В ходе исследования применялись методы системного и структурно-функционального анализа деятельности организаций потребительской кооперации, метод статистического мониторинга показателей цифровой зрелости регионов, а также сравнительный анализ лучших практик внедрения IT-решений.

В качестве ключевых инструментов цифровой трансформации в работе рассматриваются: специализированные платформенные решения для автоматизации учета в сельских магазинах («КООП Маркет»); мобильные приложения для организации дистанционного взаимодействия с пайщиками («Цифровой пайщик»); системы сквозной аналитики и управления товарными запасами на базе облачных сервисов; механизмы интеграции локальных производителей с федеральными маркетплейсами и электронными торговыми площадками. Особое значение придается инструментам финансовой логистики и внедрению современных платежных сервисов, позволяющих минимизировать транзакционные издержки внутри системы.

Теоретическая значимость работы заключается в уточнении концептуальных подходов к определению роли цифровых активов в структуре специфического кооперативного капитала и обосновании необходимости формирования «цифровой экосистемы кооперации» [1].

Практическая значимость состоит в возможности использования полученных результатов и предложенных моделей для масштабирования успешных цифровых кейсов в отдаленных и труднодоступных регионах страны. Внедрение единых стандартов автоматизации и цифровых протоколов взаимодействия позволяет существенно сократить издержки на логистику и хранение продукции (по экспертным оценкам, до 20 %), повысить прозрачность распределения кооперативных выплат и значительно расширить рынки сбыта для продукции личных подсобных хозяйств через специализированные онлайн-агрегаторы. Результаты исследования могут быть использованы при разработке региональных программ развития потребительской кооперации [2].

По итогам 2025 г. в Новосибирске состоялось заседание Совета Новосибирского облпотребсоюза под руководством председателя Станислава Липского. При участии исполнительного директора Центра проектов Центросоюза Михаила Захарова, а также директора КООП Ретейл Валентина Чугайнова были проанализированы предварительные итоги функционирования пилотного магазина формата «КООП ОКОЛО», открытого в населенном пункте Юный Ленинец.

Ключевые показатели деятельности торговой точки [3]:

— объем товарооборота достиг 1,27 млн рублей, что соответствует реализации 11 тыс. единиц продукции;

— зафиксирован рост средней торговой наценки с 26–27 % до 40 %, что обусловило повышение уровня рентабельности;

— кооперативными организациями получен инструмент для оптимизации цен на социально значимые категории товаров благодаря участию в выгодных закупочных процедурах на цифровой платформе «ОКОЛО.Маркет».

В настоящий момент совокупное количество открытых магазинов сети «КООП ОКОЛО» в Новосибирской области составляет семь единиц.

В Екатеринбурге проведено расширенное рабочее совещание с участием руководства Свердловского облпотребсоюза — председателя Совета Виктора Волянского и председателя правления Елены Шаниной. В мероприятии приняли участие Михаил Захаров, директор КООП Ретейл Валентин Чугайнов, а также региональный директор X5 «ОКОЛО» Радислав Идиатуллин. В ходе совещания был рассмотрен комплекс актуальных вопросов развития потребительской кооперации в розничном сегменте региона:

— констатирован высокий уровень заинтересованности: поступило 130 заявок на перевод торговых объектов в формат «КООП ОКОЛО». На 80 точках уже произведена замена вывесок;

— выделены два модельных магазина (в Артинском и Ирбитском районах) для апробации эффективных практик; сформирована заявка на техническое переоснащение;

— организована прямая логистическая связь с распределительным центром «Перекресток» в Екатеринбурге; осуществлена подача первых заказов;

— в центре дискуссии находились инновационные подходы X5 «ОКОЛО» и разработка оптимальных логистических маршрутов для труднодоступных территорий.

Резюмируя результаты встреч, Михаил Захаров подчеркнул, что достигнутые в регионах показатели свидетельствуют о практической реализации проектов «КООП ОКОЛО» и «КООП Ретейл». Данные инициативы выступают действенным механизмом повышения эффективности кооперативной торговли, интегрируются в отраслевую практику и формируют запрос на тиражирование накопленного опыта. Проведенные совещания подтвердили, что модернизация розничной сети на основе франчайзинговой модели «ОКОЛО» и переход к централизованным закупкам являются эффективной стратегией укрепления экономической базы потребительской кооперации и реализации ее социально ориентированной функции [3].

Выводы и рекомендации. На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что цифровая трансформация системы потребительской кооперации требует комплексного и системного подхода, выходящего за рамки простой закупки оборудования. Ключевым барьером остается «цифровой разрыв» между городскими центрами и сельскими территориями, а также дефицит квалифицированных кадров. В качестве рекомендаций предлагается: во-первых, ускорить создание общероссийской цифровой платформы потребительской кооперации, которая объединит производителей, логистов и потребителей в единый контур; во-вторых, инициировать программы «цифрового ликбеза» для руководителей и сотрудников сельских потребительских обществ; в-третьих, развивать систему кооперативных постаматов и пунктов выдачи заказов на базе существующих магазинов. В новых экономических реалиях именно цифровая связность станет тем фундаментом, который позволит трансформировать разрозненные локальные общества в мощный, технологичный и социально ориентированный экономический кластер, отвечающий вызовам будущего.

Список литературы

1. Центросоюз Российской Федерации. Потребительская кооперация России. URL: https://rus.coop/ru/cooperation/ (дата обращения: 01.03.2026).
2. Центросоюз Российской Федерации. Цифровые платформы и развитие кооперации. URL: https://rus.coop/ru/cooperation/ (дата обращения: 01.03.2026).
3. Центросоюз Российской Федерации. Официальный сайт. URL: https://rus.coop (дата обращения: 01.03.2026).

УДК 332.02

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММНЫХ МЕР ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕДИЦИНСКИМИ КАДРАМИ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ

Е. А. Безрученко
Научный руководитель: Н. Н. Скорых, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СИУ РАНХиГС), г. Новосибирск, Россия
azilkaizer@yandex.ru

В работе анализируется реализация мер поддержки медработников по программам «Земский доктор» и «Земский фельдшер» в Новосибирской области в 2021 – 2024 годах в рамках национального проекта «Здравоохранение». Предлагаются рекомендации по совершенствованию таких мер, направленных на развитие социально-экономического потенциала сельских территорий региона.

Ключевые слова: национальный проект «Здравоохранение», программы «Земский доктор» и «Земский фельдшер», дефицит медицинских кадров, развитие села.

Актуальность исследования обусловлена противоречиями развития системы здравоохранения, проявляющимися в реализации значительного числа мер стимулирования сферы — с одной стороны, и сохраняющимися дисбалансами медицинских кадров, финансирования, ростом заболеваемости населения — с другой стороны. Отсутствие доступной первичной медицинской помощи увеличивает отток населения и ослабляет базу развития отраслей, в том числе сельскохозяйственных и заготовительных кооперативов, традиционно ориентированных на село. Государство использует для решения кадровых проблем программы «Земский доктор» и «Земский фельдшер».

Целью исследования является анализ мер государственной поддержки закрепления медицинских кадров в селах Новосибирской области в 2021 – 2024 годах и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

В работе применены методы сравнительного и статистического анализа, анализа нормативных и отчетных документов, обобщение. Использованы официальные данные Росстата, ведомственная отчетность.

Практическая значимость исследования состоит в выявлении сильных и слабых сторон действующих мер поддержки, что может быть использовано при корректировке региональных дополнений к федеральным проектам (в том числе в рамках нацпроекта «Продолжительная и активная жизнь» и федерального проекта «Медицинские кадры» на 2026 – 2030 годы.); образовательными учреждениями при расширении целевого набора и мониторинга выполнения обязательств выпускниками.

В период реализации национального проекта «Здравоохранение» (2019 – 2025 гг.) дефицит кадров в первичном звене сохранялся от 40 до 70 %

в отдельных муниципалитетах. В Новосибирской области особенно острый дефицит кадров наблюдался в государственных учреждениях здравоохранения муниципальных районов, укомплектованность врачами в шести из которых не достигала 50 %, а в трех из них — составляла только треть [1, с. 210].

Согласно данным Новосибирскстата, в медицинских организациях региона в 2019 году работали 15,3 тыс. врачей всех специальностей и 27,8 тыс. человек среднего медицинского персонала [2], что не покрывало текущей потребности на 1,5 и 2 тыс. чел. соответственно [1, с. 211], в большей степени в сельской местности, приводя к повышенной нагрузке и дополнительному оттоку кадров с сельских территорий (таблица).

Основные показатели здравоохранения в Новосибирской области [2]

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Число больничных медицинских организаций	107	105	106	113	109	110
Численность врачей всех специальностей (без зубных) (физических лиц), всего, человек	15 270	15 604	15 775	15 854	16 428	16 382
на 10 000 человек населения	54,3	55,7	56,4	56,7	58,9	58,8
Численность среднего медицинского персонала (физических лиц), всего, человек	27 794	27 807	27 627	27 282	26 962	27 218
на 10 000 человек населения	98,8	99,3	98,8	97,6	96,7	97,7
Число фельдшерско-акушерских пунктов (самостоятельных и входящих в состав других организаций)	916	924	918	834	848	819

К 2024 году проблема не решена по численности среднего медперсонала и фельдшерско-акушерским пунктам, составляющих первичное звено медико-санитарной помощи на селе. Для смягчения кадрового дефицита на федеральном уровне с 2012 года реализуются программы «Земский доктор» и «Земский фельдшер», предусматривающие единовременные компенсационные выплаты медицинским работникам. Эти меры в 2018 году были интегрированы в национальный проект «Здравоохранение». В Новосибирской области программы действовали с региональными дополнениями: компенсация аренды жилья, единовременные выплаты молодым специалистам, целевая подготовка в Новосибирском государственном университете, Новосибирском государственном медицинском университете и медицинских колледжах [3]. По официальным данным министерства здравоохранения Новосибирской области, за период реализации программ «Земский доктор» и «Земский фельдшер» привлечено 1056 врачей и 168 фельдшеров [4].

Выводы и рекомендации. Реализация программ «Земский доктор» и «Земский фельдшер» в Новосибирской области в рамках нацпроекта «Здравоохранение» позволила частично сократить кадровый дефицит в первичном звене здравоохранения сельской территории (в большей степени по врачам), но не решить проблему полностью.

Эта ситуация продолжает негативно сказываться на оттоке населения и социально-экономическом потенциале сельских территорий, особенно удаленных от крупных центров.

Для повышения обеспеченности медицинскими кадрами медучреждений на селе рекомендуется проиндексировать компенсационные выплаты с учетом инфляции, а также дополнить их долгосрочными стимулами, такими как предоставление в собственность жилья после 10 лет работы. В дополнение к вышесказанному рекомендуется расширить целевую подготовку в Новосибирском государственном медицинском университете и медицинских колледжах, а также усилить профориентационную работу среди молодежи из сельских районов для их профессионального самоопределения.

Данные рекомендации направлены на улучшение доступности первичной медицинской помощи и поддержку развития сельских территорий региона.

Список литературы

1. Скорых Н. Н., Филипович О. Н. Программные инструменты в решении проблем развития здравоохранения региона // Социальные и экономические системы. 2023. № 2-1(41). С. 203 – 218.
2. Основные показатели здравоохранения в Новосибирской области // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области : сайт. URL: https://54.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Основные%20показатели%20здравоохранения%20в%20Новосибирской%20области(1).doc (дата обращения: 01.02.2026).
3. Об осуществлении единовременных компенсационных выплат медицинским работникам (врачам, фельдшерам, а также акушеркам и медицинским сестрам фельдшерских и фельдшерско-акушерских пунктов) // Министерство здравоохранения Новосибирской области : сайт. URL: https://zdrav.nso.ru/page/3599 (дата обращения: 19.02.2026).
4. Больше 1200 медиков привлекла Новосибирская область по программе «Земский доктор»/«Земский фельдшер» // Министерство здравоохранения Новосибирской области : сайт. URL: https://zdrav.nso.ru/news/10342 (дата обращения: 20.02.2026).

УДК 338.012

ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

А. М. Волкова, *обучающийся*, М. И. Дроздова, *д-р экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
annvolkova05@mail.ru

В статье рассматривается комплекс факторов, определяющих уровень экономической безопасности организаций потребительской кооперации. Особое внимание уделяется специфике кооперативной модели хозяйствования, сочетающей социальную миссию с необходимостью эффективной хозяйственной деятельности. На основе анализа внутренних вызовов предлагаются направления построения устойчивой системы защиты от угроз.

Ключевые слова: экономическая безопасность, потребительская кооперация, факторы, устойчивость, угрозы.

Актуальность исследования. В современных условиях высокой волатильности рынков, геополитической нестабильности и циклических экономических кризисов проблема обеспечения экономической безопасности приобретает первостепенное значение для всех субъектов хозяйствования. Особую актуальность данный вопрос имеет для организаций потребительской кооперации, которые, сочетая в себе социальную миссию и коммерческие функции, сталкиваются с комплексом угроз и вызовов. К числу наиболее значимых из них можно отнести сокращение реальных доходов и покупательной способности сельского населения, усиление ценового и ассортиментного давления со стороны федеральных и региональных торговых сетей, физический и моральный износ материально-технической базы, а также нарастающий дефицит квалифицированных кадров, вызванный оттоком молодежи из сельской местности.

Потребительская кооперация играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности и поддержке сельского населения. Однако ее организации функционируют в условиях ограниченных ресурсов, высокой конкуренции и оттока сельских жителей. Наложение на эти традиционные риски вызовов — цифровой трансформации и санкционного давления — создает многомерное поле угроз для всей системы потребительской кооперации.

Таким образом, исследование факторов и инструментов защиты кооперативов от современных вызовов является практически востребованным для сохранения их устойчивости, выполнения уставных задач и дальнейшего развития.

Цель исследования: выявление и систематизация ключевых факторов, влияющих на состояние экономической безопасности организаций потребительской кооперации, которые являются направлениями ее усиления и обеспечения стабильного функционирования системы.

Методы и инструменты исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных ученых в области экономической безопасности и кооперации. В процессе работы применялись

общенаучные методы: анализ и синтез, системный подход, а также специальные методы сравнительного анализа, позволившие комплексно реализовать цель исследования.

Практическая значимость исследования. Экономическая безопасность организаций потребительской кооперации — это система предупреждения социально-экономических угроз, возникающих на пути достижения ее целей и задач.

Для организаций потребительской кооперации экономическая безопасность приобретает особую специфику, поскольку их деятельность находится на стыке коммерческой и социально-ориентированной деятельности. Их миссия включает не только обеспечение товарами и услугами населения в сельской местности, закупку сельхозпродукции, решение социальных задач пайщиков, но и получение прибыли. Двойственная природа кооперации формирует уникальную совокупность факторов, обеспечивающих ее экономическую безопасность. Успешное управление этими факторами является залогом устойчивого развития кооперативов в условиях рыночной конкуренции, кризисных явлений и меняющегося законодательства.

Анализ основных факторов дает возможность выстроить «защитный контур» для кооперативной организации.

1. Масштаб многоотраслевой деятельности.

По итогам 2024 года совокупный объем деятельности (СОД) составил 204,5 млрд руб., а темп роста в действующих ценах — 103 % к уровню предыдущего года. Сравнение СОД в сопоставимых ценах с общим достижением масштабов многоотраслевой деятельности организаций системы в 2023 году показало снижение на 8 %, что свидетельствует о реальном сжатии бизнеса и сокращении масштабов деятельности в натуральном выражении.

Программой развития системы потребительской кооперации на 2023–2027 годы предусмотрены следующие контрольные цифры: СОД организаций потребительской кооперации должен составить 1248,2 млрд руб., т. е. увеличиться по сравнению с предыдущим пятилетним периодом на 27 % (среднегодовой темп роста составит 106,16 %); оборот розничной и оптовой торговли как основной отрасли деятельности — 797 млрд руб. (темп роста 125,5 %, среднегодовой темп роста — 105,8 %) [1]. Оценка темпов роста СОД в 2024 году показала, что он ниже среднегодовых темпов прироста, предусмотренных Программой, в 2 раза.

По данным доклада Росстата о социально-экономическом положении России, в 2024 году оборот розничной торговли в стране составил 55,589 трлн рублей, что на 7,2 % больше, чем в 2023 году (в сопоставимых ценах) [2]. При таких общих достижениях отрасли вклад кооперативной розничной торговли в общий результат весьма скромен [3 с. 45]. Так, в 2010 году удельный вес оборота кооперативной розничной торговли в действующих ценах составлял 1 %, через 10 лет, в 2020 году, — уже 0,4 %, в 2021 и 2022 годах — 0,3 %, а в 2024 году (в сопоставимых ценах) — 0,2 %.

Выявление динамики масштабов деятельности (номинальный рост при реальном сжатии) формирует фундаментальный вызов экономической безопасности. Падение доли рынка — это не просто статистический показатель,

а маркер системного кризиса, который влечет за собой снижение финансовых потоков, необходимых для покрытия социальных обязательств и обновления фондов и свидетельствует о наличии угрозы экономической безопасности потребительской кооперации.

2. Финансовый результат многоотраслевой деятельности.

Анализ динамики финансовых результатов за 2022 – 2024 гг. демонстрирует устойчивое снижение эффективности многоотраслевой деятельности. Так, совокупный финансовый результат за указанный период уменьшился на 20,5 % и составил 4,3 млрд руб., что привело к снижению общего уровня рентабельности с 2,69 до 2,37 %. Эти негативные результаты ограничивают возможности для развития и обновления материально-технической базы, выполнения социальных обязательств, что, в свою очередь, снижает лояльность пайщиков и подрывает социальную базу кооперативов, что также представляет угрозу экономической безопасности потребительской кооперации.

3. Пайщики — социальная база потребительских кооперативов.

Социальная база кооперативов, по состоянию на 01.01.2023, насчитывала 1103 тыс. членов, среди которых преобладающая часть не связана с ним трудовыми отношениями. На протяжении всего постсоветского периода численность членов кооперативов сокращалась. Общая их численность к 2024 году снизилась на 7,4 %, а к 2025 году составила 402 120 человек. По сравнению с 2023 годом сокращение достигло 2,4 раза [2]. Последствия этого негативного процесса для экономической безопасности кооперативов носят системный характер: происходит сужение гарантированного рынка сбыта, уменьшается ресурсная база заготовительной деятельности, снижается объем паевых взносов и др. [4].

Программа развития системы потребительской кооперации на 2023 – 2027 годы предусматривает увеличение численности пайщиков на 15 % к концу 2027 года.

Уникальность кооперативной модели хозяйствования заключается в человеческом капитале. Пайщики — это не просто клиенты, это инвесторы, кредиторы, продавцы и покупатели (потребители) одновременно. Фактор обеспечения безопасности здесь проявляется через лояльность и их экономическое участие в деятельности кооператива, и в значительной степени основан на кооперативных принципах и ценностях [5]. Высокая степень вовлеченности пайщиков в дела организации (через участие в собраниях, ревизионных комиссиях, программах лояльности) создает подушку безопасности от враждебных поглощений и внутреннего мошенничества.

Закономерность сокращения численности пайщиков представляет собой фундаментальную угрозу экономической безопасности организаций потребительской кооперации и их нежелательное преобразование в производственный кооператив.

Выводы и рекомендации. Экономическая безопасность организаций потребительской кооперации является многокомпонентной категорией, находящейся под воздействием уникального сочетания внешних и внутренних факторов, где социальная функция может как создавать дополнительные риски (сдерживая коммерческую гибкость), так и формировать устойчивые конкурентные

преимущества (доверие, лояльность, экономическое участие в деятельности кооперативов: собрания, взнос в уставный капитал и т. д.).

Обеспечение экономической безопасности организаций потребительской кооперации представляет собой комплексную задачу, выходящую за рамки стандартного кооперативного риск-менеджмента. Проведенный анализ позволяет утверждать, что безопасность кооператива зиждется на трех взаимосвязанных столпах: диверсифицированном масштабе деятельности, создающем эффект синергии отраслей; активном участии и лояльности пайщиков, формирующих социальный капитал; и сбалансированной финансовой политике, где прибыль служит не самоцелью, а инструментом развития и выполнения уставных задач.

Только синтез этих факторов, адаптированный к конкретным условиям региона, способен обеспечить выполнение кооперативами важнейшей миссии по обслуживанию сельского населения и экономическую безопасность организаций потребительской кооперации в конкурентной среде.

Список литературы

1. Программа развития системы потребительской кооперации на 2023 – 2027 годы. М., 2023.
2. Оборот розничной торговли в РФ в 2024 году вырос на 7,2 %. URL: https://tass.ru/ekonomika/23084399 (дата обращения: 27.02.2026).
3. Торговля в России. 2023: стат. сб./ Росстат. М., 2023. 230 с.
4. Дроздова М. И. Социальная база потребительской кооперации: проблемы и пути решения // Эффективность сферы товарного обращения и труда : сб. науч. ст. XI Писаренковских чтений, Гомель, 23 октября 2025 г. / редкол.: С. Н. Лебедева [и др.]; под науч. ред. Т. В. Гасановой и А. З. Коробкина. Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2025. С. 64 – 67.
5. Дроздова М. И. Кооперативные принципы и ценности — основа сохранения социальной базы потребительских кооперативов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2025. № 2(111). С. 201 – 210.

УДК 334.73.01

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ СВЯЗИ КООПЕРАТИВОВ: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКСПОРТА ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ КООПЕРАТИВОВ

Е. М. Гриньковская, *обучающийся*, Г. В. Сёмина, *канд. филос. наук*
Тихоокеанский институт предпринимательства, туризма и права (ТИПТиП),
г. Петропавловск-Камчатский, Россия
semina_galya@mail.ru

Статья исследует трансформацию международной деятельности кооперативов в условиях глобализации, выявляет успешные практики зарубежных стран и определяет возможные пути повышения экспортного потенциала российских кооперативов. Акцент сделан на цифровой трансформации, устойчивом развитии и поддержке со стороны государств.

Ключевые слова: кооперация, международное сотрудничество, глобализация, экспорт, рынки сбыта, сельскохозяйственные кооперативы, цепочки создания стоимости, зарубежный опыт, Россия.

Процессы глобализации, характеризующиеся либерализацией торговли, усилением международной конкуренции и интеграцией производственных цепочек, создают новые возможности для кооперативного сектора. Кооперативы, будучи предприятиями, ориентированными на удовлетворение потребностей своих членов-пайщиков, вынуждены адаптироваться к работе в транснациональном масштабе для обеспечения своей конкурентоспособности и устойчивости. Транснациональный кооператив является формой международного интегрированного объединения, сочетающего в себе глобальное присутствие и координацию деятельности с сохранением демократического контроля со стороны членов-пользователей и ориентацией на удовлетворение их потребностей в соответствии с кооперативными принципами. Для российских кооперативов, особенно в агропромышленном комплексе, выход на международные рынки является стратегическим императивом в условиях насыщения внутреннего рынка и необходимости диверсификации доходов. Как считают исследователи О. А. Пястолов и Д. Р. Рашидян, для интеграции в международное кооперативное движение необходима институционализация взаимодействия через создание рабочих групп в объединениях БРИКС, ШОС и ЕАЭС, а также адаптация успешных зарубежных практик с учетом российской специфики. Реализация данного потенциала позволит кооперативной модели стать действенным инструментом достижения национальных целей развития [1].

Поскольку кооперация как система отношений находится в постоянном развитии, ее устойчивость определяется не только прочностью ее базовых положений и принципов, но и способностью системы изменяться вместе с окружающей средой, как отмечает О. А. Моисеева [2]. Данное исследование направлено на осмысление потенциала кооперативного взаимодействия, на анализ современных особенностей международного сотрудничества кооперативов в глобальной экономике для того, чтобы оценить потенциал расширения

экспортных рынков для российских кооперативов и обобщить актуальный зарубежный опыт развития международной кооперации.

Международная кооперация в условиях глобализации трансформирует традиционные формы кооперативного взаимодействия. Сельскохозяйственные кооперативы приобретают особую значимость как инструмент повышения экспортного потенциала аграрного сектора. Объединение производителей в кооперативные структуры позволяет малым и средним хозяйствам преодолевать ограничения масштаба, повышать качество продукции и выходить на международный рынок. Так, подробный анализ международного опыта рассмотрен в статье А. А. Месяц, доказывающий успешность экспортно ориентированных кооперативов с рядом определяющих факторов: государственная поддержка, технологическая модернизация, кооперативная консолидация, брендинг и маркетинг [3]. Масштабы экспорта с участием кооперативов определяются долей выхода на международные рынки. Таким образом, экспортно ориентированный кооператив представляет собой динамичную форму сельскохозяйственной кооперации, сочетающую коллективные принципы управления с глобальными рыночными стратегиями. Его виды варьируются в зависимости от функциональной специализации, географического охвата, а успешность определяется сочетанием государственной поддержки, технологической модернизации и адаптивности к требованиям международных рынков.

Другим важнейшим фактором стала цифровизация. Исследования коллектива авторов: С. Г. Головиной, А. В. Ручкина и Е. В. Абиловой показывают роль цифровизации в функционировании кооперативов [4]. В условиях быстрой трансформации сельской экономики и сельского пространства в целом (в том числе вследствие таких событий, как пандемический кризис, климатические аномалии, разрушение международных связей и каналов движения продукции) цифровизация рассматривается в качестве ключевого инструмента государственной политики сельского развития и ведущего стратегического направления деятельности предпринимателей. Как отмечают исследователи Е. В. Абилова и С. Г. Головина, современные инновации связаны прежде всего с возможностями использования внешних факторов, поскольку прочная база накопленного опыта и знаний нуждается в расширении горизонтов за счет применения информационных технологий и продуктов цифровой трансформации бизнеса [5]. Условием успешного функционирования предприятия в настоящее время являются процессы обучения, что приводит к появлению различных инновационных возможностей. Расширение возможностей отслеживания движения продукции, производимой предприятиями АПК — важный аспект эффективной деятельности, особенно фермерского хозяйства и кооперативов, заинтересованных в применении новых инструментов и дополнительных возможностей отслеживания логистики и сбытовой деятельности.

К возможностям развития российских кооперативов можно отнести наличие конкурентоспособной продукции, ее высокое качество и экологичность. Однако существуют такие системные барьеры, как недостаток компетенций в сфере международной торговли, включая слабое владение иностранными языками, незнание процедур сертификации и таможенного оформления, неразвитость

логистической и маркетинговой инфраструктуры. Мелким кооперативам сложно обеспечить регулярные крупные поставки и стабильное качество, требуемое зарубежными ретейлерами. Низкая степень кооперации между самими кооперативами, отсутствие сильных региональных или отраслевых экспортных объединений (кластеров) приводит к распылению усилий и не позволяет формировать консолидированные коммерческие предложения.

Анализ зарубежного опыта развития международной кооперации в 2023 – 2025 гг., успешных зарубежных кооперативов, освещаемый в научной литературе, позволяет выделить ряд моделей, адаптируемых для России. *Модель «кооператив-якорь» (ЕС)*. Крупный капитализированный кооператив выступает интегратором для мелких товаропроизводителей. Он централизует функции логистики, сертификации, брендинга и продаж на экспорт. Модель экспортного кооперативного кластера (Канада, Новая Зеландия): кооперативы объединяются в отраслевые альянсы (например, Canadian Canola Growers Association) для совместных инвестиций в НИОКР, продвижения товара на целевых рынках и лоббирования торговых интересов. *Платформенная (цифровая) модель кооперации (страны АТР)*. Развиваются онлайн-платформы, принадлежащие кооперативам или их союзам, которые напрямую связывают фермеров с зарубежными покупателями (B2B) и даже конечными потребителями (B2C). Фокус на нишевые рынки и географическую индикацию (ЕС). Европейские кооперативы успешно монетизируют концепцию «терруара» (географического указания происхождения — GI). В дополнение отметим, что в условиях глобализации международное сотрудничество перестает быть факультативным элементом, а становится необходимым условием развития жизнеспособного кооперативного сектора, также является мощным инструментом повышения устойчивости и конкурентоспособности сельскохозяйственных кооперативов в условиях глобализации. Кроме того, для успешной интеграции российских кооперативов в глобальные цепочки создания стоимости требуется многоуровневая стратегия. На макроуровне необходима точечная государственная поддержка, направленная не только на финансовые субсидии, но и на развитие экспортной инфраструктуры, а также на дипломатическое продвижение российских кооперативных брендов. На мезоуровне ключевую роль должны сыграть национальные и региональные союзы кооперативов, взяв на себя функции агрегатора экспортных предложений, центра компетенций и координатора отраслевых кластеров по образцу канадского или новозеландского опыта. На микроуровне сами кооперативы должны инвестировать в повышение квалификации кадров, внедрение цифровых технологий и стандартов устойчивости, что является «входным билетом» на современные международные рынки.

Список литературы

1. Пястолов О. А., Рашидян Д. Р. Международный опыт применения кооперации в интеграционных проектах // Геоэкономика энергетики. 2025. Т. 31, № 3. С. 104 – 123. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/

mezhdunarodnyy-opyt-primeneniya-kooperatsii-v-integratsionnyh-proektah (дата обращения: 21.02.2026).
2. Моисеева О. А. Роль кооперации в пространственном развитии аграрного сектора России и стран ЕАЭС // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 5(389). С. 479 – 483. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kooperatsii-v-prostranstvennom-razvitii-agrarnogo-sektora-rossii-i-stran-eaes (дата обращения: 21.02.2026).
3. Месяц А. А. Экспортоориентированые кооперативы в АПК: мировой опыт // Агрофорсайт. 2025. № 6(61). С. 4 – 13. URL: http://agroforsait.ru/wp-content/uploads/2025/11/6_2025-_1_4–13.pdf (дата обращения: 21.02.2026).
4. Головина С. Г., Ручкин А. В., Абилова Е. В. Роль цифровизации в успешном функционировании сельскохозяйственных кооперативов // Аграрная наука. 2023. № 10. С. 167 – 174. URL: https://www.vetpress.ru/jour/article/view/2835/2431 (дата обращения: 21.02.2026).
5. Абилова Е. В., Головина С. Г. Бизнес-модель сельскохозяйственных кооперативов на основе технологий управления данными // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 12(470). С. 158 – 164. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-selskohozyaystvennyh-kooperativov-na-osnove-tehnologiy-upravleniya-dannymi (дата обращения: 21.02.2026).

УДК 334.735:336.64:004

ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В КООПЕРАТИВНЫЙ СЕКТОР В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Д. А. Гурбанмедов, *обучающийся*, А. Я. Аманиязов, *преподаватель*
Туркменский сельскохозяйственный институт, г. Дашогуз, Туркменистан
amaniyazowatageldi@gmail.com

В статье рассматриваются основные проблемы финансирования и привлечения инвестиционных ресурсов в кооперативный сектор экономики в условиях цифровизации. Проанализированы факторы, ограничивающие инвестиционную привлекательность кооперативов, и обоснованы направления совершенствования финансовых и инвестиционных механизмов с использованием цифровых технологий.

Ключевые слова: кооперативный сектор, финансирование, инвестиции, цифровизация экономики, финансовые механизмы, цифровые технологии.

Актуальность исследования. В условиях ускоренной цифровизации мировой и национальной экономики существенно трансформируются формы хозяйствования, финансовые отношения и механизмы привлечения инвестиционных ресурсов. Кооперативный сектор, традиционно ориентированный на принципы коллективной собственности, социальной ответственности и устойчивого развития территорий, все в большей степени испытывает давление со стороны цифроориентированных субъектов хозяйствования, обладающих более гибкими бизнес-моделями и доступом к современным финансовым инструментам.

Одной из ключевых проблем развития кооперативов в современных условиях остается ограниченный доступ к источникам финансирования и инвестициям. Недостаточная капитализация, низкая инвестиционная привлекательность, слабое развитие цифровой инфраструктуры, а также ограниченное использование финансовых технологий (финтех-решений, платформенного финансирования, цифровых платежных систем) существенно сдерживают их конкурентоспособность [1]. Дополнительным фактором выступает недостаточная адаптация действующих финансово-кредитных механизмов и институциональной среды к специфике кооперативной формы хозяйствования в условиях цифровой трансформации экономики [2].

Низкий уровень цифровой зрелости значительной части кооперативных организаций приводит к ограниченной прозрачности финансовой деятельности, усложняет взаимодействие с потенциальными инвесторами и финансовыми институтами, а также снижает эффективность управления финансовыми потоками. В результате кооперативный сектор оказывается менее подготовленным к использованию новых инвестиционных инструментов, таких как цифровые инвестиционные платформы, краудфандинг, краудинвестинг и другие формы альтернативного финансирования [3].

Цель исследования: комплексный анализ и выявление ключевых проблем финансирования и привлечения инвестиционных ресурсов в кооперативный

сектор экономики в условиях цифровизации, а также научное обоснование направлений совершенствования финансовых и инвестиционных механизмов на основе внедрения цифровых технологий [4].

Методы и инструменты исследования. Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы познания социально-экономических процессов, позволяющие комплексно рассмотреть особенности финансирования и инвестиционного обеспечения кооперативного сектора в условиях цифровизации экономики. В процессе исследования применялись методы анализа и синтеза для выявления взаимосвязей между финансовыми механизмами и уровнем цифрового развития кооперативных организаций, а также методы индукции и дедукции — для формулирования обобщающих выводов на основе изучения отдельных фактов и тенденций [5].

Практическая и теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в углублении и развитии научных представлений о механизмах финансового обеспечения и инвестиционного развития кооперативного сектора в условиях цифровой трансформации экономики. Полученные выводы расширяют теоретическую базу исследований в области кооперативной экономики, цифровых финансов и институционального развития, а также способствуют формированию целостного подхода к оценке инвестиционной привлекательности кооперативных организаций с учетом уровня их цифровой зрелости.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов и разработанных рекомендаций в деятельности органов государственного управления, финансово-кредитных институтов и кооперативных организаций. Материалы исследования могут быть использованы при разработке и корректировке программ государственной поддержки кооперативов, формировании механизмов стимулирования привлечения инвестиций, а также при разработке стратегий цифрового развития и модернизации финансового управления в кооперативных структурах. Кроме того, результаты исследования могут быть использованы в образовательном процессе при подготовке специалистов экономического профиля и в дальнейших научных исследованиях по проблемам развития кооперативного сектора в условиях цифровизации.

Выводы и рекомендации. В ходе исследования была проведена комплексная оценка состояния финансирования кооперативных организаций в условиях цифровизации на основе анализа их финансовых показателей, уровня цифровой зрелости и доступности инвестиционных инструментов.

Установлено, что более 60 % кооперативных структур используют преимущественно традиционные источники финансирования (собственные средства и банковские кредиты), при этом доля альтернативных цифровых инструментов (платформенное финансирование, электронные платежные системы, цифровые сервисы учета) не превышает 15–20 %. Это свидетельствует о низкой степени интеграции кооперативного сектора в цифровую финансовую экосистему.

Анализ показал, что уровень цифровизации напрямую влияет на инвестиционную привлекательность кооперативов. Организации, внедрившие элементы

цифрового учета, онлайн-отчетности и электронного документооборота, демонстрируют более высокие показатели финансовой прозрачности и имеют расширенный доступ к внешним источникам финансирования. В среднем их вероятность привлечения заемных или инвестиционных средств на 25 – 30 % выше по сравнению с кооперативами, функционирующими на основе традиционных управленческих моделей.

Выявлена также зависимость между цифровой зрелостью и эффективностью управления финансовыми потоками. Кооперативы, использующие автоматизированные системы учета и анализа, сокращают транзакционные издержки на 10 – 15 % и повышают оборачиваемость капитала.

В рамках исследования была разработана модель цифрового финансового развития кооператива, включающая три последовательных этапа: цифровизация внутреннего учета и отчетности; интеграция с цифровыми финансовыми сервисами и государственными платформами; привлечение инвестиций через платформенные механизмы и цифровые инструменты финансирования.

Список литературы

1. Воронина Н. П. Цифровая трансформация сельского хозяйства как драйвер развития сельскохозяйственной кооперации: правовое обеспечение и стратегическое планирование // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 4(142).
2. Кудрявцев А. А., Палаткин И. В., Каешова И. В. Оценка цифровизации деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов // Экономика сельского хозяйства России. 2025. № 10. С. 55 – 61.
3. Кудрявцев А. А., Палаткин И. В., Урядов А. Д. Концепция развития сельскохозяйственной кооперации на основе цифровых платформ // Экономика сельского хозяйства России. 2025. № 11. С. 59 – 67.
4. Егоров В. Г., Иншаков А. А. Информационные технологии в развитии сельскохозяйственных кооперативов // АПК: экономика, управление. 2024. № 12. С. 33 – 45.
5. Минаков А. В., Суглобов А. Е. Финансирование развития цифровой экономики в современных условиях // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12, № 1. С. 37 – 49.

УДК 334.73

КООПЕРАЦИЯ КАК РЕСУРС ДЛЯ ВОЗРОЖДЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕЛА

Е. К. Кравченко
Научный руководитель: А. Е. Тобоева, *преподаватель гуманитарных дисциплин*
Барнаульский кооперативный техникум Алтайского крайпотребсоюза (БКТ),
г. Барнаул, Россия
noverbeen17@gmail.com

Проведен анализ состояния потребительской кооперации в Алтайском крае, в частности в Шелаболиханском райпо, а также предложены пути развития данного института. Цель исследования: анализ роли потребительской кооперации для возрождения и развития села (на примере Алтайского края), а также выявление перспектив развития кооперативной деятельности в современных рыночных условиях.

Ключевые слова: потребительская кооперация, рыночная экономика, Алтайский край, Шелаболиха, Алтайский крайпотребсоюз.

Потребительская кооперация выполняет значимую функцию в жизни сельского населения: снабжает жителей товарами, оказывает услуги, открывает возможности для ведения предпринимательской деятельности.

Для сельских территорий, расположенных вдали от крупных торговых центров, она превращается в надежный инструмент поддержания благосостояния в условиях рыночной экономики, что и определяет актуальность данного исследования.

Цель исследования заключается в анализе роли потребительской кооперации для возрождения и развития села (на примере Алтайского края), выявлении перспектив кооперативной деятельности в современных рыночных реалиях.

Методологическую базу составили монографический, экономико-статистический, сравнительный анализ и другие экономические методы.

Затянувшаяся стагнация усиливает социальную напряженность и общественное неравенство, препятствует преодолению бедности и росту уровня доходов. Современное состояние российской кооперации трудно назвать удовлетворительным. В 1990 году организации объединяли 30 млн пайщиков, их доля в общем товарообороте достигала 28 %, а в сельской местности этот показатель составлял до 84 %.

В табл. 1 приведены число сельскохозяйственных потребительских кооперативов за 2011 – 2023 гг.

Таблица 1

Сельскохозяйственные потребительские кооперативы за 2011 – 2023 гг.

Показатель	2011	2019	2020	2021	01.10.2021	2023	2023 к 2011, %
Число кооперативов, ед.	7 793	5 602	5 742	5 816	6 368	5 881	75,4

Анализ данных показывает, что в период с 2011 по 2023 год число сельскохозяйственных потребительских кооперативов в России сократилось на 28,1 %.

В табл. 2 представлена динамика числа сельскохозяйственных кооперативов за период с 2006 по 2023 год, что позволяет оценить масштабы изменений и выявить основные тенденции развития данной сферы.

Таблица 2

Сельскохозяйственные кооперативы за 2006 – 2023 гг.

Показатель	2006 г.	01.01.2021	01.01.2023	2023 к 2006,%
Число кооперативов, ед.	10 530	5 950	4 594	43,6

Анализ данных таблицы показывает значительное сокращение числа сельскохозяйственных кооперативов в России за период с 2006 по 2023 год — более чем на 43 %.

Финансовые затруднения, низкая рентабельность кооперативов, слабая государственная поддержка, проблемы со сбытом продукции и урбанизация выступают главными факторами подобных сокращений.

Сохранение сельскохозяйственной кооперации и ее дальнейшее развитие требуют комплекса мер: снижения налоговой нагрузки, упрощения административных процедур, предоставления льготных кредитов, субсидирования логистических затрат.

Преодолеть негативную динамику развития сельских территорий поможет формирование объединений, включающих сельскохозяйственных товаропроизводителей, переработчиков и субъектов микробизнеса, действующих на принципах потребительской кооперации.

Алтайский крайпотребсоюз входит в десятку крупнейших региональных союзов потребительских обществ страны. Совокупный объем его деятельности за 2022 год превысил 6,5 млрд рублей; этот показатель обеспечил восьмое место в системе Центросоюза и первое среди потребсоюзов Сибирского федерального округа [1, с. 10].

По сведениям Управления Росреестра по Алтайскому краю, на 01.01.2023 в регионе зарегистрировано 459 480 личных подсобных хозяйств населения с закрепленными за ними 283,3 тыс. га земель сельскохозяйственного назначения, включая 185,9 тыс. га пашни. Хозяйства населения содержат 38,7 % общего поголовья крупного рогатого скота (42,9 % коров), 48,8 % свиней, 74,9 % овец и коз, 52,6 % лошадей, 12,8 % птицы, 93,5 % пчелосемей [2, с. 1].

Согласно данным Алтайкрайстата, эта категория хозяйств произвела за январь — декабрь 2022 года 15,4 % сельскохозяйственной продукции общей стоимостью 41,3 млрд рублей. Индекс производства составил 95,6 %, при этом растениеводческая продукция показала рост до 100,6 %, а животноводческая — снижение до 93,4 % [3, с. 1].

После рассмотрения общего положения дел в потребительской кооперации Алтайского края перейдем к детальному анализу деятельности Шелаболихинского райпотребсоюза, который является важным элементом системы

кооперации в данном районе и активно способствует социально-экономическому развитию сельского населения.

Шелаболихинское райпо вносит заметный вклад в районную инфраструктуру: организация сдает в аренду и управляет недвижимостью, обеспечивает сбор и обработку сточных вод.

В 2023 году организация продемонстрировала следующие финансовые результаты: выручка составила 11,6 млн рублей, прибыль — 1,1 млн рублей, стоимость — 11 млн рублей.

Жители района получают от Шелаболихинского райпо услуги по аренде недвижимости, управлению ею, а также по сбору и обработке сточных вод. Организация участвует в различных мероприятиях, таких как Международный день кооперации, отмечаемый 1 июля.

Экономический субъект сохраняет конкурентные позиции прежде всего через рост объемов продаж. Достигается это двумя путями: увеличением числа покупок и ростом среднего чека на одного покупателя.

Организации Алтайского крайпотребсоюза перерабатывают современные маркетинговые инструменты под собственные нужды:

— продавцы кооперативных магазинов ведут страницы в социальных сетях, где публикуют сведения о новинках, акциях, ярмарках;

— для отдельных торговых точек формируются тематические группы. Площадками для общения с покупателями служат «Одноклассники» и «ВКонтакте»;

— предприятия питания и производства применяют событийный маркетинг, продвигая собственную продукцию через мероприятия.

Освоение информационных технологий и их внедрение в кооперативные организации во многом зависят от квалифицированных кадров. Крайпотребсоюз организует научно-практические конференции: руководители и специалисты посещают одну из организаций, знакомятся с ее опытом и достижениями. Приглашенные эксперты, сотрудники краевого союза и преподаватели Барнаульского кооперативного техникума проводят в рамках таких встреч производственные мастер-классы.

Социальная направленность остается определяющей чертой потребительской кооперации: забота о людях в зоне работы кооперативных организаций выходит на первый план [4]. Собственное производство продукции складывалось десятилетиями и превратилось в конкурентное преимущество, позволяющее кооперации выживать и развиваться [5].

Список литературы

1. Основные показатели социально-экономической деятельности потребительской кооперации Российской Федерации за 2022 год. М. : Центросоюз, 2023. 162 с.
2. Управление Росреестра по Алтайскому краю. URL: https://rosreestr.gov.ru/about/struct/territorialnye-organy/upravlenie-rosreestra-po-altayskomu-krayu/ (дата обращения: 06.02.2025).

3. Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: https://22.rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 06.02.2025).
4. Потребительская кооперация России : монография / науч. ред.: Л. П. Наговицина, Е. Е. Тарасова. Белгород : Изд-во БУКЭП, 2016. 657 с.
5. Социальная экономика потребительской кооперации : монография / науч. ред.: д-р экон. наук, проф. Л. П. Наговицина, д-р экон. наук, проф. Е. Е. Тарасова; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». Белгород : Изд-во БУКЭП, 2021. 188 с.

УДК 334.732(571.12)

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

Д. А. Посохова
Научный руководитель: М. Б. Подгорная, *преподаватель*
Тюменский колледж экономики, управления и права (ТюмКЭУП),
г. Тюмень, Россия
zasmindpa@gmail.com

В работе проведён анализ проблем и перспектив развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в Тюменской области.

Ключевые слова: сельскохозяйственная потребительская кооперация, Тюменская область, региональная кооперативная система, сельская кредитная кооперация, мелкотоварные производители, кооперативный кластер, центр компетенций, Западно-Сибирский НОЦ, кооперативный хаб, цифровая платформа, агрегация продукции, межрегиональные связи, инновации в АПК, устойчивое развитие сельских территорий.

Актуальность исследования определяется тем, что в условиях глобальной нестабильности и снижения роли государства кооперация становится необходимым инструментом выживания населения. В аграрном секторе эта потребность обостряется дефицитом финансовых ресурсов у мелких производителей. Исторический опыт подтверждает эффективность региональных кооперативных систем. Тюменская область демонстрирует успешный пример их построения, однако сохраняющиеся проблемы (финансовая неустойчивость, кадровый дефицит, слабая цифровизация, трудности со сбытом) требуют дальнейшего развития и новых стратегических решений.

Цель исследования: на основе анализа современного состояния и выявленных проблем сельскохозяйственной потребительской кооперации в Тюменской области обосновать приоритетные направления её развития, обеспечивающие переход от экстенсивного роста к качественному и устойчивому функционированию.

Методы и инструменты исследования: историко-логический анализ; системный подход; сравнительный анализ; анализ нормативно-правовой базы; документальный анализ; метод кейс-стади (изучение опыта Тюменской области, КПК «Тюмень», НОЦ); проблемно-ориентированный анализ; метод стратегического планирования.

Современный этап развития мирового хозяйства, характеризующийся цифровизацией и сменой экономических укладов, обостряет проблему социального расслоения и незащищённости граждан. В условиях нарастающей непредсказуемости рынка, усиления турбулентности глобальной экономики и снижения способности государства в одиночку обеспечивать полноценную социальную защиту особую актуальность приобретает поиск альтернативных механизмов самоорганизации общества.

История и современная практика убедительно доказывают, что таким действенным механизмом способна стать кооперация, выступающая в роли «старшего брата» для государства и эффективного инструмента выживания населения в кризисных ситуациях. Кооперативное движение, основанное на принципах взаимопомощи и коллективной собственности, позволяет гражданам объединять ресурсы и совместно противостоять экономическим вызовам.

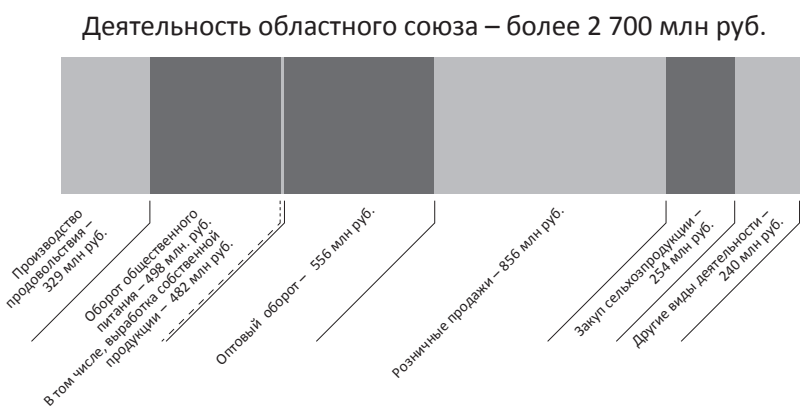
Особую значимость эти процессы приобретают в аграрном секторе, где реформа, основанная на многообразии форм собственности, привела к формированию значительного слоя мелкотоварных производителей: крестьянских (фермерских) хозяйств, личных подсобных хозяйств, сельскохозяйственных кооперативов и иных организационно-правовых форм. Несмотря на положительные сдвиги в развитии малого предпринимательства на селе и рост деловой активности сельского населения, ключевой проблемой остаётся острый дефицит финансовых ресурсов. Многие хозяйства, не имея доступа к кредитным средствам и банковскому обслуживанию, разоряются, утрачивая возможность приобретения современной техники, племенного скота, удобрений и модернизации производства. Именно в этой среде возникает объективная необходимость развития сельской кредитной кооперации и формирования целостных региональных систем, способных аккумулировать финансовые потоки и направлять их на развитие малых форм хозяйствования.

Исторический опыт России, в том числе сибирский, свидетельствует: наибольших успехов кооперативное движение достигало там, где выстраивались вертикально интегрированные, замкнутые структуры на национальном и региональном уровнях, обеспечивающие полный цикл — от производства и кредитования до переработки и сбыта продукции. Современная практика полностью подтверждает этот вывод. В регионах, где ведётся планомерная и последовательная работа по созданию региональных кооперативных систем, кооперативный сектор демонстрирует устойчивость, эффективность и способность к саморазвитию [4]. На первом и втором всероссийских съездах сельских кооперативов (2013 – 2014 гг., Санкт-Петербург) была особо отмечена необходимость оформления таких систем в форме союзов, ассоциаций и кооперативов регионального уровня. Это стало свидетельством зрелой потребности в формировании кооперативных кластеров в аграрной сфере, способных консолидировать усилия различных субъектов и выстраивать долгосрочные партнёрские отношения.

Ярким примером последовательной реализации этой стратегии является Тюменская область. В 1995 году здесь начал формироваться собственный, научно обоснованный подход к построению региональной системы аграрной кооперации, учитывающий местную специфику и потребности сельхозтоваропроизводителей [1]. Принятие Федерального закона «О сельскохозяйственной кооперации» (№ 193-ФЗ от 08.12.1995 г.) позволило перейти от разрозненных экспериментов к массовому и системному созданию кооперативных структур на прочной правовой основе. Важнейшую роль в становлении кооперативного движения в регионе сыграла региональная нормотворческая инициатива: разработанные законы «О личном подсобном хозяйстве» (1998 г.), статьи

которого регулировали кооперацию хозяйств населения, и «О государственной поддержке сельскохозяйственных потребительских кооперативов в Тюменской области» (2001 г.) создали прочную правовую основу и эффективные механизмы адресной помощи кооперативам, включая субсидирование и льготное кредитование [3]. Итогом этой системной, целенаправленной работы стало создание за первое десятилетие (1995 – 2005 гг.) 200 сельскохозяйственных производственных кооперативов, заложивших фундамент для дальнейшего развития кооперативного сектора экономики региона [2].

За 2024 год были осуществлены контрольные и распорядительные функции, которые можно отразить в диаграмме (рисунок).



Совокупные объемы и обороты деятельности Тюменского облпотребсоюза

Вместе с тем анализ современного этапа развития выявляет ряд системных проблем, тормозящих реализацию заложенного потенциала. Среди них низкая финансовая устойчивость части вновь созданных кооперативов, кадровый дефицит, сложности со сбытом продукции и недостаточная цифровизация кооперативных процессов. Преодоление этих барьеров составляет основу перспективной повестки развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в Тюменской области [5].

Приоритетными направлениями на среднесрочную перспективу должны стать:

1) трансформация центра компетенций в многофункциональный «кооперативный хаб» с функциями обучения, наставничества и маркетинга;

2) углубление интеграции с Западно-Сибирским НОЦ для внедрения инноваций в деятельность кооперативов;

3) создание цифровой платформы для агрегации продукции и оптимизации логистики;

4) развитие межрегиональных связей с северными территориями для гарантированного сбыта продукции.

Реализация этих мер позволит перевести кооперативный сектор региона от экстенсивного роста к качественному развитию.

Список литературы

1. Коммерсантъ: заявление Александра Моора об эффективности сотрудничества регионов. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8194843 (дата обращения: 11.02.2026).
2. Практика создания системы кооперативов в Тюменской области. URL: https://афорум.рф/novosti/praktika-sozdaniya-sistemy-kooperati.html (дата обращения: 11.02.2026).
3. Стефанов П., Валигурский Д. И., Маслова Е. Л. Кооперативная модель и ее актуальность в современном мире // Russian Journal of Management. 2021. Т. 8, № 4. С. 181 – 185. URL: https://rusjm.ru/ru/nauka/article/41938/view (дата обращения: 11.02.2026).
4. Развиваться сельскохозяйственной кооперации Тюменской области поможет центр компетенций : официальный портал органов государственной власти Тюменской области. URL: https://admtyumen.ru/ogv_ru/finance/apk/apk_news/more.htm?id=11544316%40egNews (дата обращения: 11.02.2026).
5. Керкина А. А. К вопросу о факторах, сдерживающих развитие сельскохозяйственной потребительской кооперации в Тюменской области // Проблемы и перспективы экономики и управления: матер. III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). СПб. : Заневская площадь, 2014. С. 231 – 233. URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6809 (дата обращения: 11.02.2026).

УДК 368.89

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВ ВЗАИМНОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ

Т. Т. Тураханов
Научный руководитель: С. Г. Котванова, *канд. экон. наук*
Алтайский филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
(Алтайский филиал РАНХиГС),
г. Барнаул, Россия
threettt@mail.ru

В работе анализируется потенциал обществ взаимного страхования (ОВС) как инструмента повышения доступности страховой защиты в России. Цель исследования: разработка комплекса мер для устранения институциональных и рыночных барьеров. Результаты работы могут быть использованы при диверсификации страхового рынка и развитии кооперативной экономики в России.

Ключевые слова: кооперативное страхование, общество взаимного страхования, законодательные ограничения, Национальная ассоциация обществ взаимного страхования (НАВС), страховое регулирование.

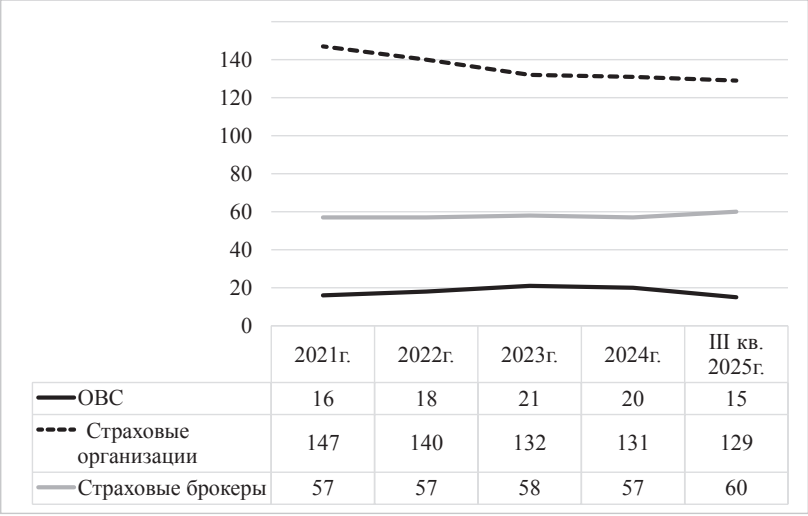
Страховые компании выступают в роли главных участников финансового рынка, предоставляющих защиту представителям бизнес-среды от разного рода рисков за счет оказания ими страховых услуг. Доминирующая на рынке коммерческая модель организации страхового дела в России ориентирована на максимизацию прибыли акционеров и не всегда способна удовлетворить индивидуальные потребности отдельных сообществ. Общества взаимного страхования (ОВС) — классическая форма страховой кооперации, где клиенты одновременно являются владельцами общества, представляет собой альтернативу, потенциал которой не реализован в полной мере на сегодняшний день.

Целью исследования является разработка предложений по активизации развития обществ взаимного страхования.

Согласно определению, приведенному в Федеральном законе от 29.11.2007 г. № 286-ФЗ «О взаимном страховании», взаимное страхование — страхование имущественных интересов членов общества взаимного страхования на взаимной основе путем объединения в обществе взаимного страхования необходимых для этого средств [1]. ОВС функционирует по принципу взаимности, его капитал формируется за счет страховых премий участников, которые выступают в роли коллективного страхователя и выгодоприобретателя. Некоммерческий статус общества позволяет минимизировать затраты и предлагать конкурентные тарифы. Положительный финансовый результат распределяется между членами, например, в счет будущих платежей, в то время как для покрытия возможных убытков предусмотрено увеличение размера страховых взносов.

По данным Банка России, количество обществ взаимного страхования в России, на конец 2025, года составило 15, при этом за период 2021 – 2025 гг.

можно отметить неоднородную динамику [4]. За 2023 год возникло 3 новых ОВС, а общее число достигло 21, что связано с законодательной реформой от 24.07.2023, снимающей ограничение на максимальное число членов общества. Однако из-за поправок, вступивших в силу 01.09.2025 и устанавливающих строгие требования к капиталу, количество обществ снизилось до отметки 15. Здесь стоит отметить, что данная тенденция не является признаком упадка модели, а свидетельствует о нормативной зрелости и качественной перезагрузке. Динамика числа участников страхового рынка представлена на рисунке.



	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	III кв. 2025г.
ОВС	16	18	21	20	15
Страховые организации	147	140	132	131	129
Страховые брокеры	57	57	58	57	60

Количественная динамика субъектов страхового дела в России за 2021 – 2025 гг.

Невзирая на то, что доля ОВС на российском рынке остается незначительной, их ежегодные финансовые показатели достигают сотен миллионов рублей страховых премий. Данный факт указывает на устойчивый спрос на данную кооперативную модель и подтверждает её потенциал для дальнейшего развития.

Перспективы развития ОВС связаны с их отличием от классической модели страховой компании. Общества взаимного страхования имеют ряд преимуществ:

— интересы участников и страховщика совпадают, так как ОВС принадлежит страхователям и управляется в их же интересах;

— некоммерческая основа позволяет предлагать более выгодные тарифы, так как в структуре отсутствует плановая прибыль и агентские комиссии;

— возможность застраховать специфические риски, отсутствующие в стандартных правилах коммерческих страховых организаций;

— минимизация бюрократии, позволяющая ускорить процесс урегулирования убытков.

Несмотря на значительные преимущества, ОВС как аналог коммерческой формы страхования имеет следующие проблемные стороны, связанные как с несовершенством законодательной базы, так и со структурными барьерами:

— согласно ст. 4 Федерального закона, объектом взаимного страхования могут являться исключительно объекты имущественного страхования, что не позволяет распространять свою деятельность на такие сферы, как страхование жизни, пенсионное страхование и медицинское страхование;

— низкая осведомленность страхователей о существовании такой формы кооперативного объединения, что может быть связано с периодом государственной монополии на страхование, на смену которой пришло доминирование отдельных коммерческих организаций;

— отсутствие представительства России в международных структурах обеспечения взаимного страхования в современном мире. Основная цель их создания состояла в том, чтобы объединить взаимных страховщиков в различных странах. Важным инструментом по устранению данной проблемы могла бы стать Национальная ассоциация обществ взаимного страхования (НАВС), которая прилагает много усилий для развития взаимного страхования [2].

На основе выделенных преимуществ и недостатков составим предложения, которые могут поспособствовать развитию ОВС и сделать данную форму кооперативного объединения более привлекательной и конкурентоспособной на рынке российского страхования.

Один из ключевых барьеров роста носит регуляторный характер, снятие или ослабление которого может в значительной степени повлиять на развитие сектора. Снятие запрета на осуществление страхования, отличного от имущественного, позволит удовлетворить комплексные потребности своих членов, в то же время необходимо создать гибкую политику в отношении требований к капиталу, одним из вариантов может стать возможность гибкого и пошагово переходного периода для достижения установленных законом нормативов.

В современных условиях глобальной цифровизации стоит обратить внимание на зарубежный опыт, где на основе использования технологий больших данных и искусственного интеллекта появилось P2P-страхование, учитывающее потребительские предпочтения страхователей и позволяющее объединять страхователей по группам, в зависимости от их страховой истории [3].

В условиях ограничений по страхованию рисков, отличных от имущественных, еще одним направлением развития может стать активное освоение продуктов для профессиональных сообществ: члены общества, помимо снижения расходов, смогут сами влиять на правила страхования, учитывая тонкости своей профессиональной деятельности, что может составить сильную конкуренцию универсальным предложениям коммерческих страховщиков.

Для устойчивого развития отрасли необходимо укрепить статус НАВС, наделив ее функциями саморегулирующей организации, что позволит ей разрабатывать отраслевые стандарты, оказывать поддержку новым и действующим ОВС, а также представлять интересы в диалоге с регулятором. Такая мера поспособствует повышению профессионального уровня сектора и формированию доверия к модели взаимного страхования.

Для решения проблемы низкой осведомленности страхователей предлагается совместная инициация информационной кампании Банком России и НАВС, направленной на повышение финансовой грамотности в части знаний о кооперативных и взаимных формах страхования.

Таким образом, несмотря на незначительную долю на рынке, общества взаимного страхования в России обладают устойчивым потенциалом роста. Реализация описанных предложений позволит раскрыть конкурентные преимущества ОВС, повысить доступность страховой защиты для специфических потребностей граждан и бизнеса, а также укрепить кооперативный сектор экономики России в целом.

Список литературы

1. О взаимном страховании : ФЗ от 29.11.2007 № 286 (в ред. от 08.08.2024) // Справ.-прав. система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72848/ (дата обращения: 29.01.2026).
2. Дадьков В. Н. Пятнадцать лет со дня принятия Закона о взаимном страховании. Текущая ситуация // Страховое дело. 2023. № 10(367). С. 9 – 15.
3. Калайда С. А., Тарасова Ю. А., Белова Л. А. Современные аспекты развития взаимного страхования // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 10. С. 2485 – 2500.
4. Сведения о количестве и лицензировании субъектов страхового дела // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/vfs/statistics/admissionfinmarket/ssd_2025q4.pdf (дата обращения: 29.01.2026).

УДК 355.241

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

К. К. Хребтова
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ksenijasib@mail.ru

Рассмотрена роль управления человеческим капиталом как ключевого фактора устойчивого развития системы потребительской кооперации в условиях экономических вызовов 2026 года.

Ключевые слова: человеческий капитал, потребительская кооперация, устойчивое развитие, внутренний брендинг, управление персоналом, корпоративная культура, цифровая трансформация, кадровый потенциал, инновации в кооперации, мотивация персонала.

Актуальность исследования обусловлена тем, что российская система потребительской кооперации в 2025 – 2026 годы входит на этапе структурной перестройки. С одной стороны, кооперативные организации продолжают выполнять важную социальную миссию в сельской местности и отдаленных территориях, с другой — сталкиваются с жесткой конкуренцией со стороны сетевого ретейла и маркетплейсов. Ключевым вызовом становится «двойное сжатие»: падение покупательной способности населения и рост операционных издержек. В этих условиях традиционная модель управления, ориентированная на сохранение текущего положения, перестает работать. Устойчивое развитие потребительской кооперации сегодня напрямую зависит не от основных средств или товарных запасов, а от способности сотрудников генерировать новые идеи, внедрять современные технологии и выстраивать доверительные отношения с пайщиками. Как показывают исследования, конкурентное преимущество получают те организации, которые рассматривают своих сотрудников не как статью расходов, а как основной актив, способный адаптироваться к нестабильности внешней среды [3].

Цель исследования заключается в определении роли человеческого капитала в обеспечении устойчивости системы потребительской кооперации и разработке практических рекомендаций по внедрению современных инструментов управления персоналом в кооперативных организациях в условиях 2026 года.

Методы и инструменты исследования. Теоретической базой послужили работы российских и зарубежных авторов в области управления человеческим капиталом и организационного развития.

Теоретическая значимость исследования. В современной науке концепция человеческого капитала претерпела значительную эволюцию. Если изначально под этим термином понимали совокупность знаний и навыков сотрудника, приносящую доход, то сегодня акцент смещается в сторону ценностного

и мотивационного ядра личности. Применительно к потребительской кооперации, человеческий капитал — это не просто квалификация работника, а его идентификация с кооперативными принципами и ценностями [2]. Именно эта особенность позволяет рассматривать систему кооперации не как набор разрозненных магазинов и складов, а как единое целое, способное к саморазвитию.

Анализ текущего состояния кооперативных организаций показывает, что в 2025 году проблема управления человеческим капиталом стоит особенно остро. С одной стороны, сохраняется костяк опытных сотрудников, обладающих уникальными знаниями местной специфики и многолетним доверием пайщиков. С другой стороны, наблюдается отток молодых специалистов в города и в более динамичные секторы экономики. Эксперты отмечают, что в большинстве райпо и потребсоюзов отсутствует системная работа с корпоративной культурой, а внутренние коммуникации строятся по устаревшим иерархическим моделям. Многие руководители воспринимают обучение и развитие персонала как издержки, а не как инвестиции в будущее.

В этих условиях ключевым фактором устойчивости становится способность организации превратить человеческий капитал в драйвер инноваций. Как верно отмечается в современных исследованиях, инновации в кооперативном секторе — это не обязательно высокие технологии, а, скорее, новые способы взаимодействия с пайщиками, новые форматы обслуживания в сельской местности (например, мобильная торговля на базе цифровых сервисов) и новые подходы к заготовительной деятельности [4]. Создание таких новшеств требует от сотрудников не только исполнительности, но и инициативы, стратегического мышления и вовлеченности. Однако, как показывают опросы, у рядовых сотрудников кооперативных организаций часто отсутствует мотивация к самообучению и проявлению инициативы, что связано с преобладанием традиционных материальных стимулов над ценностными.

Для решения данной проблемы необходим качественно новый подход к управлению. Одним из таких подходов, активно обсуждаемых в профессиональной среде в 2025–2026 годах, является концепция внутреннего брендинга [1]. Внутренний брендинг выходит за рамки стандартного HR-менеджмента. Он направлен на формирование у сотрудников глубокого понимания миссии организации, её уникальности и ценности. Применительно к потребительской кооперации внутренний бренд — это трансляция идей взаимопомощи, социальной ответственности и местного патриотизма. Когда сотрудник воспринимает своё рабочее место не просто как магазин, а как часть важной социальной миссии по обеспечению жизни на селе, у него формируется иная, более сильная привязанность к организации.

Анализ практик передовых потребительских обществ показывает, что использование инструментов внутреннего брендинга позволяет комплексно воздействовать на человеческий капитал на нескольких уровнях: стратегическом, тактическом и личностном. На стратегическом уровне важно четко сформулировать ценности кооператива и донести их до каждого сотрудника. Это не должно быть формальной трансляцией лозунгов. Необходимо создавать среду, где эти ценности работают: например, поддерживать горизонтальные связи,

поощрять наставничество опытных сотрудников над молодыми, внедрять практики совместного принятия решений, значимых для местного сообщества. На тактическом уровне ключевую роль играет обучение. При этом в 2026 году уже недостаточно стандартных курсов повышения квалификации. Востребованы инновационные форматы: обучение через решение реальных бизнес-задач, проектные сессии с участием сотрудников разных уровней, а также программы развития «мягких навыков», направленных на улучшение коммуникации с пайщиками и внутри коллектива.

Особого внимания заслуживает личностный уровень развития человеческого капитала. Современный сотрудник, особенно представитель молодого поколения, хочет видеть связь между своими ценностями и ценностями компании. Если кооперативная организация декларирует заботу о людях, но внутри коллектива царит атмосфера безразличия, человеческий капитал будет неизбежно обесцениваться. Формирование устойчивой эмоциональной связи с брендом работодателя требует последовательной работы: от дизайна комфортного пространства в магазинах и конторах до признания заслуг ветеранов кооперативного движения. Это создает ту самую «экономику впечатлений», которая сегодня становится важным фактором удержания кадров не только в столичном бизнесе, но и в регионах.

Выводы и рекомендации. Таким образом, управление человеческим капиталом становится критическим фактором устойчивого развития потребительской кооперации в 2025 – 2026 годах. Организации, которые сумеют преодолеть устаревший взгляд на персонал и внедрят современные подходы к мотивации и развитию, получат значительное конкурентное преимущество. Для перехода на качественно новый уровень управления рекомендуются следующие мероприятия:

Пересмотреть подход к обучению. Инвестиции в обучение должны рассматриваться как приоритетное направление. Необходимо внедрять программы наставничества, обмена опытом между поколениями, а также развивать у сотрудников цифровую грамотность и клиентоориентированность. Обучение должно быть непрерывным и связанным со стратегическими задачами кооператива.

Внедрять инструменты внутреннего брендинга. Руководству райпо и потребсоюзов необходимо системно работать над формированием внутренней культуры. Важно регулярно проводить мероприятия, укрепляющие командный дух, транслировать успехи и социальную значимость труда работников кооперации, создавать условия для неформального общения и обмена идеями. Это будет способствовать росту лояльности и снижению текучести кадров.

Адаптировать систему мотивации. Материальное стимулирование должно дополняться нематериальными формами признания. Важно создать среду, в которой инициатива и новаторство поощряются, а ошибки воспринимаются как возможность для обучения. Развитие самостоятельности сотрудников на местах (в рамках их компетенций) повышает их ответственность и вовлеченность в конечный результат.

Только сделав ставку на развитие собственного человеческого капитала, система потребительской кооперации сможет не только выжить в условиях экономической нестабильности, но и обеспечить устойчивый рост, сохранив свою уникальную социальную миссию.

Список литературы

1. Современные подходы к управлению. URL: https://journal.tarasovkn.ru/sovremennye-podxody-k-upravleniyu/ (дата обращения: 26.02.2026).
2. Владимиров В. В., Стуканова И. П., Агафонов А. В. Применение инновационных материалов: передовой опыт и экономическая оценка : монография. Чебоксары : Политех, 2022. 116 с.
3. Урсул А. Д., Урсул Т. А. Векторы достижения устойчивого будущего // Философские науки. 2017. № 7. С. 139 – 149.
4. Информационно-аналитическое агентство Интерфакс. URL: https://group.interfax.ru/interfax/about/today/ (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 334.7

КООПЕРАТИВНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ: ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ КООПЕРАЦИИ СРЕДИ МОЛОДЕЖИ КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Д. М. Ямалова
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
dilyarayamalova03@gmail.com

В работе исследуется актуальность преодоления кризиса кооперативной идентичности и восстановления ценностной основы потребительской кооперации, утраченной в 1990-е годы. Социокультурные особенности поколения Z, сочетающие цифровизацию и индивидуализацию с сохраняющейся потребностью в коллективных формах взаимодействия, создают как риски, так и возможности для трансляции кооперативных ценностей. При имеющемся кадровом потенциале (более 9 тысяч молодых специалистов и студентов) ключевой проблемой остается не привлечение, а закрепление молодежи через формирование устойчивой ценностной приверженности, что требует научного осмысления соответствующих механизмов.

Ключевые слова: кооперативная идентичность, потребительская кооперация, молодежь, кадровый потенциал, ценности, коллективизм, наставничество.

Актуальность исследования обусловлена тем, что при имеющемся кадровом потенциале ключевой проблемой остается не привлечение, а закрепление молодежи через формирование устойчивой ценностной приверженности, что требует научного осмысления механизмов.

Цель научного исследования: теоретическое обоснование и эмпирическое изучение механизмов формирования кооперативной идентичности у молодежи как фактора укрепления кадрового потенциала потребительской кооперации, разработка рекомендаций по совершенствованию работы с молодыми специалистами на основе ценностного подхода.

Теоретическая значимость исследования определяется его вкладом в развитие научных представлений о кооперативной идентичности как социально-психологическом феномене [1]. В рамках работы предложено уточнение понятия «кооперативная идентичность» применительно к молодежной когорте, которая рассматривается как многокомпонентное образование, включающее когнитивный компонент (знание истории и принципов кооперации), эмоционально-оценочный (принятие кооперативных ценностей как личностно значимых) и поведенческий (готовность следовать кооперативным принципам в профессиональной деятельности) [4]. Такая структурация позволяет более точно диагностировать уровень сформированности идентичности и выявлять компоненты, требующие целенаправленного воздействия. Введено также различение между устойчивой «кооперативной идентичностью» и ситуативной «кооперативной самоидентификацией», что имеет значение для

понимания глубины ценностных ориентаций молодежи. Исследование вносит вклад в обогащение социально-психологических теорий идентичности, рассматривая кооперативную идентичность как особый вид социальной идентичности, формирующийся на пересечении профессиональной, организационной и ценностной идентичностей. Это позволяет выявить специфику кооперативной идентичности и механизмы ее взаимодействия с другими значимыми для молодежи идентичностями — национальной, региональной, профессиональной. Понимание механизмов интеграции различных идентичностей создает основу для разработки стратегий формирования кооперативной идентичности, гармонично сочетающих ее с другими идентичностями [2].

Особую теоретическую значимость представляет осмысление социокультурных особенностей поколения Z — цифровой социализации, индивидуализации жизненных стратегий, прагматизма и потребности в самореализации — и их влияния на восприятие кооперативных ценностей. Введено понятие «кооперативного индивидуализма» как формы сотрудничества, при которой молодые люди готовы к кооперации при сохранении личной автономии и ясном понимании выгод от совместной деятельности, что позволяет преодолеть упрощенное понимание современной молодежи как либо полностью индивидуалистичной, либо сохраняющей традиционные коллективистские ориентации. На основе анализа существующих практик и теоретических подходов разработана теоретическая модель механизмов формирования кооперативной идентичности у молодежи, включающая институциональные механизмы (советы молодых специалистов, наставничество, музеи), социально-психологические (идентификация со значимыми другими, эмоциональное заражение), культурно-символические (ритуалы, традиции, символика), деятельностные (включение в коллективную деятельность) и цифровые механизмы (использование цифровых каналов коммуникации). Выделение этих механизмов создает практическую основу для разработки комплексных программ формирования кооперативной идентичности. Исследование вносит вклад в развитие теории кадрового потенциала, рассматривая ценностную идентификацию как важнейший фактор не только привлечения, но и закрепления молодых специалистов. В отличие от традиционных подходов, акцентирующих материальные и организационные факторы удержания сотрудников, данное исследование показывает особое значение ценностных факторов, связанных с самоидентификацией работника с миссией и ценностями организации. Это позволяет расширить понимание кадрового потенциала, включив в него ценностно-мотивационные аспекты, определяющие долгосрочную приверженность работников кооперативной организации [3]. Понимание ценностных ориентаций современной молодежи и механизмов формирования кооперативной идентичности позволяет выстраивать более эффективную профориентационную работу, направленную на привлечение молодых людей, разделяющих кооперативные ценности. На основе полученных данных могут разрабатываться информационные кампании, поддержиающие ценностные аспекты кооперативной деятельности, программы взаимодействия со школами, включающие уроки по истории кооперации,

экскурсии на кооперативные предприятия, встречи с успешными кооператорами, а также профориентационные мероприятия — ярмарки вакансий, дни открытых дверей, профессиональные пробы и целевая работа с абитуриентами кооперативных учебных заведений.

Одним из ключевых результатов является обоснование роли наставничества в формировании кооперативной идентичности и разработка рекомендаций по его развитию. Предложены критерии отбора наставников, учитывающие не только профессиональную компетентность, но и приверженность кооперативным ценностям, программы обучения наставников методам передачи ценностного опыта, система стимулирования, учитывающая качественные показатели (закрепляемость молодых специалистов, их вовлеченность), методическое обеспечение наставнической деятельности и формы обмена опытом между наставниками. Исследование подтверждает, что формирование кооперативной идентичности невозможно без создания пространства для молодежной инициативы и самоорганизации. Практические рекомендации включают создание советов молодых специалистов с реальными полномочиями, разработку положений о грантовой поддержке молодежных инициатив, организацию ежегодных молодежных форумов, проведение конкурсов профессионального мастерства и создание системы карьерного лифта для молодых активистов, проявивших приверженность кооперативным ценностям. Для системы кооперативного образования разработаны рекомендации, позволяющие усилить воспитательный компонент в подготовке специалистов: внедрение спецкурсов по истории кооперации и этике кооперативной деятельности, развитие студенческого самоуправления и волонтерского движения, организация встреч с ветеранами и успешными руководителями, использование интерактивных методов обучения, а также мониторинг сформированности кооперативной идентичности у студентов.

Проведенный анализ позволяет сделать ряд ключевых выводов. Кооперативная идентичность является значимым фактором закрепления молодежи в системе потребительской кооперации, однако современные молодые люди демонстрируют неоднозначное отношение к коллективистским ценностям: при наблюдающихся тенденциях к индивидуализации у них сохраняется потребность в солидарности, что создает основу для принятия кооперативных идей при правильно выстроенной коммуникации. В системе накоплен значительный опыт работы с молодежью (форумы, музеи, наставничество), но он требует систематизации и более широкого распространения. Ключевыми механизмами формирования идентичности выступают погружение в историю, коллективные практики, наставничество и участие в управлении. Таким образом, кооперативным организациям необходимо внедрять программы адаптации молодых специалистов с ценностным ориентированием, возрождать институт наставничества с участием авторитетных сотрудников, создавать советы молодых специалистов для реального участия в управлении и проводить мероприятия по укреплению корпоративной культуры.

Список литературы

1. Рябов А. А. Представленность коллективизма в идентичности современной молодёжи // Вестник молодых ученых и специалистов Самарского университета. 2022. № 1(20). С. 124 – 128.
2. Как привлечь молодежь в потребительскую кооперацию? // Нижегородский областной союз потребительских обществ. 2023. 26 мая.
3. Сороквашин Н. Н. Перспективы развития кооперативного движения для молодежи // Молодой ученый. 2016. № 8-1(112). С. 54 – 58.
4. Специфика социальной работы в потребительской кооперации. URL: https://studfile.net/preview/9299471/page:55/ (дата обращения: 01.03.2026).

УДК 327.3:339.7

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МИССИЯ АГРОЭКСПОРТА РОССИИ

В. О. Андриевский, Д. А. Медведский
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ksenijasib@mail.ru

В научной статье проводится анализ стратегической миссии агроэкспорта России в контексте обеспечения глобальной продовольственной безопасности. Практическая ценность исследования заключается в необходимости анализа целей, прогнозов, мер государства и проблем, с которыми сталкивается отрасль. В условиях растущего мирового спроса на продовольствие потребность в продукции из России остаётся высокой, несмотря на геополитические вызовы.

Ключевые слова: стратегическая миссия, агроотрасль, агропродукция, агроэкспорт, Россия, внешние рынки сбыта, факторы роста, продовольственная безопасность.

Актуальность исследования обусловлена тем, что растущее население планеты, изменение климата, геополитическая нестабильность и другие факторы оказывают существенное влияние на производство и доступность продовольствия. В этих условиях роль России как одного из крупнейших производителей и экспортеров сельхозпродукции приобретает приоритетное социально-экономическое стратегическое значение.

Цель научного исследования: анализ стратегической миссии агроэкспорта России и факторов его роста.

Методы и инструменты исследования: консенсус-анализ и прогноз экспертных оценок ведущих российских бизнес-аналитиков.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что грядущие фискальные изменения, запланированные на 2026 год, затронули глобальную продовольственную безопасность, которая является одним из ключевых вызовов, стоящих перед человечеством. В текущем году Россия планирует нарастить темпы отгрузок продукции АПК на внешние рынки. Факторами роста станут увеличение внутреннего производства зерновых и зернобобовых, а также стабильный спрос со стороны основных стран-импортёров [1]. Прогнозные оценки по направлениям агроэкспорта России в 2026 году сосредоточены на следующих пунктах:

— несмотря на рекордное мировое производство и высокую конкуренцию, Россия сохраняет лидерские позиции по производству зерновых культур. Главные направления поставок — Ближний Восток (Турция, Саудовская Аравия), Африка (Египет, Кения, Нигерия) и Азия (Китай, Бангладеш);

— ожидается структурный сдвиг в масложировой отрасли — при сохранении высоких объёмов экспорта подсолнечного масла будет расти доля продуктов переработки сои и рапса;

— уверенный рост поставок мясной продукции — свинины благодаря открытию китайского рынка и расширению списка аттестованных предприятий. Отмечается рост спроса на мясо птицы, включая индейку и утку;

— российские экспортёры делают ставку на продукты молочного сегмента с высокой добавленной стоимостью: мороженое, сгущённое молоко и сухую сыворотку. География поставок расширяется за счёт государств Азии и Африки, хотя основными покупателями остаются страны ближнего зарубежья — Казахстан, Беларусь, Узбекистан.

Практический аспект работы состоит в том, что перед Российской Федерацией поставлена стратегическая цель по увеличению ежегодного объема экспорта продукции агропромышленного комплекса до 56,3 млрд долл. США, что отмечено одной из главных целей развития на период до 2030 года. Согласно данным ФТС, по итогам 2024 года, стоимостной объем агроэкспорта (без учета поставок рыбной продукции) достиг 43,5 млрд долл. США, продемонстрировав сокращение на 1,1 % относительно показателей 2023 года [2]. Статистика за первые десять месяцев 2025 года свидетельствует о дальнейшей отрицательной динамике: снижение в денежном эквиваленте составило 10,4 %. В последние годы Российская Федерация удерживает позиции одного из ключевых игроков на мировом рынке зерновых, в частности, пшеницы, доля которой в глобальном объеме торговли оценивается приблизительно в 20 %. Тем не менее, в первом полугодии 2025 года фактические доходы от экспортной деятельности оказались ниже прогнозных значений. В этой связи на различных уровнях государственного управления активизировалась дискуссия о необходимости интенсификации поставок за рубеж продукции агропромышленного комплекса с высокой добавленной стоимостью. Следует отметить, что порядка трети мирового импорта аграрной продукции приходится на продовольственные товары глубокой переработки. В настоящее время удельный вес Российской Федерации в данном сегменте не превышает 13–14 %, что обусловливает приоритетность увеличения доли готовых изделий в структуре отечественного агроэкспорта.

В настоящий период наблюдается положительная динамика в сегменте готовой пищевой продукции. По итогам 2025 года, существенный прирост объемов экспорта зафиксирован по следующим товарным позициям: поставки мороженого увеличились на 30 %, макаронных изделий и молочной продукции (кефиров и йогуртов) — на 21 %, сыров и творога — на 16 %, готовых мясных изделий — на 14 %, напитков — на 10 %, кондитерских изделий — на 9 %. В секторе животноводства также отмечается прогресс: к ноябрю 2025 года экспорт мясной продукции возрос на 28 %, молока — на 11 %. Устойчивую основу для дальнейшего наращивания как сырьевого, так и зернового экспорта формируют позитивные тенденции в растениеводстве. По состоянию на 2 декабря 2025 года, зафиксирован рост урожайности и

валовых сборов зерновых и зернобобовых культур. С 2019 по 2024 годы стоимостной объем экспорта зернобобовых увеличился практически в четыре раза, достигнув по итогам 2024 года 1,3 млрд долл. США. Наряду с количественным ростом происходит диверсификация товарной структуры зернового экспорта и расширение географии поставок. Высокий мировой спрос на российские зернобобовые обеспечил выход отечественных производителей на крупные рынки Индии, Китая и Бангладеш. В настоящее время сохраняются перспективы дальнейшего расширения географии присутствия, в частности, за счет выхода на рынки Пакистана, стран Африканского континента и Юго-Восточной Азии [3].

Согласно прогнозным оценкам Министерства сельского хозяйства РФ, объем экспорта зерна в текущем сельскохозяйственном году (июль 2025 — июнь 2026) составит 50 млн тонн, из которых 43 – 44 млн тонн придется на пшеницу. По данным Союза экспортеров и производителей зерна, в период с июля по ноябрь 2025 года включительно отгрузки пшеницы за рубеж достигли порядка 20,3 млн тонн. В 2026 году при расчете основной части тарифной квоты на вывоз зерновых культур Министерство сельского хозяйства планирует применять понижающий коэффициент в отношении экспортеров, не освоивших в полном объеме выделенные им квоты на 2025 год. Прогнозируемый объем квоты на экспорт зерна из Российской Федерации в период с февраля по июнь 2026 года оценивается в 20 млн тонн. В отраслевом союзе обращают внимание на факторы, сдерживающие рост экспортных поставок. Сохраняющийся низкий уровень цен (на декабрь 2025 года цена на пшеницу 4 класса на условиях FOB составляла 227,5 долл. США за тонну) негативно сказывается на рентабельности экспортных операций в условиях увеличивающихся издержек. Кроме того, существенное влияние на результативность экспортной деятельности в 2026 году окажет географический фактор предложения. Повышение урожайности в регионах Центрального и Приволжского федеральных округов, значительно удаленных от основных морских портов, влечет за собой рост транспортных расходов, в частности, на железнодорожные перевозки. В сложившихся условиях перед всеми участниками внешнеэкономической деятельности стоит задача активизации усилий по оптимизации затрат, повышению операционной эффективности и поиску перспективных зарубежных рынков сбыта.

Согласно прогнозу Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО), в сезоне 2025 – 2026 годов мировое производство зерновых культур впервые в истории может превысить порог в 3 млрд тонн. При этом динамика экспортных потоков в 2026 году будет находиться в прямой зависимости от параметров нового урожая. Стратегический пул стран — традиционных импортеров зерна сохранит свою стабильность: ведущие позиции, как ожидается, вновь займут Египет, Турция, Иран и Бангладеш. Внутри данной группы вероятны структурные перестановки, обусловленные климатическими условиями и объемом валового сбора зерновых в самих государствах-импортерах. В структуре российского зернового экспорта доминирующее положение продолжает занимать пшеница,

основным покупателем которой выступает Египет. Поставки в Иран, Саудовскую Аравию и Китай носят более диверсифицированный характер и, помимо пшеницы, включают ячмень, кукурузу и зернобобовые культуры. На государственном уровне для растениеводческого сегмента агропромышленного комплекса на 2026 год определены два приоритетных вектора развития: переход на отечественные средства производства, а также диверсификация хозяйственной деятельности с целью повышения рентабельности и минимизации издержек [4]. Объем финансирования агропромышленного комплекса в 2026 году составит 540,4 млрд руб., из которых 290,7 млрд руб. будет направлено на реализацию государственной программы развития сельского хозяйства. Дополнительные ассигнования предусмотрены на комплексное развитие сельских территорий (13,4 млрд руб.) и поддержку малых форм хозяйствования в агробизнесе (7,8 млрд руб.). Министерство сельского хозяйства РФ пролонгирует действие механизма льготного кредитования, при котором процентные ставки коррелируют с ключевой ставкой Банка России и подлежат изменению пропорционально ее динамике. В повестке сельскохозяйственных товаропроизводителей на 2026 год сохранится вопрос оптимизации расходов: внедрение цифровых решений позволяет сократить производственные затраты на 15 – 20 % при сохранении или увеличении урожайности. Применение цифровых платформ для закупок и реализации урожая способствует цифровой трансформации сделок и снижению административных расходов.

Для наращивания агроэкспорта Россия должна быть конкурентоспособна на внешнем рынке по ассортименту, качеству и цене:

— развивая инфраструктуру сбыта фермерской продукции путем субсидирования логистических центров, мощностей по сбору, хранению, переработке и обработке продукции малого агробизнеса;

— консолидируя партии для экспорта, что позволит объединять в партии продукцию нескольких производителей для совместного экспорта;

— поддерживая сельхозкооперативы-агроагрегаторы, возмещая части затрат на закупку фермерской продукции.

Агроэкспорт России выполняет стратегическую миссию в обеспечении глобальной продовольственной безопасности. Ее реализация направлена на устойчивое наращивание объемов производства и расширение географии поставок сельхозпродукции, что требует комплексного подхода, государственной поддержки, развития инфраструктуры, внедрения инновационных технологий и развития цифровых инструментов.

Список литературы

1. Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 сентября 2022 г. № 2567-р. URL:

http://static.government.ru/media/files/G3hzRyrGPbmFAfBFgmEhxTrec694MaHp.pdf (дата обращения: 01.03.2026).
2. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 21.01.2020 г. № 20. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45106 (дата обращения: 01.03.2026).
3. Статистические данные Федеральной таможенной службы России. URL: https://customs.gov.ru/statistic (дата обращения: 01.03.2026).
4. Отчеты Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО). URL: https://www.fao.org/statistics/data-releases/en (дата обращения: 01.03.2026).

УДК 330.88

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В. А. Баранников
Донбасский государственный технический университет (ДонГТУ),
г. Алчевск, Россия
univer.2024@yandex.ru

В работе рассматриваются основные направления трансформации институциональной среды российских регионов в условиях санкционного давления, структурной перестройки экономики и цифровизации. Особое внимание уделяется таким механизмам повышения эффективности регионального управления, как развитие стратегического планирования, внедрение проектных методов, цифровизация процессов и совершенствование взаимодействия власти, бизнеса и науки. Обоснована необходимость системного подхода к институциональным преобразованиям для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности территорий.

Ключевые слова: институциональная среда, региональное развитие, трансформация, стратегическое планирование, цифровизация.

Современный этап развития российской экономики сопряжен с внешними и внутренними угрозами. Санкционное давление, необходимость обеспечения технологического суверенитета и структурной перестройки экономики актуализируют проблему поиска эффективных механизмов регионального развития. В этих условиях особое значение приобретает качество институциональной среды, от которого зависят инвестиционная привлекательность региона, эффективность использования бюджетных средств, возможности для развития предпринимательства и инноваций.

Цель исследования состоит в выявлении основных проблем трансформации институциональной среды российских регионов и обосновании приоритетных направлений ее развития в условиях структурной перестройки экономики и цифровой трансформации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения институциональной экономической теории, труды отечественных ученых в области региональной экономики и управления.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии положений институциональной экономической теории применительно к региональному уровню и систематизации направлений трансформации институциональной среды.

Анализ современных исследований позволяет выделить несколько приоритетных направлений трансформации институциональной среды российских регионов.

Одним из главных направлений реформирования является усиление роли институтов государственного стратегического планирования в развитии экономики регионов и муниципальных образований. Это предполагает не просто формальное наличие стратегий, а создание целостной системы, обеспечивающей

единство и взаимосвязь между региональным и муниципальным уровнями управления. Важно, чтобы стратегические документы становились основой для принятия оперативных решений и распределения ресурсов, а не оставались формальностью. Решение этой задачи предполагает обеспечение реальной взаимосвязи стратегических документов федерального, регионального и муниципального уровней; последовательное внедрение программно-целевого подхода в деятельность всех звеньев управления; развитие методического инструментария для оценки эффективности реализации стратегий; обязательный учет пространственных аспектов и региональных особенностей при разработке стратегических документов [1].

Ключевым направлением становится формирование прозрачных механизмов взаимодействия власти, бизнеса и научно-образовательного сообщества. Н. В. Коваленко и А. Г. Тимошенко обосновывают, что эффективное управление инновационным развитием территории требует учета и анализа институциональных факторов для устранения препятствий и создания благоприятных условий для инноваций, что достигается только путем совместных усилий всех заинтересованных сторон — государственных органов, научно-образовательных учреждений и бизнес-сектора [2]. Речь идёт о создании региональных инновационных экосистем, где наука ориентируется на реальные технологические вызовы, бизнес выступает полноценным заказчиком исследований, а власть обеспечивает единые «правила игры» и координацию ресурсов. Важную роль здесь могут сыграть механизмы государственно-частного партнёрства и проектного управления, позволяющие объединять ресурсы разных сторон для решения конкретных задач развития. Для эффективного согласования интересов необходимо создание региональных проектных офисов, развитие институтов оценки регулирующего воздействия, обеспечение реального участия предпринимательского и научного сообществ в разработке и экспертизе стратегических решений.

Особого внимания заслуживает использование проектных методов как перспективного направления повышения эффективности регионального управления. Проектный подход позволяет добиться конкретного результата при ограниченности ресурсов, наладить взаимодействие с большим кругом участников и минимизировать избыточные согласования. Институционализация проектного управления требует создания региональных проектных офисов, разработки соответствующей нормативной базы, формирования системы управления проектами, а также внедрения мониторинга реализации проектов на основе конкретных показателей. Как показывают исследования, внедрение проектных методов способствует формированию в органах власти культуры, ориентированной на постоянное повышение качества и эффективности [3].

Существенным ресурсом повышения эффективности институциональной среды выступают современные информационные технологии. Внедрение цифровых платформ в практику государственного управления открывает новые возможности: обеспечивает прозрачность процедур взаимодействия бизнеса и власти; позволяет существенно сократить временные и транзакционные издержки; повышает доступность информации о мерах поддержки для всех

заинтересованных субъектов; создает каналы оперативной обратной связи с населением и бизнесом; дает возможность внедрить системы мониторинга и оценки эффективности управления в режиме реального времени. Цифровая трансформация создает новые возможности для экономического роста и позволяет увеличить предпринимательскую активность путем реализации бизнес-идей на цифровых рынках.

Важнейшим направлением институциональных преобразований выступает совершенствование организационной структуры управления региональным развитием. Вся совокупность институциональных элементов может быть структурирована по функциональным блокам: законодательные органы, исполнительные органы, территориальные органы федеральных министерств и общественные организации. Совершенствование этой структуры предполагает четкое разграничение полномочий между уровнями власти с учетом экономической и финансовой базы муниципальных образований; устранение дублирования функций различных ведомств; создание специализированных институтов развития (корпораций развития, агентств инвестиций, фондов поддержки предпринимательства).

Таким образом, совершенствование институциональной среды региона представляет собой комплексную задачу, требующую системного подхода и учета специфики конкретной территории. Приоритетными направлениями трансформации выступают: усиление роли стратегического планирования, развитие механизмов взаимодействия власти, бизнеса, науки и общества, внедрение проектных методов управления, цифровизация управленческих процессов и оптимизация институциональной структуры.

Реализация рассмотренных направлений потребует формирования действенных механизмов институциональных преобразований: разработки и принятия региональных законов и подзаконных актов, регламентирующих деятельность институтов развития; создания методик оценки качества институциональной среды и эффективности деятельности институтов развития; формирования специализированных структур (проектных офисов, агентств развития), ответственных за реализацию институциональных преобразований; подготовки и повышения квалификации кадров для работы в новых институциональных условиях; создания системы сбора и анализа информации о состоянии институциональной среды и обеспечения обратной связи с участниками.

Это позволит сформировать благоприятную институциональную среду, обеспечивающую условия для устойчивого социально-экономического развития регионов, повышения их конкурентоспособности и качества жизни населения.

Список литературы

1. Новоселов А. С. Институциональные аспекты управления региональным и муниципальным развитием // Мир экономики и управления. 2024. Т. 24, № 3. С. 111 – 130.

2. Коваленко Н. В., Тимошенко А. Г. Институциональные факторы регионального инновационного роста // ЦИТИСЭ. 2024. № 1(39). С. 444–455.
3. Шведов К. Ю. Анализ лучших региональных практик институтов на современном этапе и предложения по совершенствованию деятельности региональных институтов развития (на примере Красноярского края) // Вестник науки. 2025. Т. 3, № 6(87). С. 476–487.

УДК 330.34

ПОТЕРЯННОЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ В ЯПОНИИ: ПОСЛЕДСТВИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

В. Ю. Береснев
Научный руководитель: Е. А. Гордейчик, *ст. преподаватель*
Новосибирский государственный педагогический университет (НГПУ),
г. Новосибирск, Россия
vlad.beresnev.04@mail.ru

Проанализированы причины и последствия экономического кризиса Японии 1990-х годов, известного как «потерянное десятилетие». Рассмотрены структурные факторы стагнации и извлечённые уроки для других экономик.

Ключевые слова: экономика Японии, потерянное десятилетие, экономический кризис 1990-х, финансовый пузырь, экономическая стагнация, банковский сектор.

Период 1990-х годов в экономической истории Японии получил название «потерянное десятилетие» вследствие продолжительной стагнации после краха финансового пузыря в 1991 году. Данный период представляет значительный научный интерес для современных исследователей, поскольку экономические процессы, наблюдавшиеся в Японии, имеют параллели в развитии других стран, включая Российскую Федерацию. Изучение японского опыта позволяет выявить системные ошибки в экономической политике, которые привели к длительному периоду стагнации [1]. Глобализация экономических процессов делает необходимым анализ кризисных явлений в крупнейших экономиках мира. Современные вызовы, связанные с экономическими санкциями и необходимостью структурной перестройки экономики, требуют изучения исторических прецедентов адаптации к неблагоприятным условиям. Согласно данным Международного валютного фонда, восстановление экономики Японии после кризиса заняло более 15 лет, что подтверждает необходимость глубокого анализа причин и последствий данного периода для предотвращения аналогичных ситуаций в других странах [2].

Целью исследования является комплексный анализ экономических последствий «потерянного десятилетия» в Японии и выявление ключевых факторов, повлиявших на длительность периода стагнации. Для достижения поставленной цели исследуются причины формирования и краха финансового пузыря в Японии конца 1980-х годов, анализируются меры экономической политики, предпринятые правительством и Банком Японии в 1990-е годы, оценивается влияние кризиса на банковский и корпоративный секторы экономики, извлекаются уроки японского кризиса для других экономик, включая развивающиеся страны [3].

В ходе исследования применялись различные методы научного познания. Использовался анализ статистических данных — макроэкономические показатели Японии за период 1985–2005 гг., включая темпы роста ВВП, уровень инфляции, динамику биржевых индексов и показатели банковского сектора.

Проводилось сопоставление экономической ситуации в Японии до, во время и после кризиса, а также сравнение с экономическими кризисами в других странах. Исследование экономических процессов осуществлялось в хронологической последовательности для выявления причинно-следственных связей. Изучались публикации Международного валютного фонда, Азиатского банка развития, Исследовательского института экономики, торговли и промышленности Японии, а также научные статьи в рецензируемых изданиях [4]. На основе анализа различных источников сформированы выводы о ключевых факторах длительной стагнации и рекомендации для экономической политики.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации знаний о причинах и последствиях длительной экономической стагнации на примере Японии 1990-х годов. Исследование дополняет существующую научную литературу по проблемам макроэкономической стабилизации и антикризисного управления. **Практическая значимость исследования** определяется возможностью применения полученных выводов для разработки экономической политики в условиях кризиса. Уроки японского кризиса имеют особое значение для стран с развивающейся экономикой, включая Россию, поскольку позволяют избежать ошибок в монетарной и фискальной политике при возникновении финансовых пузырей, своевременно выявлять признаки перегрева экономики и принимать превентивные меры, разрабатывать эффективные механизмы реструктуризации банковского сектора в условиях кризиса, формировать стратегию экономического восстановления с учётом долгосрочных последствий кризисных явлений [5]. Особую ценность представляет анализ структурных причин стагнации, которые часто остаются без внимания при разработке антикризисных мер.

По результатам исследования сформулированы следующие выводы. Основной причиной «потерянного десятилетия» стал крах финансового пузыря 1991 года, усугублённый несвоевременными и недостаточными мерами экономической политики со стороны правительства и Банка Японии. Кризис банковской системы, характеризовавшийся накоплением проблемных кредитов, стал ключевым фактором пролонгации стагнации. Отсрочка реструктуризации банковского сектора привела к снижению кредитной активности и инвестиционной привлекательности экономики. Дефляционные процессы, наблюдавшиеся в Японии на протяжении большей части 1990-х годов, создали дополнительные препятствия для экономического восстановления, поскольку способствовали откладыванию потребления и инвестиций. Структурные проблемы японской экономики, включая неэффективность корпоративного управления и жёсткость рынка труда, ограничивали возможности адаптации к новым экономическим условиям. Опыт Японии демонстрирует важность своевременного реагирования на кризисные явления и необходимость комплексного подхода к экономической политике, сочетающего монетарные, фискальные и структурные меры.

На основе полученных выводов сформулированы рекомендации. Центральным банкам необходимо оперативно реагировать на признаки финансового перегрева и своевременно применять инструменты денежно-кредитной политики для стабилизации экономики. Правительствам следует избегать отсрочки

структурных реформ в кризисный период, поскольку это приводит к удорожанию восстановления в долгосрочной перспективе. Банковскому сектору требуется создание эффективных механизмов выявления и управления проблемными активами до наступления системного кризиса. Развивающимся экономикам важно изучать опыт стран, переживших длительные периоды стагнации, для разработки превентивных мер экономической политики. Дальнейшие исследования могут быть направлены на сравнительный анализ «потерянного десятилетия» в Японии с экономическими кризисами в других странах, а также на оценку долгосрочных последствий кризиса для социального развития японского общества.

Список литературы

1. Japan's Lost Decade: Policies for Economic Revival. IMF Publication. URL: https://www.imf.org/external/pubs/nft/2003/japan/index.htm (дата обращения: 15.02.2026).
2. Hayashi F., Prescott E. The 1990s in Japan: A Lost Decade // Review of Economic Dynamics. 2002. Vol. 5, Issue 1. P. 206 – 235. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094202501901498 (дата обращения: 15.02.2026).
3. The Structural Causes of Japan's «Two Lost Decades». RIETI Research Paper. URL: https://www.rieti.go.jp/en/publications/rd/003.html (дата обращения: 15.02.2026).
4. Алексеева Н. С. Обзор экономического кризиса Японии 1990 – 1992 г. // Вестник современных исследований. 2018. № 9-2(24). С. 9 – 11. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=36275611 (дата обращения: 15.02.2026).
5. Japan's Lost Decade: Lessons for Other Economies. ADBI Working Paper 521. URL: https://www.adb.org/sites/default/files/publication/159841/adbi-wp521.pdf (дата обращения: 15.02.2026).

УДК 339.92

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИИ И СТРАН АФРИКАНСКОГО КОНТИНЕНТА

Д. А. Браже
Научный руководитель: И. А. Мороз, *канд. ист. наук*, *доцент*
Брянский филиал Российского экономического университета
им. Г. В. Плеханова
(Брянский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова), г. Брянск, Россия
dbra626@gmail.com

В статье рассматриваются основные проблемы ряда африканских стран в экономическом взаимодействии с Россией. Цель исследования: рассмотреть основные проблемы стран из разных регионов Африки и возможности экономического взаимодействия с Россией.
Ключевые слова: Африка, Россия, экономика, Сахель, Марокко, Египет.

Африка — это сложный континент, состоящий из 54 государств — членов ООН. Во многих африканских странах есть потенциал экономического роста, которых нет в странах северного полушария. На Африканском континенте самое быстрорастущее население (коэффициент рождаемости в Африке 3.9, в Европе 1.4). Африканские страны обладают крупными запасами природных ресурсов. Однако эти плюсы нивелируются внутриполитическими проблемами и отсталостью системы образования.

В статье рассматривается несколько стран из разных регионов Африки, их экономические взаимоотношения с Россией, а также проблемы внутри этих стран, которые препятствуют развитию таких отношений.

Методы исследования: абстрагирование, анализ и синтез, сравнение.

Северная часть континента (Марокко, Алжир, Тунис, Ливия, Египет, Судан) состоит из исламских и арабских стран. В отличие от стран остальной Африки, у них более долгая история своей государственности и взаимодействия с европейскими странами, а следовательно, относительная политическая стабильность. Россия в основном импортирует и экспортирует сельскохозяйственную продукцию. Североафриканские страны потрясли события «арабской весны» 2011 – 2012 годов. Например в Ливии (одной из самых богатых стран Африки того времени), которая являлась экономическим партнёром с Россией по закупке вооружения, началась затяжная гражданская война, которая длится до сих пор. В Египте и Тунисе произошли государственные перевороты, в других странах периодически проходят протесты. Но в целом регион сохранил стабильность.

Для России здесь наиболее привлекательны две страны: Египет и Марокко. Марокко — стабильная, европеизированная и относительно других стран региона развитая страна. В 2024 г. 1,69 % марокканского экспорта было направлено в Россию (83,8 млн долларов из 4967,8 млн долларов) [3]. Марокко в основном экспортирует в Россию сельскохозяйственную продукцию.

Экспорт сильно упал после эпидемии COVID-19, затем после введения западных санкций в 2022 году. До указанных событий товарный экспорт Марокко в Россию составлял 287 млн долларов (на 2019 год) [3]. Главные же импортные товары из России в Марокко — это энергоносители. Как и другие страны региона Марокко имеет богатое культурное наследие исламской и арабской культуры, крупные марокканские города имеют более развитое городское хозяйство и лучшую криминогенную обстановку, что создаёт крупный потенциал для туризма.

В отличие от Марокко Египет хуже пережил «арабскую весну». В Египте произошло два государственных переворота (в 2011 и 2013 году), но страна смогла избежать ливийского или сирийского сценария. Сохранив стабильность, Египет смог сохранить и экономический рост. Страна создаёт крупные проекты, такие как города Новый Каир и Город им. 6 Октября, с целью разгрузить старый Каир. Реализует крупные проекты Египет и с Россией, самым известным является АЭС «Эль-Дабаа», которую строит «Росатом» с 2022 года. Россия является крупным военным партнёром Египта, проводя совместные учения и экспортируя военное оборудование. Египетские туры — одни из наиболее популярных в России.

Западная Африка (Мавритания, Мали, Буркина-Фасо, Нигер, Сенегал, Гамбия, Гвинея-Бисау, Кабо-Верде, Гвинея, Сьерра-Леоне, Либерия, Кот-д'Ивуар, Гана, Того, Бенин, Нигерия) состоит в основном из бывших французских и британских колоний. Регион можно разделить на два подрегиона: Сахель и страны на берегах Гвинейского залива. Европейские колонии на берегу Гвинейского залива были устроены достаточно просто: колонией руководила администрация, состоящая из европейцев. Коренные жители в лучшем случае могли получить европейское образование или служить в младшем составе колониальной армии. Экономика же такой колонии состояла из экспорта сельскохозяйственной продукции или полезных ископаемых в метрополию, обрабатывающая промышленность не развивалась, оставляя местное население только на низкооплачиваемых и низкоквалифицированных работах. После деколонизации 60–70-х годов место губернаторов колоний заняли либо лидеры национально-освободительных движений, либо те, кто смог пройти по колониальным социальным лифтам. При подобной смене власти экономика оставалась такой же. Поскольку источники прибыли для элиты в таких странах очень ограничены, эти страны постоянно переживают государственные перевороты и даже гражданские войны в борьбе за ограниченные источники ренты. Часто в эти конфликты вмешиваются другие государства, преследуя свои интересы [4, с. 29]. Такое положение дел ограничивает экономическое взаимодействие с Россией.

Второй регион Западной Африки — это Сахель. Сахель — это территория между Сахарой и экваториальными лесами Африки. Проблемы данных стран похожи на проблемы стран Гвинейского залива, но к этому добавляется засушливый климат и отсутствие прибрежного положения, следовательно, бедность и нестабильность в этих странах ещё выше. Буркина-Фасо, Мали и Нигер даже не целиком контролируют свою территорию, часть стран

находится под контролем исламских боевиков, а север Мали под контролем азавадских сепаратистов. В 2021 – 2023 годах в Мали, Буркина-Фасо и Нигере произошли антифранцузские военные перевороты. Альтернативой Франции «клуб полковников» видит Россию, но пока регион не стабилизируется, кроме отправки вооружения и обеспечения безопасности (служба в африканском корпусе ВС РФ), другого взаимодействия России и Сахеля ожидать не стоит.

Центрально-Африканские страны (Чад, Камерун, Сан-Томе и Принсипи, ЦАР, ДР Конго, Республика Конго, Габон, Экваториальная Гвинея, Ангола) имеют те же проблемы, что и Западная Африка. Также к ним добавляется тяжёлый экваториальный климат. А такие страны как Центрально-Африканская Республика (ЦАР) и Демократическая Республика Конго (ДР Конго) находятся в затяжных внутренних вооружённых конфликтах.

Восточная Африка (Южный Судан, Эфиопия, Эритрея, Джибути, Сомали, Уганда, Бурунди, Руанда, Танзания, Малави, Мозамбик, Замбия, Зимбабве, Мадагаскар) также имеет проблемы, свойственные двум вышеперечисленным регионам, но в отличие от них климат более благоприятный, есть более стабильные режимы (за исключением Эфиопии, Сомали, Южного Судана и Эритреи). Страны Восточной Африки переживают бурный экономический рост, даже Зимбабве — страна, характеризующаяся гиперинфляцией в конце 90-х и купюрой в 100 триллионов зимбабвийских долларов, — сейчас показывает устойчивый рост ВВП в 6 %. Это создаёт хорошую почву для российских инвестиций и туризма, но пока активнее всего в эти страны инвестирует Китай [2].

Южная Африка (Намибия, Ботсвана, Эсватини, Южно-Африканская Республика (ЮАР)) состоит из самых стабильных и экономически развитых стран Чёрной Африки (кроме бедных, небольших королевств: Лесото и Эсватини). Самая крупная страна региона — ЮАР — является сооснователем БРИКС и имеет более сложную экономику, в отличие от других африканских стран. Тем не менее экономика ЮАР растёт медленными темпами, параллельно увеличивается государственный долг, есть дефицит электроэнергии и транспортной инфраструктуры. Однако есть перспективы, что правительство ЮАР сможет решить эти проблемы [1, с. 1291].

Подводя итоги, можно сказать, что больший потенциал экономического сотрудничества у России с североафриканскими и восточноафриканскими странами, при этом с последними он ещё не реализован. При демографических и ресурсных преимуществах африканских стран только некоторые могут правильно ими распорядиться, во многих из них нет устойчивых государственных институтов, что вызвано как историческими причинами, так и действиями элиты этих стран, которые зачастую не заинтересованы в экономическом развитии. Пока в этих странах не появятся стабильные политические режимы и устойчивая правовая система, экономическое взаимодействие с ними будет ограничено экспортом сельского хозяйства и полезных ископаемых.

Список литературы

1. Иваев М. И., Никульников Н. В., Вержаковская М. А. Состояние экономической системы ЮАР в контексте новых экономических и политических реалий // Экономические отношения. 2025. Т. 15, № 4. С. 1271 – 1298.
2. Ковалева А. Наращивание экономического присутствия на африканском континенте: опыт КНР // Росконгресс. URL: https://roscongress.org/materials/narashchivanie-ekonomicheskogo-prisutstviya-na-afrikanskom-kontinente-opyt-knr/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 25.02.2026).
3. Morocco Indicators. URL: https://tradingeconomics.com/morocco/indicators (дата обращения: 23.02.2026).
4. Фитуни Л. Л., Абрамова И. О. Политическая теория деколонизации: императивы современного прочтения // Полис. Политические исследования. 2020. № 6. С. 26 – 40.

УДК 338.45:622.32(470)

ОЦЕНКА УРОВНЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА В РЕГИОНАХ РФ

Л. А. Бурдина
Научный руководитель: М. И. Ахметова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ), г. Пермь, Россия
lidaburdina2002@mail.ru

В статье проведена количественная оценка устойчивого развития нефтегазовой отрасли в регионах РФ за 2019 – 2022 гг. В основе авторской методики лежат два подхода: экономико-математическое моделирование и индексный анализ. Регионы сгруппированы в соответствии со значением Индекса устойчивого развития, выполнен динамический анализ и выявлены общие закономерности.

Ключевые слова: устойчивое развитие, нефтегазовая отрасль, индексный анализ, экономико-математическое моделирование.

Российский нефтегазовый комплекс как драйвер развития промышленности формирует значительную доходную часть федерального бюджета. В последние годы его устойчивое развитие (УР) осложняется как внешними вызовами, так и внутренними ограничениями. Как следствие, актуальной становится разработка адаптационных мер для предприятий, что поспособствует развитию нефтегазовой отрасли страны.

На предыдущих этапах работы автором был проведен сравнительный анализ существующих подходов к количественной оценке УР социально-экономических систем [1]. Это позволило разработать авторскую методику оценки УР, сочетающую в себе два подхода: экономико-математическое моделирование и индексный анализ. Также в ней учитывается степень влияния факторов на процессы УР. На рисунке схематично представлена авторская методика, которая подробнее описана в [2], а в ее основу положены статьи [3, 4].



Авторская методика оценки уровня УР промышленности

Целью текущего этапа исследования является апробация методики на статистических данных, характеризующих российский нефтегазовый комплекс, что позволит определить регионы-лидеры в данной области и, напротив, наиболее уязвимые субъекты; ключевые точки роста и проблемные аспекты отрасли, предложить эффективные стратегические и оперативные управленческие решения. Данная методика является универсальной, с помощью нее возможно оценить и другие отрасли промышленности, подобрав данные по соответствующим ОКВЭД2.

Для достижения данной цели предполагается решение следующих **задач**:

1) сбор статистической информации по 23 нефтедобывающим регионам РФ в разрезе ОКВЭД2 «06. Добыча нефти и природного газа» за 2019–2022 гг. по показателям в рамках трех компонент: экономической, социальной и экологической. Экономическая компонента включает в себя 10 показателей, отражающих производственный, финансовый и инновационный потенциал отрасли. Аналогично социальная компонента включает в себя 3 показателя и характеризует трудовой и инфраструктурный потенциал отрасли; экологическая — 2 показателя. Обоснование целесообразности и достаточности показателей, включаемых в методику, выполнено на более ранних этапах исследования;

2) апробация методики на статистических данных в динамике;

3) группировка регионов РФ по уровню УР (7 групп с шагом интервалов, равным 0.15; группы от минимального уровня УР до максимального);

4) выявление общих тенденций и закономерностей относительно уровня развития нефтегазовой отрасли в регионах и ее реакции на внешние шоки (в рассматриваемом периоде — последствия пандемии COVID-19).

Объектом исследования выступает нефтегазовый сектор российской экономики, **предмет исследования** — его устойчивое развитие.

Для достижения цели использованы следующие **методы**: общенаучные — анализ, синтез, классификация, сравнение; специальные — индексный анализ, экономико-математическое моделирование, энтропийное взвешивание.

Научную новизну исследования обеспечивают: 1) авторская методика; 2) учет отраслевых факторов; 3) учет неравномерности влияния факторов на процессы УР (определение весовых коэффициентов). Кроме того, на сегодняшний день в научной среде крайне мало исследований, касающихся изучения процессов устойчивости нефтегазовой отрасли.

Результаты и выводы. Группировка регионов РФ на основе рассчитанных по авторской методике значений индекса УР нефтегазовой отрасли показала, что в период с 2019 по 2022 гг. практически во всех субъектах не наблюдается устойчивой динамики в развитии отрасли. За весь анализируемый период стабильно положительное изменение показателя зафиксировано лишь в Республиках Башкортостан и Татарстан, Ненецком автономном округе; стабильно негативная динамика — в Республике Дагестан и Красноярском крае; Пермский край преимущественно входит в группу 3 «Ниже среднего».

Также в таблице приведены примеры регионов, демонстрирующих «постпандемийный отскок» — типичную реакцию на шок 2020–2021 гг., с отложенным эффектом (строки 7–9). Она проявляется в первоначальном росте

индекса УР в 2020 году, а затем резком снижении в 2021 году под давлением ограничений и разрыва логистических цепочек с последующим частичным восстановлением за год.

Анализ динамики индекса УР нефтегазовой отрасли в регионах РФ (извлечение)

№	Регион	2019	2020	2021	2022
1	Республика Башкортостан	0,4071 (3)	0,4527 (4)	0,5792 (4)	0,6223 (5)
2	Республика Татарстан	0,2853 (2)	0,3255 (3)	0,3484 (3)	0,4337 (3)
3	Ненецкий автономный округ	0,2928 (2)	0,3099 (3)	0,3143 (3)	0,3724 (3)
4	Республика Дагестан	0,1861 (2)	0,1784 (2)	0,1295 (1)	0,0736 (1)
5	Красноярский край	0,2669 (2)	0,2666 (2)	0,1622 (2)	0,1407 (1)
6	Пермский край	0,3470 (3)	0,3535 (3)	0,3013 (3)	0,2761 (2)
7	ХМАО — Югра	0,4265 (3)	0,4651 (4)	0,3258 (3)	0,4517 (4)
8	Сахалинская область	0,5153 (4)	0,6119 (5)	0,4948 (4)	0,5673 (4)
9	Самарская область	0,3081 (3)	0,3685 (3)	0,2601 (2)	0,2666 (2)
10	…				

Примечание: в скобках указаны номера групп, где: 1 — Минимальный (0–0,15); 2 — Низкий (0,15–0,3); 3 — Ниже среднего (0,3–0,45); 4 — Средний (0,45–0,6); 5 — Выше среднего (0,6–0,75); 6 — Высокий (0,75–0,9); 7 — Максимальный (0,9–1).

Проведенный анализ тенденций и закономерностей позволил выявить общее улучшение ситуации в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, после чего в большинстве регионов происходит резкое ухудшение показателя в 2021 году (11 регионов в группе Низкий). При этом нефтегазовая отрасль в регионах с исходно низкими значениями индекса УР (группы 1, 2) наиболее подвержена негативным тенденциям — внешний кризис не только замедлил ее развитие, но и спровоцировал снижение показателя. Напротив, в регионах с исходно высокими значениями индекса УР (группы 4, 5) отрасль проявила бóльшую устойчивость: даже при временных спадах (как в случае с «постпандемийным отскоком») она быстро восстановилась, либо продолжила непрерывный рост.

Кроме того, ключевым фактором, определившим различия в траекториях внутри одной группы, стал адаптационный потенциал отрасли. На территориях, где индекс УР в 2022 году ниже докризисного уровня, этот потенциал уже исчерпан, что делает отрасль уязвимой перед будущими вызовами.

В связи с этим особый практический интерес представляют регионы-лидеры, на территории которых нефтегазовая промышленность не только сохранила высокие значения индекса УР, но и показала прогрессивную динамику даже в сложных условиях, а именно:

— Республика Башкортостан — единственный регион с прогрессивным ростом устойчивости нефтегазовой отрасли, перешедшей в группу Выше среднего и демонстрирующей устойчивое улучшение по всем периодам;

— ХМАО — Югра и Сахалинская область — регионы с высокими исходными значениями индекса УР нефтегазовой отрасли. На данных территориях

отрасль быстро восстановилась после «постпандемийного отскока» и улучшила позиции в группе.

Именно опыт развития нефтегазового комплекса в этих трех регионах будет подробно рассмотрен на следующем этапе исследования с целью выработки рекомендаций для УР отрасли в других субъектах РФ. При этом ключевой задачей построения единой модели управления индексом УР нефтегазовой отрасли будет планомерный переход регионов из текущей группы в более перспективную.

Список литературы

1. Бурдина Л. А. Сравнительный анализ подходов к оценке устойчивого развития социально-экономических систем // Экономика, управление, бизнес в современном мире: актуальные вопросы и перспективы развития : сб. научн. тр. по мат. XI Междунар. науч.-практ. конф., Тверь, 16 апреля 2025 года. Курск, 2025. С. 9 – 15.
2. Бурдина Л. А. Методика оценки устойчивого развития промышленности (на примере нефтегазовой отрасли РФ) // Эффективные модели роста: экономика, финансы и управление : сб. IX Междунар. науч.-практ. онлайн-конф. студентов, магистрантов и аспирантов, 16 – 17 мая 2025 г. С. 119 – 124.
3. Кортоев И. И. Вопросы разработки и применения методики стратегического анализа устойчивого развития организации нефтегазового сектора // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 3. С. 12 – 27.
4. Topcu E. Drought Analysis Using the Entropy Weight-based TOPSIS Method: A Case Study of Kars, Turkey // Russian Meteorology and Hydrology. 2022. Vol. 47, No. 3. P. 224 – 231. DOI 10.3103/s1068373922030086.

УДК 339.9

РОЛЬ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Я. В. Вишняк
Научный руководитель: О. Н. Шестак, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский государственный университет транспорта (БелГУТ),
г. Гомель, Беларусь
yanavishuak@gmail.com

В статье рассматривается роль внешнеэкономической деятельности в обеспечении экономической безопасности государства в условиях глобализации и усиления внешних экономических рисков. Обоснована значимость внешнеэкономической безопасности как структурного элемента национальной экономической безопасности. Сформулированы выводы и рекомендации, направленные на повышение устойчивости национальной экономики к внешним угрозам.

Ключевые слова: экономическая безопасность, внешнеэкономическая деятельность, внешнеэкономическая безопасность, внешняя торговля, национальные интересы.

В современных условиях развития мировой экономики, характеризующихся усилением глобализационных процессов, нестабильностью внешнеэкономической среды и ростом геоэкономической напряженности, вопросы обеспечения экономической безопасности государства приобретают особую актуальность. Активное вовлечение национальных экономик в систему международного разделения труда расширяет возможности экономического роста, однако одновременно повышает их уязвимость перед внешними шоками, колебаниями мировой конъюнктуры и экономическим давлением со стороны других государств. В этой связи внешнеэкономическая деятельность выступает одним из ключевых факторов, определяющих устойчивость и безопасность национальной экономики. На международном уровне значимость экономической безопасности была закреплена в резолюциях Генеральной Ассамблеи ООН, где она рассматривается как необходимое условие стабильного развития государств и международных экономических отношений [1, с. 95].

Экономическая безопасность представляет собой сложную системную категорию, включающую совокупность условий и факторов, обеспечивающих защиту национальных интересов и экономического суверенитета. В ее структуре особое место занимает внешнеэкономическая безопасность, поскольку именно во внешнеэкономической сфере наиболее отчетливо проявляются риски утраты самостоятельности в принятии экономических решений, роста импортной зависимости и воздействия внешнего давления на национальную экономику [2, с. 143 – 144].

Согласно современным научным подходам, безопасность как категория формируется в условиях наличия деструктивных факторов различной степени выраженности — от риска до прямой угрозы. При этом риск характеризуется

вероятностью наступления неблагоприятного события, вызов предполагает наличие предпосылок целенаправленного воздействия, опасность отражает реальную возможность причинения вреда, а угроза сочетает в себе как намерение, так и возможность его реализации [5, с. 8–9]. Применительно к внешнеэкономической сфере это предполагает необходимость систематического отслеживания внешних условий и тенденций, которые при неблагоприятном развитии способны перерасти из вероятных рисков в реальные вызовы экономическому суверенитету страны. Внешнеэкономическая безопасность выступает элементом национальной безопасности и ориентирована на защиту экономических интересов государства за пределами его внутреннего пространства. Ее поддержание связано с выстраиванием результативной внешнеэкономической политики, направленной на расширение международного сотрудничества при одновременном обеспечении приоритета национальных интересов [5, с. 25].

Вместе с тем в научных публикациях по экономике до сих пор не выработано единого понимания сущности и структуры внешнеэкономической безопасности. Во многих работах данная категория трактуется преимущественно через состояние внешней торговли, тогда как инвестиционные, финансовые и иные формы международного экономического взаимодействия остаются недостаточно отраженными.

С позиций современных теоретических подходов, внешнеэкономическая безопасность определяется как такое состояние национальной экономики, при котором гарантируется защита ее интересов во внешнеэкономической сфере от внутренних и внешних дестабилизирующих факторов, а также формируются предпосылки для результативного включения страны в мировую систему хозяйственных связей [3, с. 156]. Подобная трактовка позволяет рассматривать внешнеэкономическую деятельность не только как потенциальный источник угроз, но и как значимый ресурс укрепления экономической устойчивости государства. Она охватывает торговлю товарами и услугами, трансграничное движение капитала, инвестиционные процессы, научно-техническое взаимодействие, участие в интеграционных структурах.

Методологическая база исследования опирается на общенаучные методы — анализ и синтез, индукцию и дедукцию, а также на системный и структурно-функциональный подходы. Для выявления роли внешнеэкономической деятельности применяется индикативный метод в сочетании со сравнительным анализом, предусматривающим сопоставление фактических значений показателей с установленными пороговыми уровнями. В качестве инструментария используются комплексы индикаторов экономической и внешнеэкономической безопасности, представленные в трудах российских исследователей, в том числе подходы С. Ю. Глазьева и В. К. Сенчагова, а также авторские разработки, учитывающие состояние внешней торговли, инвестиционные потоки и уровень внешней платежеспособности государства [1, с. 96; 2, с. 146].

Следует подчеркнуть, что ключевое значение в системе защиты внешнеэкономических интересов государства имеют специальные показатели,

предназначенные для количественной диагностики состояния внешнеэкономического сектора. К ним относят величину внешнеторговой квоты, соотношение экспорта и импорта (коэффициент их покрытия), объем чистого экспорта, долю критически значимого импорта, а также степень товарной и территориальной концентрации внешнеторговых операций [5, с. 50 – 52]. Применение совокупности таких индикаторов дает возможность своевременно обнаруживать возникающие диспропорции и корректировать приоритеты государственной политики.

В процессе регулирования факторов, формирующих уровень внешнеэкономической устойчивости, особое внимание должно уделяться технологическому обновлению производственной базы, росту ее научной и инновационной составляющей, а также укреплению конкурентных позиций отечественных товаров и услуг [5, с. 67 – 69]. Реализация данных направлений способствует уменьшению зависимости экономики от внешних потрясений и формированию стабильных позиций страны на мировых рынках.

Исследование влияния внешнеэкономической активности на состояние экономической безопасности свидетельствует о ее противоречивом характере. С одной стороны, расширение международных хозяйственных связей стимулирует повышение конкурентоспособности, наращивание экспортного потенциала и приток зарубежного капитала. С другой — несбалансированная структура торговли, чрезмерная концентрация потоков и ориентированность на ограниченное число партнеров способны усиливать уязвимость национальной экономики. В этой связи стратегически важным направлением становится продвижение продукции с высокой добавленной стоимостью и развитие экспорта высокотехнологичных товаров и услуг, что снижает зависимость от колебаний мировых цен и рыночной конъюнктуры [4, с. 58 – 60].

Теоретическая ценность проведенного анализа состоит в расширении научного понимания внешнеэкономической деятельности как значимого элемента системы экономической безопасности и в обосновании комплексного подхода к оценке ее состояния. Практическая значимость выражается в возможности применения сформулированных выводов при формировании и реализации государственной политики в сфере внешнеэкономических отношений, ориентированной на диверсификацию партнерств, сокращение критической импортной зависимости и укрепление экономического суверенитета.

В заключение следует подчеркнуть, что внешнеэкономическая деятельность является ключевым элементом системы экономической безопасности государства. Эффективная организация международных связей обеспечивает сбалансированность внешней торговли, устойчивость платежного баланса и укрепление конкурентных позиций национальной экономики. Среди приоритетных направлений следует выделить развитие высокотехнологичного и наукоемкого экспорта, расширение географии сотрудничества и совершенствование мониторинга показателей внешнеэкономической устойчивости, что способствует повышению адаптивности экономики и ее долгосрочному развитию [2, с. 147].

Список литературы

1. Никитина М. Г., Селюнина В. С. Внешнеэкономическая составляющая экономической безопасности государства // Экономическая безопасность. 2021. № 3. С. 95 – 98.
2. Шалупаева Н. С. Внешнеэкономическая безопасность Республики Беларусь в сфере внешней торговли // Известия Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины. 2024. № 5(146). С. 143 – 147.
3. Шалупаева Н. С. Внешнеэкономическая безопасность страны: авторский подход к структурированию понятия // Современные проблемы обеспечения экономической безопасности : матер. I Междунар. науч.-практ. конф. Минск : БГУ, 2023. С. 156 – 158.
4. Шалупаева Н. С. Развитие внешней торговли высокотехнологичными товарами и услугами как направление обеспечения внешнеэкономической безопасности Республики Беларусь // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы. Минск : Право и экономика, 2023. Т. 2. С. 58 – 62.
5. Петров-Рудаковский А. П. Внешнеэкономическая безопасность государства : учеб. пособие; М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. Гомель : БелГУТ, 2024. 117 с.

УДК 332.1

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

Е. П. Голатенко
Научный руководитель: М. В. Щукина, *канд. экон. наук*, *доцент*
Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ), г. Пермь, Россия
Golatenko.eliz@mail.ru

В статье анализируются различные подходы к оценке экономического потенциала, по ряду критериев осуществляется выбор наиболее подходящего инструмента. Выбранная методика совершенствуется, апробируется на примере регионов Приволжского федерального округа за 2018 – 2022 гг. Детально рассматривается экономический потенциал и отдельные субпотенциалы Пермского края, предлагаются рекомендации для развития отстающих составляющих.

Ключевые слова: экономический потенциал региона, методика оценки, рейтинговая оценка, субпотенциал, Приволжский федеральный округ, Пермский край, устойчивое развитие.

Для обеспечения устойчивого развития региона, а также для поддержания его конкурентоспособности необходимо анализировать экономический потенциал (ЭП). Оценка ЭП региона — фундамент для принятия стратегических и управленческих решений в области эффективного развития региона, позволяющая выявить слабые стороны, требующие большего внимания со стороны органов власти.

Целью работы является проведение оценки ЭП регионов Приволжского федерального округа (ПФО) за период с 2018 по 2022 гг., используя авторскую методику, определение места Пермского края в рейтинге.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

— провести сравнительный анализ существующих методик оценки ЭП региона, определить наиболее подходящую для проведения исследования и выявить ее слабые стороны;

— усовершенствовать выбранную методику для более точного анализа;

— провести рейтинговую оценку ЭП регионов ПФО за 2018 – 2022 гг. на основе дополненной методики с использованием статистических данных в региональном разрезе;

— на основе результатов оценки ЭП Пермского края определить сферы, требующие отдельного внимания, предложить рекомендации.

Исследование проводилось согласно следующим этапам: теоретический, практический и графический. Теоретический этап представлял собой анализ научной литературы и иных открытых источников с целью определения методики исследования, выбора составляющих ЭП и характеризующих их показателей для полноценного раскрытия ЭП региона. В рамках практического этапа непосредственно апробировалась авторская методика, на графическом этапе визуализировались полученные результаты.

При проведении исследования применялись такие методы, как анализ литературы, сравнение, классификация, обобщение, метод комплексной оценки, стандартизация, ранжирование, интерпретация и графическая визуализация данных.

Материалы и методы. Проведен сравнительный анализ следующих методик оценки ЭП: интегральная оценка [2], оценка на основе эконометрической модели [3], с помощью искусственного интеллекта [4] и др. Изученные методики имеют определенные сильные и слабые стороны, например, метод на основе эконометрической модели хоть и обеспечивает статистическую обоснованность расчетов, но показывает только общую картину по выборке, не позволяет сравнивать регионы друг с другом, и требует углубленных знаний в эконометрике.

В основе настоящего исследования лежит метод рейтинговой оценки, удовлетворяющий четырем важным критериям: комплексность, простота расчетов, доступность применения для автора, прикладной характер [5]. Преимущество выбранной методики заключается в том, что она позволяет выявить состояние отдельных сфер деятельности региона, формирующих частные потенциалы (субпотенциалы), а также слабые места, требующие улучшения.

Однако выбранный подход в первоначальном виде, по мнению автора, является недостаточно комплексным — охватывает не все сферы экономики, хотя они также важны для анализа. В связи с этим было принято решение дополнить перечень рассматриваемых составляющих ЭП еще четырьмя другими субпотенциалами: демографическим, природным, институциональным и инфраструктурным. Также для возможности суммирования показателей с разными единицами измерения был использован метод стандартизации «минимум-максимум».

На рис. 1 приведена авторская методика оценки ЭП региона, использованная в настоящем исследовании.

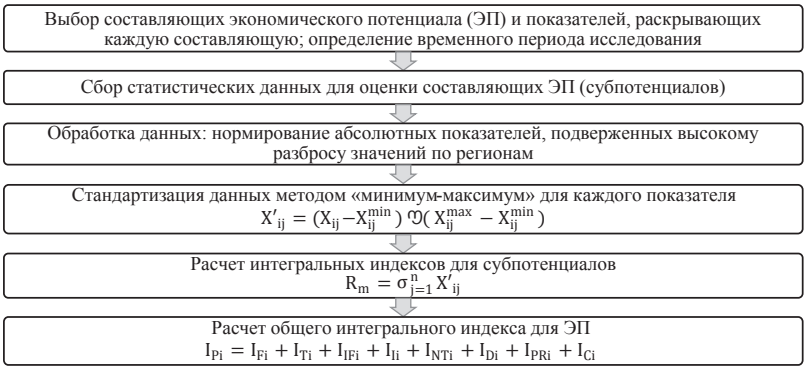


Рис. 1. Авторская методика оценки ЭП региона

Примечание: X'_{ij} — стандартизированное значение j-го показателя в i-м регионе; X_{ij}^{min} и X_{ij}^{max} — минимальное и максимальное значение j-го показателя за год соответственно; R_m — интегральный показатель m-го потенциала; — интегральный индекс ЭП i-го региона; I_{Pi},I_{Fi}, I_{Ti}, I_{IFi} и др. — интегральные индексы финансового, трудового, институционального и других факторов

Результаты. Рейтинг регионов ПФО, построенный на основе оценки их ЭП показал, что абсолютным лидером в период с 2018 по 2022 гг. является Республика Татарстан. Пермский край, предмет настоящего исследования, также находится на высоких позициях, его место варьируется от четвертого до второго (в 2022 году — 2-е место). При этом существуют определенные области для улучшения.

В результате детального изучения каждого субпотенциала автором были выделены отстающие направления ЭП данного региона, одно из них — инфраструктурный субпотенциал. Для его улучшения автором предложены рекомендации, представленные на рис. 2.

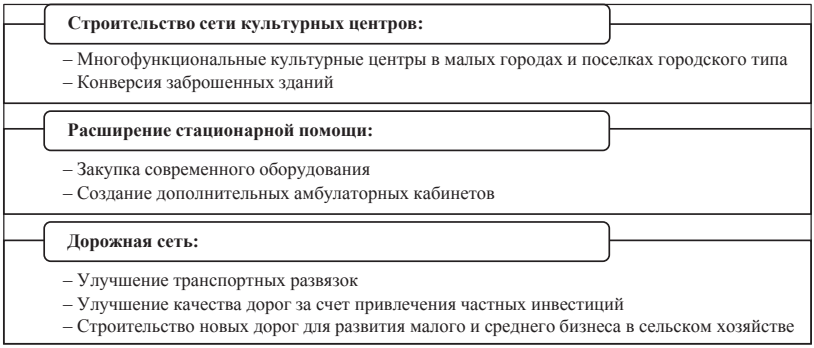


Рис. 2. Рекомендации по улучшению инфраструктурного потенциала

Данные рекомендации направлены на конкретные области инфраструктурного субпотенциала, отстающие в Пермском крае согласно анализу включенных в расчеты показателей: культура, медицина и дорожная сеть. Пермский край — промышленный регион, в связи с чем для улучшения культурной составляющей необходимо увеличить количество культурных центров, отреставрировать культурные дома и т. д. В сфере медицины наблюдается нехватка коек, старое оборудование, большую часть заболевших привозят в административный центр региона — г. Пермь.

При всем вышесказанном стоит отметить, что площадь Пермского края, по данным на 01.01.2025, составляет 160,2 тыс. км^2. Уделить внимание каждому его уголку действительно сложно, при этом край уже ориентирован на развитие и улучшение ситуации. Сегодня Пермский край активно участвует в национальных проектах, таких как «Инфраструктура жизни», и занимается транспортными развязками. Также данный субъект ПФО имеет стратегию развития до 2035 года, которая дает четкие ориентиры по улучшению жизни населения.

Список литературы

1. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда. М. : Государственное издательство политической литературы, 1982. 472 с.
2. Методика оценки экономического потенциала региона / Н. В. Глушак [и др.] // Вестник Брянского государственного университета. 2015. № 3. С. 264–270.
3. Вавилова А. Ю., Летчиков А. В., Соколова М. А. Эконометрическая модель рейтинговой оценки регионов Приволжского федерального округа на основе социально-экономического потенциала // Вестник Удмуртского университета. Сер.: Экономика и право. 2006. № 2. С. 31–43.
4. Трифонов Ю. В., Сочков А. Л., Соловьев А. Е. Оценка экономического потенциала регионов РФ на основе методологии нейросетевого кластерного анализа // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2021. № 3(63). С. 38–47.
5. Кондратьева М. Н., Рогова Т. Н., Баландина Е. В. Сравнительная оценка и определение экономического потенциала региона // Региональная экономика: теория и практика. 2017. Т. 15, № 2(437). С. 266–281.

УДК 332.1

ПРОСТРАНСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ (SPATIAL STATISTICS) РЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО НЕРАВЕНСТВА: МЕТОДЫ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ

С. М. Дударева, Д. Д. Алексейкова
Научный руководитель: Д. Ю. Бусыгин, *канд. экон. наук*, *доцент*
Минский филиал Российского экономического университета
им. Г. В. Плеханова (Минский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова),
г. Минск, Беларусь
sofia.liubich@gmail.com

В работе рассмотрены ключевые методы пространственной статистики для анализа регионального экономического неравенства. Цель исследования: систематизировать основные инструменты пространственного анализа и продемонстрировать их практическую значимость для выявления зон развития, оценки пространственной автокорреляции и формирования научно обоснованной региональной политики. Исследование основано на анализе открытых статистических данных по субъектам РФ.

Ключевые слова: пространственная статистика, региональное неравенство, пространственная автокорреляция, индекс Морана, кластерный анализ, ГИС.

Региональное экономическое неравенство является устойчивой характеристикой большинства стран мира, включая Российскую Федерацию. Диспропорции в уровне ВРП на душу населения, доходах домохозяйств, инвестициях и социальной инфраструктуре между регионами не только создают социальную напряженность, но и снижают совокупный экономический потенциал страны. Традиционные статистические методы, оперирующие усредненными показателями, часто маскируют эти различия и не способны выявить скрытые пространственные взаимосвязи. Как отмечает Н. В. Абдуллаев, «сущность региональных проблем состоит в следующем: во-первых, это неравенство регионов по социально-экономическим условиям жизни населения (что является препятствием для совокупного благополучия граждан). Это неравенство обусловлено прежде всего недостатками территориальной организации общества» [1, с. 52]. В этом контексте пространственный анализ становится критически важным инструментом для перехода от констатации неравенства к пониманию его структурных и пространственных причин, что является основой для разработки адресной и эффективной региональной политики.

В основе исследования лежат методы пространственной статистики — раздела статистики, изучающего пространственно распределенные данные, где важна не только величина показателя, но и его местоположение.

Пространственная автокорреляция — это ключевая концепция, позволяющая проверить статистическую гипотезу о полностью случайном распределении явления в пространстве (Complete Spatial Randomness, CSR). Для её количественной оценки используется глобальный индекс Морана (Global Moran's I). Этот индекс измеряет, существует ли систематическая кластеризация схожих (высоких или низких) значений в пространстве. Его расчёт основан на сопоставлении

отклонений значений каждой территориальной единицы от среднего уровня с отклонениями её соседей, определённых через матрицу пространственных весов (W). Как отмечают De Smith, Goodchild и Longley в своих исследованиях, на практике для корректного сравнения моделей эту матрицу часто стандартизируют, чтобы сумма весов для каждого объекта равнялась единице. Значения индекса теоретически варьируются от −1 (совершенная дисперсия, или отрицательная автокорреляция) до +1 (совершенная кластеризация, или положительная автокорреляция). Значение, статистически не отличающееся от теоретического математического ожидания при условии полной пространственной случайности, указывает на отсутствие систематического пространственного паттерна, то есть на случайное распределение [4, с. 325].

Локальный анализ ассоциаций (LISA — Local Indicators of Spatial Association). Включает локальный индекс Морана, который декомпозирует глобальную автокорреляцию на вклад каждого конкретного региона. Это позволяет визуализировать на карте пять типов кластеров: «высокий–высокий» (регион с высоким значением окружен такими же), «низкий–низкий», «высокий–низкий» (аномалия — высокое значение в окружении низких), «низкий–высокий» и статистически незначимые [4, с. 325–328].

Геоинформационные системы (ГИС). Являются незаменимым инструментом для визуализации результатов пространственного анализа, построения тематических карт и создания матриц пространственных весов. Практическое применение осуществляется в программных средах, таких как GeoDa, ArcGIS, QGIS, с поддержкой пространственно-статистических модулей, а также в R (пакеты spdep, sf) и Python (libpysal, geopandas) [4, с. 325–328].

Анализ пространственной дифференциации инновационной активности предприятий по субъектам РФ за 2021 год на основе объема отгруженных инновационных товаров, выполненных работ и оказанных услуг [3]. После проведения пространственного автокорреляционного анализа по методике П. Морана и построения LISA-матрицы был выявлен устойчивый кластер регионов с высокой инновационной активностью («высокий–высокий»), включающий г. Москва, г. Санкт-Петербург, Республику Татарстан, Московскую и Ярославскую области. На эти регионы в совокупности приходилось около 50 % всех отгруженных в стране инновационных товаров. LISA-анализ подтвердил наличие прямых пространственных взаимовлияний внутри данного кластера, а также его сильное воздействие на окружающие территории (например, Владимирскую, Ивановскую, Калужскую области). При этом значительная часть России, особенно восточные регионы, характеризуется низким уровнем инновационной активности. Построенная пространственная модель Дарбина количественно оценила эффекты соседства, выявив положительное влияние внутренних финансовых затрат на инновации, но отрицательный переток ресурсов в соседние регионы. Данный пример наглядно демонстрирует устойчивые пространственные паттерны и поляризацию экономического (инновационного) пространства России [3, с. 121–140].

Практическая значимость исследования крайне высока для органов государственной власти. Результаты пространственного анализа позволяют:

— точно идентифицировать проблемные и точки роста. Вместо работы со «средним регионом» политики получают карту конкретных кластеров;

— оценивать эффект соседства (spillover effects). Политика, проводимая в одном регионе, может положительно или отрицательно сказываться на соседних. Ярким примером негативного эффекта служит усиление экологического неравенства в ресурсных регионах. В Кемеровской области разрыв между районами по объему выбросов от стационарных источников достиг 904 раз, причем ухудшение ситуации происходило именно в промышленно освоенных территориях [2, с. 978]. Это подтверждает формирование «ресурсного проклятия» на внутрирегиональном уровне, когда экономический рост в сырьевых анклавах сопровождается экологической деградацией и усугублением пространственных диспропорций;

— обосновывать дифференциацию мер поддержки. Регионы кластера «низкий–низкий» могут требовать иных механизмов стимулирования (инфраструктурных, социальных), чем регионы-аномалии «низкий–высокий», которые могут быть «черными дырами» в окружении успешных соседей;

— повышать качество эконометрического моделирования. Игнорирование пространственной автокорреляции в регрессионных моделях ведет к смещенным и несостоятельным оценкам.

В заключение отметим, что пространственный анализ предоставляет мощный и наглядный инструментарий для перехода от интуитивного к научно обоснованному управлению региональным развитием. Применение индекса Морана и LISA-статистики на примере российских регионов убедительно доказывает наличие устойчивых пространственных паттернов экономического неравенства.

Рекомендации для исследовательских и аналитических структур: внедрить практику обязательной проверки социально-экономических данных на пространственную автокорреляцию перед проведением регрессионного анализа и построением прогнозов. Для органов государственной власти (Минэкономразвития, Минвостокразвития и др.): использовать методы пространственной статистики в качестве рутинного инструмента мониторинга и оценки эффективности региональной политики. Результаты LISA-анализа должны служить основой для выделения типовых «пространственных ситуаций» при разработке стратегий. Для образовательных учреждений: расширить программу преподавания методов пространственной статистики и работы с ГИС в рамках программ по экономике, государственному управлению и социологии, формируя новое поколение специалистов, мыслящих в категориях пространства и взаимосвязей.

Таким образом, пространственная статистика не просто описывает неравенство, а вскрывает его географическую логику, что является необходимым первым шагом для разработки комплексных мер по сокращению диспропорций и достижению сбалансированного территориального развития. Она позволяет перейти от констатации фактов к выявлению причинно-следственных связей и пространственных зависимостей, формируя научную основу для эффективного управления.

Список литературы

1. Абдуллаев Н. В., Куликова И. Ю., Муравьева Н. В. Региональная экономика : учеб. пособие; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2024. 298 с.
2. Куманеева М. К., Слесаренко Е. В., Шевелева О. Б. Пространственная социально-экономическая дифференциация: проблемы регулирования внутрирегиональных диспропорций // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 4. С. 965 – 986.
3. Наумов И. В., Никулина Н. Л. Моделирование пространственных эффектов инновационного развития регионов России // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27, № 6. С. 121 – 140.
4. De Smith, M. J., Goodchild M. F., Longley P. A. Geospatial analysis: A comprehensive guide to principles, techniques and software tools. UK: The Winchelsea Press, 2025. 7th ed. P. 611.

УДК 339.543

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН ДЛЯ УПРОЩЕНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ПРОЦЕДУР И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАЛЮТНОГО КОНТРОЛЯ

Р. С. Егеров, Н. В. Мельниченко
Научный руководитель: А. А. Колесников, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский государственный университет транспорта (БелГУТ),
г. Гомель, Беларусь
egerovrenik@gmail.com

В работе рассматриваются возможности применения технологии блокчейн для упрощения таможенных процедур и повышения эффективности валютного контроля. Раскрываются направления использования распределённых реестров для оптимизации документооборота, отслеживания движения товаров и автоматизации финансовых операций; оцениваются риски и ограничения внедрения технологии.

Ключевые слова: блокчейн, таможенные процедуры, валютный контроль, цифровизация, внешнеэкономическая деятельность, смарт-контракты, распределённый реестр.

Современное развитие международной торговли сопровождается активной цифровизацией государственных институтов и трансформацией механизмов регулирования внешнеэкономической деятельности. Таможенные органы выполняют не только фискальную функцию, но и обеспечивают экономическую безопасность государства, контроль законности трансграничных операций и соблюдение валютного законодательства. В условиях роста объёмов внешней торговли и усложнения финансовых потоков возрастает потребность в технологических решениях, способных обеспечить прозрачность, достоверность и оперативность обработки данных.

Актуальность исследования определяется необходимостью совершенствования таможенных процедур и повышения эффективности валютного контроля в условиях цифровой экономики. Несмотря на внедрение электронного декларирования, автоматической регистрации деклараций и развитие концепции «единого окна», сохраняются проблемы несогласованности информационных систем, различий в форматах обмена данными и ограниченной прозрачности операций. Международная практика показывает, что применение технологии блокчейн способно повысить качество межведомственного взаимодействия, обеспечить неизменяемость информации и усилить управление рисками, однако её использование пока находится преимущественно на стадии пилотных проектов [2].

Цель исследования заключается в обосновании возможностей применения технологии блокчейн для упрощения таможенных процедур и повышения эффективности валютного контроля, а также в формировании направлений её практического внедрения в систему цифрового администрирования.

Методологическую основу исследования составляют системный и функциональный анализ цифровых платформ таможенных органов, сравнительное

сопоставление централизованных и распределённых моделей хранения данных, а также обобщение международного опыта внедрения блокчейн в сфере внешнеэкономической деятельности. В качестве инструментов рассматриваются распределённые реестры, смарт-контракты, механизмы криптографической защиты информации и интеграция блокчейн с системами управления рисками и анализа больших данных.

Технология блокчейн представляет собой распределённый децентрализованный реестр, в котором информация фиксируется в виде последовательной цепочки блоков, связанных криптографическими алгоритмами. Такая структура обеспечивает целостность и неизменяемость данных. Первоначально технология получила распространение в финансовой сфере, однако её функциональные характеристики позволяют использовать её и в таможенной деятельности для формирования единого источника достоверной информации о перемещении товаров и финансовых операциях.

Практическая реализация блокчейн в таможенной сфере возможна по нескольким направлениям. Во-первых, оптимизация документооборота посредством перевода деклараций, сертификатов происхождения и иных сопроводительных документов в распределённый реестр позволяет сократить бумажные процедуры и снизить риск фальсификации данных. Во-вторых, применение смарт-контрактов обеспечивает автоматическое исполнение обязательств сторон при выполнении заданных условий, что способствует сокращению времени оформления и уменьшению административной нагрузки. В-третьих, технология обеспечивает прослеживаемость движения товаров по всей цепочке поставок, что усиливает борьбу с контрафактом и недостоверным декларированием [4].

Интеграция блокчейн с инструментами анализа больших данных и интеллектуальными системами управления рисками усиливает возможности таможенного контроля. Достигнутые показатели автоматической регистрации и выпуска деклараций свидетельствуют о высокой степени готовности цифровой инфраструктуры к дальнейшему развитию. Формирование единого цифрового пространства в рамках международного сотрудничества и унификация стандартов обмена данными создают условия для более эффективного межгосударственного взаимодействия [1].

Особое значение технология приобретает в сфере валютного контроля. Распределённый реестр позволяет синхронизировать данные о внешнеторговых контрактах, декларациях и движении денежных средств, обеспечивая прозрачность финансовых потоков. Автоматизированная проверка соответствия условий сделки фактическим платежам снижает риск незаконного вывода капитала и повышает уровень финансовой дисциплины участников внешнеэкономической деятельности. Тем самым блокчейн способствует укреплению экономической безопасности государства и повышению эффективности фискальной функции таможенных органов [4].

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии представлений о применении распределённых реестров в системе государственного управления и формировании концептуальной модели интеграции блокчейн в таможенное администрирование. **Практическая значимость** выражается

в возможности сокращения сроков оформления, повышения прозрачности документооборота, усиления контроля валютных операций и минимизации коррупционных рисков. Вместе с тем внедрение технологии требует модернизации инфраструктуры, подготовки кадров и нормативного закрепления юридической значимости данных блокчейн, а также решения вопросов информационной безопасности [3].

Таким образом, в результате исследования установлено, что применение технологии блокчейн в таможенной сфере обладает значительным потенциалом для упрощения процедур и повышения эффективности валютного контроля. Наиболее целесообразным представляется поэтапное внедрение разрешённых платформ с ограниченным кругом участников, включая таможенные органы, банки и субъекты внешнеэкономической деятельности. Рекомендуется реализация пилотных проектов в отдельных товарных категориях с последующей масштабной интеграцией в межгосударственные цифровые системы. Комплексное использование распределённых реестров, интеллектуальных аналитических инструментов и автоматизированных механизмов контроля формирует основу для дальнейшего развития цифровой таможни и укрепления финансовой безопасности государства.

Список литературы

1. Перспективы использования информационной технологии блокчейн в таможенном деле. URL: https://cyberleninka.ru (дата обращения: 21.02.2026).
2. Передовые цифровые технологии, реализуемые в сфере внешнеэкономической деятельности, в контексте совершенствования механизма «единого окна». URL: https://eec.eaeunion.org (дата обращения: 21.02.2026).
3. Применение блокчейн технологии в обслуживании внешнеэкономической деятельности. URL: https://elib.bsu.by (дата обращения: 21.02.2026).
4. Развитие цифровых платформ для оптимизации таможенных операций. URL: https://ecsn.ru. (дата обращения: 21.02.2026).

УДК 330.47

ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ BI-СИСТЕМ К ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ АНАЛИТИКЕ НА БАЗЕ ИИ И БОЛЬШИХ ДАННЫХ

С. И. Зайцева
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
sofiya.zaitseva@mail.ru

Статья посвящена анализу трансформации бизнес-аналитики от традиционных систем отчётности к интеллектуальным платформам, интегрирующим машинное обучение, обработку естественного языка и предиктивное моделирование. Рассмотрена эволюция BI-инструментов, охарактеризованы функциональные особенности ведущих платформ и направления интеграции генеративного ИИ. Сформулированы рекомендации для организаций, планирующих переход к data-driven модели управления.

Ключевые слова: бизнес-аналитика, расширенная аналитика, машинное обучение, обработка естественного языка, предиктивная аналитика, генеративный искусственный интеллект, BI-платформы.

Объём данных, генерируемых в мировом масштабе, растёт экспоненциально — по оценке Statista, к 2028 г. он превысит показатели 2020 г. более чем в шесть раз [1]. Перед организациями встаёт вопрос: каким образом конвертировать накопленную информацию в решения, обладающие конкурентной ценностью? Классические BI-системы, сложившиеся на рубеже 1990-х гг. вокруг хранилищ данных и ETL-процессов, обеспечивали преимущественно ретроспективный анализ — статичные отчёты, дашборды, OLAP-кубы [2]. Подобная архитектура оказалась недостаточной в условиях нарастающего потока неструктурированной информации.

Глобальный рынок BI-платформ, по данным Precedence Research и Fortune Business Insights, демонстрирует устойчивый рост с CAGR порядка 7–8 % [3, 4]. Исследования McKinsey фиксируют, что организации, системно опирающиеся на аналитику, значительно чаще привлекают новых клиентов и оказываются прибыльными по сравнению с конкурентами, пренебрегающими data-driven подходом [5]. В российском контексте динамика ещё более выражена: совместный отчёт Ассоциации больших данных, Б1 и TAdviser (ноябрь 2025 г.) зафиксировал опережающий рост сегмента BI и ИИ-решений относительно ИТ-рынка в целом.

Целью работы является анализ эволюции бизнес-аналитики от традиционных BI-систем к платформам на базе искусственного интеллекта. Предусмотрена оценка текущего состояния рынка и формулировка рекомендаций для организаций, осуществляющих цифровую трансформацию.

Методологическую основу составил сравнительно-аналитический подход. Систематизированы отраслевые отчёты Gartner, IDC, Precedence Research за 2022–2025 гг., проанализированы данные российских аналитических агентств.

Проведена компаративная оценка функциональности ведущих BI-платформ (Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense) по критериям интеграции ИИ и поддержки NLP-запросов (табл. 1).

Таблица 1

Функциональные особенности лидирующих BI-платформ

Платформа	NLP	Интеграция ML	Поддержка NLQ	Автоматизация отчетов
Power BI (Copilot)	Да	Да	Да	Да
Tableau (Pulse)	Да	Частично	Да	Частично
Qlik Sense (Insight Advisor)	Да	Да	Да	Да

Развитие BI-систем укладывается в три укрупнённых этапа (табл. 2). Первый (1990-е — начало 2010-х гг.) связан с формированием корпоративных хранилищ данных, пакетных ETL-процессов и средств визуализации [2]. Задача состояла в создании «единого источника истины» путём консолидации разрозненных баз ERP-, CRM- и учётных систем. Нами отмечено, что модель работала эффективно при сравнительно небольших объёмах структурированной информации, однако не отвечала требованиям оперативности (табл. 2).

Таблица 2

Сравнение этапов развития BI-систем

Этап	Архитектура	Ключевые технологии	Уровень участия	Ограничения
1990–2010 гг.	Централизованные хранилища	ETL, OLAP	Низкий	Статичные отчеты, низкая оперативность
2012–2017 гг.	Self-service BI	Drag-and-drop, визуализация	Средний	Зависимость от навыков пользователей
С 2017 г.	Расширенная аналитика	ML, NLP, автоматизация	Высокий	Требуется подготовка данных, изменение культуры

Второй этап (2012–2017 гг.) ознаменовался распространением self-service BI-инструментов, позволяющих бизнес-пользователям строить визуализации без привлечения ИТ-подразделений. Gartner зафиксировал сдвиг спроса от монолитных корпоративных платформ к гибким решениям. Power BI, Tableau и Qlik заняли лидирующие позиции благодаря подходу drag-and-drop и интуитивному интерфейсу.

Третий, текущий этап определяется концепцией «расширенной аналитики» (augmented analytics), введённой Gartner в 2017 г. Машинное обучение и обработка естественного языка встраиваются непосредственно в аналитический цикл — от подготовки данных до генерации инсайтов. Проведённый анализ показал, что расширенная аналитика устраняет «узкое место» — дефицит специалистов по данным, существенно сокращая время ручной подготовки

аналитических материалов. Обработка запросов на естественном языке (NLQ) стала штатной функцией ведущих платформ: Microsoft Power BI интегрировал Copilot, Tableau запустил модуль Pulse, Qlik Sense развивает Insight Advisor.

Теоретическая значимость состоит в систематизации этапов эволюции BI и выявлении детерминант перехода к интеллектуальной аналитике: роста объёмов данных, демократизации аналитических инструментов, интеграции NLP и ML в рабочий цикл [1]. **Практическая ценность** определяется возможностью использования результатов при обосновании инвестиционных решений и формировании стратегий цифровой трансформации.

Проведённый анализ позволяет констатировать, что эволюция BI-систем представляет собой переход от пакетной обработки структурированных данных к интеллектуальному анализу потоковой и мультимодальной информации. Выявлено, что этот переход определяется не только технологическими факторами, но и трансформацией организационной культуры [5]. Расширенная аналитика снижает барьер входа для бизнес-пользователей, а агентная аналитика формирует новый стандарт проактивного информирования.

Список литературы

1. Пустовой М. Данные как стратегический ресурс: ключевые тренды для бизнеса // Myseldon.com. 2025. 18 февр. URL: https://myseldon.com/ru/news/index/331207636 (дата обращения: 14.02.2026).
2. Дмитриев А. П., Лейба С. Ш. Быстрый рост цифровых данных: анализ мировых трендов и прогноз развития в России // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 1. С. 141 – 152. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/lRn8zVkl/ (дата обращения: 14.02.2026).
3. Business Intelligence Market Size to Hit USD 63.17 Billion by 2034 // Precedence Research. Updated: July 2025. URL: https://www.precedenceresearch.com/business-intelligence-market (дата обращения: 14.02.2026).
4. Business Intelligence (BI) Market Size & Share | Industry Report, 2026 – 2034 // Fortune Business Insights. Updated: 2025. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/business-intelligence-bi-market-103742 (дата обращения: 14.02.2026).
5. Seven Attributes That Define the Data-driven Enterprise in 2025 / McKinsey & Company insights // CTO Magazine. 2024. URL: https://ctomagazine.com/data-driven-enterprise-mckinsey-research-guide/ (дата обращения: 14.02.2026).

УДК 004.896

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И БУДУЩЕЕ РЫНКА ТРУДА

В. А. Зубарь, А. Г. Кижнёва
Научный руководитель: Н. Н. Затолгутская, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский государственный университет транспорта (БелГУТ),
г. Гомель, Беларусь
veranika.zubar@yandex.by

В работе уделено внимание искусственному интеллекту (ИИ), который представляет собой как вызов, так и возможность для изменения структуры труда и экономических отношений. Кроме того, показано влияние ИИ на структуру занятости и экономику стран, а также систематизированы основные проблемы, связанные с внедрением ИИ, и определены возможные пути их преодоления.

Ключевые слова: автоматизация, искусственный интеллект, экономика, рынок труда, технологии, конкуренция.

Человечество вступило в эпоху четвертой промышленной революции, ключевым драйвером которой выступает искусственный интеллект (ИИ). Если предыдущие технологические перевороты заменяли физическую силу человека (паровой двигатель, электричество) или облегчали рутинные операции (конвейер, компьютеризация), то современный ИИ впервые в истории «покушается» на когнитивные, интеллектуальные функции — способность анализировать, обучаться, принимать решения и творить.

На международном уровне, согласно исследованию Европейской комиссии, ИИ определяется как «искусственная система, состоящая из программного и, возможно, аппаратного обеспечения, действующая в физическом или цифровом мире. Она анализирует окружающую среду, собирает данные, делает выводы на основе имеющейся информации или обрабатывает информацию на основе этих данных и принимает решения о том, какие шаги лучше предпринять для достижения определенных целей» [1].

В настоящее время наблюдается парадоксальная ситуация. С одной стороны, ИИ повышает эффективность экономики, открывает новые горизонты в науке и медицине, а с другой стороны, его развитие может стать инструментом полного замещения человеческого труда.

В сентябре 2025 г. специалисты Revelio Labs представили отчет, согласно которому около 40 % сотрудников по всему миру прямо или косвенно ощущают влияние искусственного интеллекта и автоматизации производственных процессов. При этом лидерами по степени уязвимости оказались богатые страны: здесь эксперты прогнозируют угрозу для 60 % вакансий, прежде всего в области финансов, высоких технологий и услуг. Для сравнения: в развивающихся государствах этот показатель держится на уровне 40 %, тогда как в странах с низким уровнем дохода и укладом, ориентированным на сельское хозяйство, доля таких позиций не превышает 26 % [2].

По данным Стэнфордского университета, замене человеческого труда на искусственный интеллект больше всего подвержены следующие профессии:

телемаркетологи (90 – 100 %), офисные работники, помощники бухгалтеров (50 – 80 %), операторы колл-центров (80 – 100 %), копирайтеры и технические писатели (50 – 75 %).

Есть и такие специальности, где ИИ не скоро сможет конкурировать с человеком. Обычно это работы, требующие сложных физических усилий или высокой степени эмоционального интеллекта и креативности. Алгоритмы могут помогать, упрощать некоторые рутинные аспекты, но полностью подменить персонал пока не в силах. Примеры таких специальностей: строители, сантехники, электрики (менее 10 %), учителя, воспитатели, психологи (5 – 15 %), социальные работники, медсестры, сиделки (5 – 15 %) [3].

Однако, несмотря на замещение человеческого труда ИИ, существует множество компаний, которые выигрывают от этого. Например, по данным CompaniesMarketcap, в 2025 году крупнейшим в мире разработчиком ИИ являлась американская корпорация Apple, которая известна как производитель персональных и планшетных компьютеров, аудиоплееров, смартфонов, а также программного обеспечения и цифрового контента.

В таблице представлен топ крупнейших компаний в разработке ИИ.

Топ крупнейших компаний в разработке искусственного интеллекта

Место	Корпорация	Рыночная капитализация	Описание
1	Apple	$ 3,48 трлн	Американская корпорация, известная как производитель персональных и планшетных компьютеров, аудиоплееров, смартфонов, а также программного обеспечения и цифрового контента
2	NVIDIA	$ 3,48 трлн	Американская компания, ведущий мировой производитель высокопроизводительных графических процессоров (GPU) и систем на кристалле (SoC), а также программного обеспечения. Применяется в видеоиграх, высокопроизводительных вычислениях, искусственном интеллекте и беспилотном транспорте
3	Microsoft	$ 3,29 трлн	Американская публичная транснациональная корпорация, один из крупнейших в мире разработчиков программного обеспечения для компьютеров, игровых приставок, КПК, мобильных телефонов и прочего

Примечание: составлено на основании [4].

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что рынок разработки ИИ находится под абсолютным контролем трех американских корпораций: Apple, NVIDIA и Microsoft. Их совокупная рыночная капитализация превышает в сумме 10 трлн, что превосходит внутренний валовый продукт многих крупных экономик мира. Это свидетельствует о высокой монополизации сектора и колоссальной концентрации ресурсов для дальнейшего развития ИИ.

Приведенные цифры служат подтверждением того, что несмотря на риски замещения человеческого труда, существуют компании, которые колоссально

выигрывают от ИИ-революции. Рыночная стоимость этих корпораций — это «цена вопроса» технологической трансформации общества [4].

Изучая будущее рынка труда, следует обратить внимание на то, что офисные сотрудники со средним уровнем квалификации могут столкнуться с определенными проблемами в условиях растущего внедрения ИИ и автоматизации. Такие офисные задачи, как ввод данных, обработка документов, составление отчетов и планирование, становятся автоматизированными благодаря ИИ. Это может привести к сокращению рабочих мест или снижению спроса на сотрудников, занимающихся такими задачами. Системы на базе ИИ могут выполнять задачи быстрее и с меньшими ошибками, чем человек. В этой связи компании могут предпочесть использовать ИИ для повышения эффективности и снижения затрат.

Стремительная эволюция искусственного интеллекта становится двигателем прогресса в самых разных областях — автопилоты для автомобилей или голосовые помощники, которые учитывают наши предпочтения. Тем не менее, высокая скорость технологического развития неизбежно порождает сложности, поэтому представим основные проблемы внедрения ИИ и определим пути их решения.

1. Эксплуатация технологий ИИ сопряжена с серьезными этическими проблемами: под угрозой оказываются конфиденциальность данных, возрастают масштабы слежки и создаются предпосылки для злоупотреблений. Чтобы минимизировать эти риски, требуется безотлагательная разработка целостной системы правил и контрольных механизмов, которые обеспечат этичный характер применения искусственного интеллекта.

Одним из решений этой проблемы является выдвижение морально-этических норм на передний план при проектировании интеллектуальных систем. Принципы открытости (прозрачности), беспристрастности и подотчетности должны пронизывать все стадии существования ИИ — начиная с этапа комплектования информационных массивов и заканчивая финальным использованием продукта. Достижение этой цели невозможно без налаживания продуктивного диалога между разработчиками, специалистами по этике, представителями законодательной власти и иными вовлеченными сторонами. Подобная кооперация позволит сформировать нормативную базу, регламентирующую функционирование ИИ, и обеспечить неукоснительное соблюдение общественных идеалов и фундаментальных прав личности.

2. Вопрос о том, на кого возлагать вину за решения, принятые ИИ, остается открытым. Ситуация особенно запутана, если речь идет о техническом сбое или же о преднамеренном злоупотреблении возможностями технологии со стороны человека.

Решить проблему позволит создание четкой правовой базы, распределяющей ответственность между разработчиками, операторами и пользователями ИИ. Достичь этого можно путем внедрения норм, делающих алгоритмы прозрачными для проверки, создания контролирующих органов и утверждения единых отраслевых нормативов, которые обеспечат добросовестное и некриминальное применение искусственного интеллекта.

3. Рынок труда ожидают серьезные потрясения из-за способности ИИ и роботизированных систем замещать живой труд. Смягчить удар и предотвратить массовую безработицу можно путем значительных вложений в развитие человеческого капитала. Речь идет о создании и поддержке качественных образовательных продуктов, нацеленных на переобучение сотрудников и повышение их разряда, чтобы они могли соответствовать новым, более технологичным профессиональным стандартам.

Вместо того чтобы использовать искусственный интеллект для вытеснения людей из профессий, разработчикам следует сосредоточиться на создании технологий, усиливающих наши природные таланты и компетенции. Такой подход не только сохранит рабочую силу, но и будет стимулировать рынок, порождая спрос на специалистов нового типа и открывая перед ними ранее недоступные горизонты [5].

Таким образом, использование потенциала ИИ для роста эффективности и развития новых решений не только не угрожает рынку труда, но и служит гарантом его устойчивости и общей экономической прочности. Основной путь смягчения удара по занятости — это инвестиции в образование и переобучение. Развитие ИИ должно быть перенаправлено с подхода «замещение» на подход «дополнение» человека.

С одной стороны, ИИ помогает экономике и открывает новые возможности в науке и медицине, а с другой стороны, он вызывает страх потери работы, потому что машины могут выполнять некоторые задачи вместо людей. Без масштабных программ переквалификации, создания прозрачного законодательства и демократизации доступа к технологиям искусственный интеллект рискует стать не инструментом всеобщего процветания, а катализатором глубокого социального расслоения.

Список литературы

1. Официальный сайт Европейского союза. URL: https://commission.europa.eu/index_en (дата обращения: 15.02.2026).
2. Revelio Labs. URL: https://www.reveliolabs.com/ (дата обращения: 15.02.2026).
3. Стэнфордский университет. URL: https://www.stanford.edu/research/ (дата обращения: 15.02.2026).
4. Топ-10 крупнейших разработчиков искусственного интеллекта. URL: https://inclient.ru/top-ai-companies-world/ (дата обращения: 15.02.2026).
5. Масштаб влияния ИИ на рынок труда. URL: https://www.securitylab.ru/analytics/ (дата обращения: 15.02.2026).

УДК 338.246

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УГРОЗ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

А. А. Карпова, *преподаватель*, Г. С. Каренова, *д-р экон. наук*, *профессор*,
А. А. Распутин, *канд. экон. наук*, *доцент*
Усть-Каменогорский колледж экономики и техники (УК КЭТ),
г. Усть-Каменогорск, Казахстан
Кокшетауский университет им. А. Мырзахметова (КУ им. А. Мырзахметова),
г. Кокшетау, Казахстан
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
lady.karenova@mail.ru

В статье систематизируются методические подходы к оценке угроз финансовой безопасности компании. На основе анализа существующих методик выделены качественные, количественные и комплексные методы оценки, определены их преимущества и ограничения. Обоснована необходимость интеграции традиционных методов с современными технологиями (Big Data, искусственный интеллект, блокчейн) для повышения эффективности системы финансовой безопасности.

Ключевые слова: финансовая безопасность, угрозы, методы оценки, качественные методики, количественные методики, комплексные методики.

Актуальность. В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся высокой волатильностью финансовых рынков, санкционным давлением, ростом киберугроз и цифровой трансформацией бизнеса, обеспечение финансовой безопасности компаний приобретает критическое значение. Финансовая безопасность как состояние защищенности активов, доходов и экономических интересов хозяйствующего субъекта от внутренних и внешних угроз требует применения адекватных методов оценки и мониторинга. Существующие методики оценки угроз финансовой безопасности отличаются многообразием подходов, однако отсутствие их систематизации и единых рекомендаций по применению затрудняет выбор оптимального инструментария для конкретных условий функционирования компании. Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа существующих методических подходов и выработки рекомендаций по их совершенствованию с учетом современных вызовов и технологических возможностей.

Целью данного исследования является систематизация методических подходов к оценке угроз финансовой безопасности компании и обоснование направлений их совершенствования на основе интеграции традиционных методов и современных технологий.

Методы и инструменты исследования. В работе использованы методы анализа и синтеза, систематизации и классификации, сравнения и обобщения, а также табличный метод визуализации данных.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в систематизации качественных, количественных и комплексных методик оценки угроз финансовой безопасности, а также в обосновании необходимости их интеграции с современными технологическими решениями. Практическая значимость состоит в возможности использования компаниями различных отраслей результатов систематизации при формировании эффективной системы мониторинга и оценки финансовых угроз.

Результаты. Финансовая безопасность компании представляет собой состояние защищенности ее активов, доходов и экономических интересов от внутренних и внешних угроз. Для ее оценки применяются различные методики, которые, в зависимости от подходов и инструментария, можно разделить на три основные группы: качественные, количественные и комплексные (таблица).

Систематизация методик оценки угроз финансовой безопасности компании

Наименование методики	Составные компоненты
Качественные методики	
SWOT-анализ	Оценивает сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды
PEST-анализ	Анализ макросреды по факторам: политические (санкции, регулирование); экономические (инфляция, курс валют); социальные (изменение спроса); технологические (киберугрозы, устаревание технологий)
Метод сценариев	Прогнозирование возможных угроз в разных сценариях (оптимистичный, пессимистичный, базовый)
Количественные методики	
Анализ финансовых коэффициентов	Ликвидность (коэффициент текущей ликвидности, быстрой ликвидности) Финансовая устойчивость (коэффициент автономии) Рентабельность (ROA, ROE)
VaR (Value at Risk)	Оценка максимальных потерь с заданной вероятностью
Стресс-тестирование	Моделирование экстремальных сценариев (кризис, дефолт контрагента, обвал рынка)
Анализ чувствительности	Определение как изменения ключевых параметров (курс валют, цены на сырье) влияют на финансовые показатели
Комплексные методики	
Методика балльной оценки рисков	Каждой угрозе присваивается балл по вероятности (1–5) и воздействию (1–5). Итоговый риск = Вероятность × Воздействие
Метод дерева событий	Анализ причинно-следственных связей угроз
COSO ERM (Enterprise Risk Management)	Интегрированная система управления рисками, включающая идентификацию угроз; оценку их значимости; разработку мер контроля
Современные технологии оценки угроз	
Big Data и AI	Прогнозирование рисков на основе анализа больших данных

Окончание таблицы

Наименование методики	Составные компоненты
Блокчейн	Снижение рисков мошенничества в транзакциях
Кибербезопасность	Защита от хакерских атак и утечек информации

Примечание: составлено авторами на основе [1 – 5].

Качественные методики позволяют идентифицировать потенциальные угрозы, оценить их источники и возможные последствия, однако отличаются субъективностью и зависимостью от квалификации экспертов. SWOT-анализ и PEST-анализ являются наиболее распространенными инструментами первичной диагностики, позволяющими оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на финансовую безопасность. Метод сценариев дает возможность прогнозировать развитие ситуации при различных условиях, что особенно важно в условиях высокой неопределенности.

Количественные методики используют математические модели и статистические данные для оценки вероятности реализации угроз и масштаба потенциальных потерь.

Качественные методы позволяют идентифицировать угрозы и оценить их источники, но отличаются субъективностью. Количественные методы обеспечивают точность и объективность оценок, но требуют достоверных статистических данных и могут не учитывать качественные факторы.

Комплексные методики объединяют возможности и качественных и количественных методик, позволяя оптимизировать оценку финансовой безопасности компании. Но при этом они отличаются высокой трудоемкостью.

Современные технологические решения (Big Data, искусственный интеллект, блокчейн, системы кибербезопасности) открывают новые возможности для повышения эффективности оценки угроз финансовой безопасности, позволяя обрабатывать большие объемы данных, выявлять скрытые закономерности, прогнозировать риски и предотвращать финансовые потери.

Оценка финансовой безопасности компании на основе постоянного мониторинга позволяет своевременно обнаруживать возникающие угрозы, оценивать степень их влияния и разрабатывать комплекс мер по предотвращению всевозможных угроз и снижению их негативных последствий. Такие меры определяются на основе оценки характера угроз, специфики работы компании и особенностей построения ее внутренних бизнес-процессов.

Для надежной оценки угроз финансовой безопасности компании необходимо сочетание различных подходов: качественных методов (SWOT, PEST, сценарный анализ) для идентификации и первичной диагностики угроз; количественных моделей (VaR, стресс-тесты, анализ коэффициентов) для количественной оценки рисков; комплексных систем (COSO ERM, FTA) для интегральной оценки и управления рисками; современных технологий (Big Data, AI, блокчейн, киберзащита) для повышения точности прогнозов и оперативности реагирования.

Выводы. Для целей обеспечения финансовой безопасности компании целесообразно разработать и внедрить с учетом специфики ее деятельности комплекс

мероприятий, включающий регулярную оценку рисков и угроз с использованием различных методов; рациональное использование и контроль финансовых ресурсов; эффективное инвестирование; внедрение новых технологий и обеспечение информационного контроля над внешними и внутренними данными; развитие долгосрочного взаимодействия с поставщиками и подрядчиками; совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала; диверсификацию источников финансирования.

Оптимальный подход к оценке угроз финансовой безопасности зависит от размера компании, отраслевой принадлежности, специфики деятельности и уровня принимаемых рисков. Регулярный мониторинг и адаптация методик к изменяющимся условиям позволяют своевременно выявлять угрозы и минимизировать их негативные последствия для компании.

Список литературы

1. Карпова А. А., Шамрай И. Н. Угрозы финансовой безопасности компании: влияние на деятельность, оценка, меры снижения // Международные молодежные научные чтения им. профессора Н. Н. Протопопова в рамках Десятилетия науки и технологий в Российской Федерации : сборник материалов (Новосибирск, 12 – 14 марта 2025 г.). Ч. 1 / [под ред. Э. А. Новосёловой]; АНОО ВО Центросоюза РФ «СибУПК». Новосибирск, 2025. С. 31 – 34.
2. Аккуратова А. С., Костина О. И. Современные методы оценки финансовой безопасности коммерческой организации // Калужский экономический вестник. 2025. № 1. С. 18 – 22.
3. Александрова Е. А., Рейхерт Н. В., Шевцова Т. П. Теоретические и практические подходы анализа и оценки финансовой безопасности экономического субъекта. Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. 190 с.
4. Пименов Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности : учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М. : Юрайт, 2022. 326 с.
5. Уразгалиев В. Ш. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М. : Юрайт, 2025. 725 с.

УДК 334.724

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТАРТАПОВ МАЛОГО БИЗНЕСА АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Д. Е. Квитка, *обучающийся*, Е. А. Забовская, *обучающийся*,
В. В. Колесникова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Луганский государственный аграрный университет им. К. Е. Ворошилова
(ЛГАУ им. К. Е. Ворошилова), г. Луганск, Россия
kvitkadenis761@gmail.com

Статья посвящена анализу ключевых тенденций развития агростартапов как специфической формы малого бизнеса. Рассматриваются технологические, рыночные и организационные факторы, определяющие их эволюцию в современной экономике.
Ключевые слова: агростартапы, малый бизнес, инновации, цифровизация, венчурное финансирование, фермерство.

Современный агропромышленный комплекс переживает период глубинной трансформации, движимой глобальными вызовами продовольственной безопасности, изменением климата и эволюцией потребительских предпочтений. В этих условиях традиционные формы агробизнеса, особенно крупные холдинги, демонстрируют определенную инерционность в освоении нишевых рынков и внедрении прорывных технологий. Этот системный разрыв создает уникальное пространство для возникновения и стремительного роста малых инновационных предприятий — аграрных стартапов. Эти гибкие и клиентоориентированные проекты становятся катализаторами изменений в отрасли, предлагая радикально новые решения в производстве, переработке и дистрибуции сельскохозяйственной продукции. Их развитие характеризуется специфическими трендами, которые формируются на стыке технологического прогресса, социально-экономических запросов и новых моделей предпринимательства. Изучение этих тенденций имеет не только теоретическое значение для понимания эволюции аграрного сектора, но и большую практическую ценность для самих предпринимателей, инвесторов и институтов поддержки, заинтересованных в создании устойчивой и конкурентоспособной агропродовольственной системы.

Цель исследования: выявление и комплексный анализ особенностей управления в аграрных предприятиях, обусловленных качественным изменением современных условий хозяйствования, и разработка на этой основе практических рекомендаций. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**: раскрытие специфики аграрного предприятия как объекта управления в контексте новых внешних вызовов; анализ влияния цифровой трансформации на процессы принятия решений; оценка необходимых изменений в организационных структурах и кадровой политике; формулирование выводов и практических рекомендаций.

Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассматривать управление аграрным предприятием как сложную,

открытую и адаптивную систему. Инструментарий исследования включал анализ научной литературы: монографий и аналитических материалов по проблемам аграрной экономики, менеджмента и цифровизации АПК.

Аграрный стартап как форма малого бизнеса существенно отличается от классического фермерского хозяйства или небольшого перерабатывающего предприятия своей фундаментальной установкой на инновацию и масштабируемость. Если традиционный малый агробизнес часто ориентирован на локальное производство и сбыт стандартных продуктов, то ядро стартапа составляет уникальное решение конкретной проблемы в агроцепи. Ключевым является потенциал роста и экспансии на новые рынки. Аграрный стартап — это бизнес-эксперимент, нацеленный на проверку гипотезы о востребованности своего продукта, что сопряжено с высокой неопределенностью и требует специфических подходов к управлению, финансированию и выстраиванию команды. Его успех зависит от интеллектуального капитала, скорости обучения и способности адаптироваться к обратной связи от рынка [1, с. 45].

Центральным трендом, определяющим облик современных агростартапов, является цифровая трансформация сельского хозяйства. Она предоставляет предпринимателям беспрецедентный инструментарий для создания добавленной стоимости и решения насущных проблем отрасли. Одно из ведущих направлений — это решения в области точного земледелия и животноводства, основанные на сборе и анализе больших данных [2, с. 15]. Стартапы разрабатывают системы мониторинга с использованием спутниковых снимков и данных с дронов, позволяющие в режиме реального времени отслеживать состояние посевов, влажность почвы и физиологические показатели животных. Платформы на основе искусственного интеллекта предлагают фермерам сервисы прогнозной аналитики урожайности, раннего обнаружения болезней и оптимизации использования ресурсов, что ведет к значительному повышению эффективности и снижению экологической нагрузки.

Развивается тренд роботизации трудоемких процессов. Создаются автономные сельскохозяйственные роботы для прополки, точечного опрыскивания, сбора урожая и доения, что помогает смягчить проблему дефицита ручного труда. Отдельным мощным технологическим кластером являются биотехнологические инновации. Здесь стартапы концентрируются на разработке альтернативных белковых продуктов (растительное и культивируемое мясо), биопестицидов нового поколения, решений для редактирования генома растений и технологий восстановления здоровья почв.

Наряду с технологиями, мощным драйвером роста аграрных стартапов является изменение потребительских ценностей. Растущий спрос на экологичность, прослеживаемость и этичность производства формирует благоприятную среду для нишевых проектов. Это стимулирует развитие стартапов в сфере органического сельского хозяйства, производства фермерских продуктов с уникальной историей происхождения, крафтовой переработки. В ответ на запрос в прозрачности и прямом контакте с производителем возникает и укрепляется бизнес-модель прямых продаж, усиленная цифровыми платформами, социальными сетями и системами подписки. Она позволяет стартапам минимизировать

цепочку посредников, получать более высокую маржу и формировать лояльное отношение к своему бренду [1, с. 101].

Стремление к сокращению продовольственных потерь и углеродного следа стимулирует появление проектов в области циркулярной экономики. Это стартапы, занимающиеся переработкой агроотходов в ценные продукты, разработкой инновационных решений для хранения и логистики. Особое место занимает тренд на урбанизацию сельского хозяйства. Вертикальные фермы и сити-фермы, использующие технологии гидропоники и светодиодного освещения, позволяют выращивать свежую зелень и овощи непосредственно в городах, круглогодично и с минимальным расходом воды [3, с. 56].

Специфика аграрных стартапов определяет особенности их ресурсного обеспечения. Традиционные банковские кредиты малодоступны из-за высоких технологических рисков и отсутствия залоговой базы. Поэтому ключевую роль играют альтернативные источники. Краудфандинг, особенно в формате предзаказа продукта, стал важным инструментом для привлечения стартового капитала, валидации спроса и построения сообщества. Венчурные фонды активно инвестируют в проекты с высоким потенциалом масштабирования, хотя их интерес чаще сконцентрирован на более поздних стадиях. Для ранних этапов критически важна поддержка грантовых программ и акселераторов.

Однако развитие агростартапов сталкивается с комплексом барьеров. Институциональные препятствия включают сложную регуляторную среду, особенно в сферах биотехнологий и органической сертификации, а также неразвитость инфраструктуры в сельской местности. Рыночные барьеры связаны с консерватизмом части потребителей и сельхозпроизводителей, а также высокой конкуренцией. Ключевым внутренним вызовом является дефицит кадров, способных сочетать глубокие отраслевые знания с компетенциями в области технологий, маркетинга и управления [4, с. 178]. Недостаток предпринимательского опыта у основателей часто приводит к стратегическим ошибкам и неэффективному использованию ресурсов.

Современные аграрные стартапы представляют собой динамичную и инновационную форму малого бизнеса, играющую все более значимую роль в трансформации агропромышленного комплекса. Их развитие определяется конвергенцией технологических трендов цифровизации и биотеха с мощными социально-экологическими запросами общества. Это ведет к появлению принципиально новых бизнес-моделей, продуктов и способов взаимодействия с потребителем. Успешность данного сектора зависит от способности всей экосистемы — предпринимателей, инвесторов, государства — преодолевать системные барьеры, связанные с регулированием, финансированием и кадровым обеспечением. Перспективы агростартапов связаны с их потенциалом создавать персонализированные, устойчивые и технологически совершенные решения, формируя тем самым новый, более гибкий и отзывчивый контур агропродовольственной системы. Будущее малого инновационного бизнеса в аграрной сфере видится в его интеграции с традиционным сектором, где стартапы будут выступать поставщиками прорывных решений, а крупные компании — каналом их масштабирования и выхода на массовый рынок.

Список литературы

1. Рыбакова Е. В., Семенова А. А. Агротех-стартапы как драйвер инновационного развития АПК. М. : ИНФРА-М, 2022.
2. Голиков В. А., Петренко И. А. Краудфандинг как инструмент финансирования малых инновационных предприятий в АПК. СПб. : Аграрный вестник, 2020.
3. Карпов В. Ю. Вертикальное фермерство: технологические основы и экономические перспективы. Новосибирск: Наука, 2021.
4. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М. : Прогресс, 2019.

УДК 339.37

СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ

А. М. Кучмар
Научный руководитель: М. Н. Толмачев, *д-р экон. наук*, *профессор*
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Финуниверситет), г. Москва, Россия
kuchmar03@mail.ru

В работе проведен корреляционный анализ для выявления влияния факторов на оборот розничной торговли в регионах России. В ходе исследования выявлены наиболее значимые факторы и оценена сила их влияния.
Ключевые слова: розничная торговля, социально-экономические факторы, алкогольная продукция, корреляционный анализ.

Рынок розничной торговли аккумулирует в себе влияние макроэкономических факторов, уровня жизни населения, демографических и территориальных особенностей, а также поведенческих характеристик потребителей. Влияние определенных факторов на оборот можно найти в научных работах А. В. Золотарева, П. А. Лисичкина, Е. В. Кутяшовой, О. А. Скобелевой и других [1 – 3].

Актуальность обусловлена вызовами новой экономической реальности и трансформацией рынка. В условиях санкционного давления, изменения логистических цепочек, колебаний реальных доходов населения и структурных сдвигов в потреблении розничная торговля остается одним из ключевых индикаторов социально-экономического развития регионов страны.

Цель исследования: проведение статистического анализа и выявление закономерностей между показателями, определяющими динамику и структуру рынка розничной торговли в России.

Задачи:

— систематизировать систему показателей в виде используемой базы данных и проанализировать их влияние на рынок розничной торговли;

— выявить закономерности динамики рынка розничной торговли в России;

— сформулировать основные выводы о выявленных закономерностях.

Объектом исследования является рынок розничной торговли в России. **Предметом исследования** — статистические закономерности и тенденции динамики оборота розничной торговли в России.

В рамках исследования использованы метод статистики, корреляционный анализ.

Исследование проводилось в разрезе 87 субъектов РФ. В качестве основных источников информации были использованы материалы Федеральной службы государственной статистики [4].

Для анализа рынка розничной торговли в качестве результативной переменной (Y) выбран оборот розничной торговли (рассчитываемый в млн руб).

Результат плиточной карты по обороту розничной торговли России наглядно показывает дифференциацию развитости ретейла по субъектам. На рис. 1 наблюдается явный перекос в сторону европейской части России. Наиболее насыщенные (тёмные) регионы сосредоточены к западу от Урала.

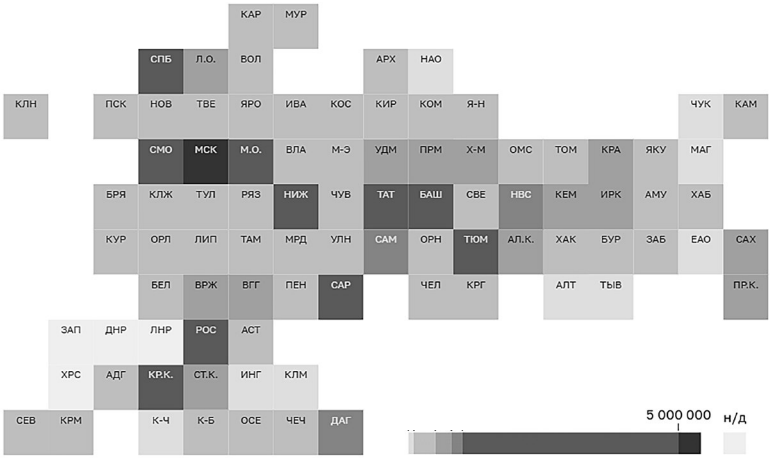


Рис. 1. Плиточная карта оборота розничной торговли в России

С целью объяснения выявленных географических диспропорций проведен корреляционный анализ, для которого отобрано 11 показателей, влияющих на результативную переменную:

— реальные денежные доходы населения, в % к предыдущему году (X1);
— медианная заработная плата работников организации, руб. (X2);
— уровень безработицы, в % (X3);
— величина прожиточного минимума, установленная в субъектах Российской Федерации на 2023 г., руб. (X4);
— индексы потребительских цен на продовольственные товары, декабрь к декабрю предыдущего года, в % (X5);
— индексы потребительских цен на непродовольственные товары, декабрь к декабрю предыдущего года, в % (X6);
— продажа алкогольной продукции:
  — водка и ликероводочные изделия, тысяч декалитров (X7);
  — коньяк, тысяч декалитров (X8);
  — винодельческая продукция (без вин игристых и шампанских), тысяч декалитров (X9);
  — вино и шампанское, тысяч декалитров (X10);
  — пиво и пивные напитки, тысяч декалитров (X11).

Сильная положительная связь наблюдается с переменными продажи алкогольной продукции в тысячах декалитров (X7–X11). Также расчеты коэффициентов

корреляции по рангам Спирмена и Кендалла показали, что самая сильная связь наблюдается с продажи конька (X8).

Наглядным методом визуализации связей является построение матрицы диаграмм рассеивания в R-studio. На рис. 2 построение матрицы парных коэффициентов и коррелограммы показало, что наиболее сильная связь у оборота розничной торговли (Y) с продажи игристых вин и шампанского (X10).

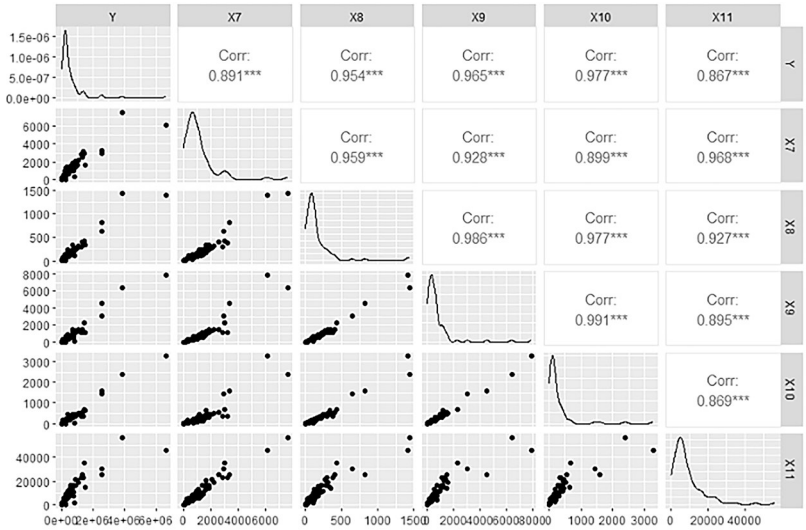


Рис. 2. Совмещенный вид диаграммы рассеяния и коррелограммы показателей X7–X11

Так, рост продажи любой алкогольной продукции (особенно коньяка, вина и шампанского) сопровождается увеличением розничного оборота. Возможно, данное обстоятельство связано с тем, что к крепкому алкоголю приходится покупать закуски, то есть дополнительную продукцию, что в итоге увеличивает оборот торговли.

В ходе исследования корреляционный анализ выявил устойчивую положительную связь между оборотом розничной торговли и объемами продаж алкогольной продукции, особенно игристых вин, шампанского и коньяка. Это может указывать на особенности структуры потребления и эффект сопутствующих покупок, увеличивающих общий объем продаж в розничной торговле.

Список литературы

1. Золотарев А. В. Влияние макроэкономических факторов на развитие розничной торговли // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2006. № S15. С. 30–32. URL: https://

cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-makroekonomicheskih-faktorov-na-razvitie-roznichnoy-torgovli (дата обращения: 01.03.2026).
2. Лисичкин П. А. Статистический анализ оборота розничной торговли Российской Федерации // Форум молодых ученых. 2018. № 12-3(28). С. 53 – 57. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-oborota-roznichnoy-torgovli-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 01.03.2026).
3. Кутяшова Е. В., Скобелева О. А. Перспективы развития розничной торговли России // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2024. Т. 34, № 1. С. 28 – 33. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-roznichnoy-torgovli-rossii (дата обращения: 01.03.2026).
4. Росстат // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 23.01.2026).

УДК 339.13

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ: АНАЛИЗ ИНИЦИАТИВЫ ЗАПРЕТА СКИДОК НА ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДКАХ

А. И. Лазин
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
andrey_lazin@mail.ru

В статье анализируются последствия потенциального запрета на скидки и бонусные программы для электронных торговых площадок в России. Рассматриваются экономические и юридические аспекты данной инициативы, а также ее влияние на ценовую политику, конкуренцию и доступность товаров для потребителей, включая жителей удаленных регионов.
Ключевые слова: электронные торговые площадки, скидки, платформенная экономика, недобросовестная конкуренция, регуляторное воздействие.

Актуальность. Рынок электронной торговли в России демонстрирует устойчивый рост: за 9 месяцев 2025 года объем интернет-торговли превысил 8 трлн руб., увеличившись на 29 % по сравнению с предшествующими годами. Доля электронной коммерции в общем объеме розничной торговли достигла 16 – 17 %, что свидетельствует о ее значимости для экономики и потребителей [2]. В этих условиях особую актуальность приобретают вопросы государственного регулирования цифровых платформ, баланса интересов участников рынка и защиты прав потребителей.

Выдвинутая банковским сектором инициатива по ограничению использования скидок и программ лояльности на электронных торговых площадках инициировала широкую общественно-профессиональную дискуссию. Эмпирические данные ВЦИОМ демонстрируют преобладание негативных ожиданий среди потребителей: подавляющее большинство опрошенных (около 80 %) связывают возможный запрет с ростом цен [1]. Подобная динамика ценовых ожиданий актуализирует проблему обеспечения территориальной доступности товаров, в особенности для жителей удаленных регионов, для которых электронные торговые площадки WB и Ozon зачастую выступают основным каналом приобретения продукции. Указанные обстоятельства обусловливают высокую актуальность и практическую востребованность исследований, направленных на оценку последствий государственного воздействия на функционирование рынка электронной торговли.

Целью исследования является анализ механизмов воздействия государственных инициатив на функционирование рынка электронной торговли и оценка последствий потенциального запрета скидок и бонусных программ для участников рынка и потребителей.

Методы и инструменты исследования. В работе использованы методы анализа и синтеза, метод систематизации, метод логического обобщения, а также графический метод визуализации данных.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в систематизации подходов к пониманию механизмов регулирования платформенной экономики и выявлении противоречий между интересами банковского сектора, электронных торговых площадок и потребителей. Практическая значимость заключается в возможности использования ключевых результатов при выработке эффективного механизма регулирования электронной торговли с учетом интересов всех участников рынка и необходимости обеспечения доступности товаров для населения.

Результаты. Объектом активного обсуждения в экспертном сообществе с ноября 2025 года выступает инициатива крупных российских банков, предполагающая ограничение для электронных торговых площадок в применении скидок и бонусных программ, за исключением товаров собственных торговых марок и социально значимых категорий. Данная инициатива затрагивает комплекс интересов субъектов рынка электронной торговли, что актуализирует необходимость ее всестороннего исследования.

Аргументация банковского сектора строится на следующих ключевых положениях. Во-первых, введение запрета на скидки будет способствовать унификации ценового предложения независимо от способа оплаты, что предотвратит ситуацию ценовой дискриминации потребителей в зависимости от используемого платежного инструмента. Во-вторых, банки прогнозируют, что запрет ограничит возможности электронных торговых площадок по реинвестированию собственных средств и финансированию программ лояльности. При этом подчеркивается, что банковское сообщество выступает не против скидок как инструмента стимулирования сбыта, а против их привязки к конкретным платежным инструментам, поскольку потребитель должен иметь возможность получения выгоды независимо от выбранного способа оплаты.

Банк России также акцентирует внимание на вопросах ценообразования. По мнению регулятора, электронные торговые площадки не должны привязывать цену товара к тому, каким способом платит покупатель — картой собственного банка, картой другого банка или через Систему быстрых платежей (СБП). Такая зависимость подталкивает клиента к использованию определенного платежного средства, что создает риск скрытой конкуренции и ограничивает свободу выбора потребителя.

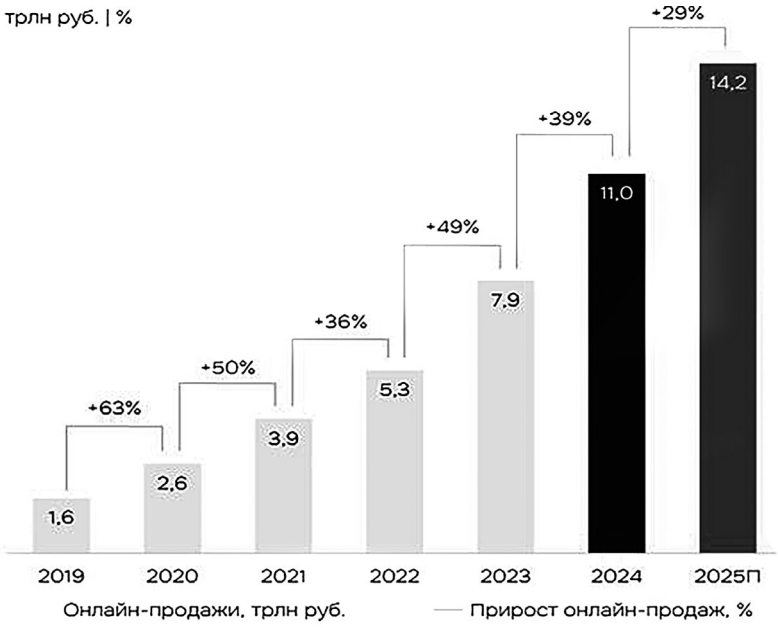
Электронные торговые площадки (Ozon, WB, Яндекс Маркет) в свою очередь заявляют, что скидки, кэшбэк и программы лояльности являются традиционными инструментами рыночной конкуренции. Запрет на использование данных инструментов представляет собой попытку ограничить финансовую конкуренцию административными методами. Особое значение имеет тот факт, что электронные торговые площадки активно развивают собственные финтех-направления и платежные инструменты (Ozon Карта, WB кошелек, Yandex Pay). Главное преимущество этих инструментов — более низкая себестоимость транзакций по сравнению с комиссиями за эквайринг, взимаемыми традиционными банками. Это позволяет электронным торговым площадкам делиться полученной экономией с потребителями, предлагая им скидки, которые фактически являются частью выгодных условий работы с собственными платежными

инструментами. В результате, эта модель стимулирует спрос, делает покупки более доступными и выгодными для конечных пользователей, что в свою очередь укрепляет конкурентоспособность электронных торговых площадок на рынке. При этом доход продавцов остается без изменений.

Особого внимания заслуживает влияние потенциального запрета на потребителей, особенно в удаленных регионах. По разным оценкам, доля электронной коммерции в общем объеме торговли составляет 16–17 % от розничного оборота. Для жителей отдаленных территорий электронные торговые площадки стали важным каналом получения товаров, ранее недоступных из-за отсутствия развитой розничной инфраструктуры. В условиях запрета скидок покупатели в удаленных регионах могут столкнуться с повышением цен, что прямо скажется на их потребительской способности и уровне удовлетворенности от использования онлайн-торговли.

В Московском обществе защиты потребителей инициативу о запрете скидок на маркеплейсах назвали экономически несостоятельной и юридически манипулятивной. Истинная цель инициативы заключается в попытке «регуляторного захвата».

Рынок онлайн-торговли на данный момент — один из самых быстро растущих. За 9 месяцев 2025 года объем интернет-торговли превысил 8 трлн руб., увеличившись на 29 % по сравнению с предшествующим периодом (рисунок).



Динамика объема и темпов прироста онлайн-продаж на российском рынке, трлн руб. / % [3]

Благодаря электронным торговым площадкам в 2024 году было реализовано товаров почти на 6,5 трлн руб. Оборот крупнейших цифровых платформ в 2024 году составил 12 трлн руб. [4].

Однако столь быстрый рост рынка онлайн-торговли требует установления новых, более чётких и современных правил для регулирования взаимодействия платформ, продавцов и потребителей [5]. В этой связи 1 октября 2026 года вступит в силу новый закон «О платформенной экономике», который кардинально изменит правила игры для электронных торговых площадок и агрегаторов услуг. Закон введет обязательные требования к цифровым платформам, включая создание реестра таких платформ, обязательную проверку партнёров, а также прозрачность процессов ранжирования товаров и услуг на площадках, включая правила проведения ценовых акций.

Выводы. Инициатива крупных банков о запрете скидок и бонусных программ на электронных торговых площадках отражает противоречие между традиционной банковской системой и развивающимися финтех-направлениями цифровых платформ. Электронные торговые площадки, создавая собственные платежные инструменты с низкой себестоимостью транзакций, фактически составляют конкуренцию банкам в сфере платежных услуг.

Следовательно, приоритетной задачей государства в сфере регулирования платформенной экономики выступает достижение равновесия между тремя ключевыми векторами: поддержанием конкурентной среды, гарантией потребительских прав и сохранением устойчивости финансовой системы.

Список литературы

1. ВЦИОМ: почти 80 % россиян уверены, что запрет скидок приведет к росту цен на маркетплейсах. URL: https://finance.rambler.ru/money/55660478-vtsiom-pochti-80-rossiyan-uvereny-chto-zapret-skidok-privedet-k-rostu-tsen-na-marketpleysah/?ysclid=mivdzbl7lh321203753 (дата обращения: 07.01.2026).
2. Федеральная антимонопольная служба. URL: https://fas.gov.ru/srv/node/620? ysclid=mivekvc4eg78 419 415 (дата обращения: 05.01.2026).
3. АКИТ. Интернет-торговля в России выросла до 8,2 трлн рублей. URL: https://akit.ru/news/internet-torgovlya-v-rossii-vyrosla-do-8-2-trln-rublej?ysclid=mivdjnacpm782540404 (дата обращения: 07.01.2026).
4. IBC REAL ESTATE. Аналитический отчет. Рынок онлайн-торговли: итоги 2024 года. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/333585/img/IBC_%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%BE%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD_%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%B0_%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8_2024_25_%D1%81%D1%82%D1%80.pdf?ysclid=mmbgtq3myj233572340 (дата обращения: 09.01.2026).

5. Шамрай И. Н., Бурибо К. В. Оценка рынка онлайн-торговли: доминирующие группы товаров онлайн-продаж // Союз науки и практики: актуальные проблемы и перспективы развития товароведения : матер. науч.-практ. интернет-конф. с междунар. участием, Донецк, 24 апреля 2025 года. Донецк : ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», 2025. С. 127 – 131.

УДК 346.26:004

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

К. А. Маркелова
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ksenijasib@mail.ru

В статье рассматривается роль цифровизации в развитии малого и среднего предпринимательства (МСП) в условиях глобальной экономической нестабильности. Анализируются современные тенденции, преимущества и риски цифровой трансформации МСП, а также ее влияние на экономический рост.

Ключевые слова: цифровизация, малый и средний бизнес, экономическая нестабильность.

Актуальность выбранной темы обусловлена стремительным развитием цифровой экономики, когда значение малых и средних предприятий (МСП) для стимулирования экономического развития государств становится все более заметным [1]. В условиях глобализации, когда усиливаются международные экономические взаимодействия, МСП начинают играть особую роль. Они не только выступают в качестве катализаторов роста экономики внутри страны, но также способствуют интеграции стран в мировую экономику, что дает возможность взаимовыгодного обмена технологиями, товарами и услугами.

Тем не менее, несмотря на ощутимый вклад, МСП сталкивается с определенными препятствиями на пути своего развития. Среди основных проблем можно выделить: недостаток финансирования, бремя высоких налогов и сложности нормативно-правовой среды.

Цель исследования: оценить потенциал цифровизации для повышения устойчивости и конкурентоспособности малого и среднего предпринимательства в условиях глобальной нестабильности и разработать рекомендации по стимулированию цифровой трансформации этого сектора экономики [2].

Достижение этой цели предполагает анализ влияния цифровых технологий на ключевые показатели деятельности МСП, определение барьеров на пути цифровизации и поиск эффективных механизмов их преодоления с учетом существующих экономических рисков и вызовов.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации знаний об оказываемом влиянии цифровизации на развитие МСП и в целом экономики.

В условиях глобальной экономической нестабильности, вызванной социальными, политическими и технологическими изменениями, МСП столкнулись с необходимостью адаптации к новым реалиям. Цифровизация бизнеса является одним из основных конкурентных преимуществ на сегодняшнем

турбулентном рынке, она может стать главным фактором, который не только окажет помощь в преодолении текущих трудностей, но и стимулирует экономический рост всецело [3]. Цифровизация предполагает массовое внедрение и освоение цифровых технологий, что соответственно влечет за собой социально-экономическую трансформацию общества и бизнеса. Для субъектов МСП это дает возможность применения новых инструментов для оптимизации процессов, происходит расширение рынка и повышение конкурентоспособности. Можно с уверенностью говорить о том, что внедрение IT-решений останется ключевым трендом для бизнеса. Предприниматели все более активно будут стремиться к автоматизации процессов, задействованию в работе больших данных и улучшению клиентского опыта путем использования новых технологий. Ниже представлена табл. 1, в которой перечислены преимущества и примеры успешной цифровизации для МСП.

Таблица 1

Преимущества цифровизации для МСП

Преимущество	Описание	Пример применения
Снижение издержек	Сокращение расходов на аренду, печать и логистику за счет использования цифровых технологий	Переход на электронный документооборот
Повышение эффективности	Оптимизация рабочих процессов через автоматизацию	Внедрение российской CRM-системы одним из региональных производственных предприятий позволило автоматизировать управление бизнесом, сократив время на рутинные задачи на 30 % и ускорив обработку платежей на 40 %
Расширение рынка	Выход на новые географические рынки через интернет-платформы	Продажа товаров через маркетплейсы
Улучшения взаимодействия	Быстрое и удобное общение с клиентами и партнерами	Разработка мобильного приложения для взаимодействия с клиентами
Доступ к новым технологиям	Использование передовых разработок для решения бизнес-задач	Применение алгоритмов машинного обучения для анализа продаж

В России цифровизация МСП поддерживается государством путем различных программ и платформ, например, «Цифровая платформа МСП.РФ». Она разработана Корпорацией МСП вместе с Минэкономразвития России в рамках реализации нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство». Данная программа предоставляет предпринимателям доступ к мерам государственной поддержки, к инструментам для удаленной работы и образовательным курсам. По данным Росстата, в 2023 году вклад МСП в ВВП России достиг 21,7 %, что является максимальным значением.

Рассмотрим развитые страны с постиндустриальной экономикой, где МСП также способствует экономическому благополучию. Они становятся катализатором

роста экономики, решая общественно значимые проблемы, в том числе повышая уровень занятости. Так, проанализировав статистические данные, можно говорить о вовлеченности МСП в экономическую жизнь ряда европейских стран: в Германии на долю МСП приходится более половины ВВП (53 %). В Швеции вклад МСП в ВВП достигает 58 %, в Италии показатель еще больше и составляет 68 %. Эти данные наглядно демонстрируют весомость сектора МСП в экономическом укладе стран с постиндустриальной экономикой.

Несмотря на очевидные преимущества внедрения цифровизации, есть ряд проблем, с которыми приходится сталкиваться МСП (табл. 2).

Таблица 2

Проблемы внедрения цифровизации в МСП

Проблема	Описание	Пути решения
Недостаток квалифицированных кадров	Трудности с поиском и наймом IT-специалистов	Организация обучающих курсов и семинаров для сотрудников
Высокие начальные затраты	Необходимость значительных инвестиций в оборудование и ПО	Государственная поддержка, гранты и льготное кредитование
Угрозы кибербезопасности	Риск кибератак и утечки данных	Использование надежных систем защиты информации, обучение персонала
Нехватка знаний о пользе цифровизации	Непонимание предпринимателями преимуществ новых технологий	Информационно-просветительские компании, примеры успешных кейсов

Безусловно, в краткосрочной перспективе одной из главных проблем при внедрении цифровизации будет являться нужда в высоких затратах на начальном этапе, но в средней и долгосрочной — это приведет к увеличению эффективности производства. Таким образом, несмотря на ряд имеющихся проблем, существуют и эффективные пути их решения, которые дадут возможность ускорить процесс цифровизации МСП [2].

Наряду с этим существует государственная поддержка цифровизации МСП, она включает в себя федеральные и региональные меры. К федеральным будут относиться субсидии на возмещение части процентной ставки по кредитам, направленным на внедрение IT-решений; компенсация в размере до 50 % затрат на цифровизацию и IT; льготное кредитование. К региональным мерам — дополнительные субсидии, местные налоговые послабления, гранты для отдельных отраслей.

Подводя итог, можно сказать, что цифровизация — это не просто тренд, а необходимый шаг для развития малого и среднего бизнеса. Она открывает новые возможности для роста, повышения эффективности и расширения рынка, что в свою очередь способствует экономическому росту страны в целом. Для успешной цифровизации необходимо преодолевать существующие трудности, активно использовать возможности, предоставляемые в качестве государственной поддержки, и обмениваться успешными практиками.

Список литературы

1. Гайворонская С. А. Цифровизация бизнес-процессов малого и среднего предпринимательства в России // Молодой ученый. 2023. № 23(470). С. 235 – 237. URL: https://moluch.ru/archive/470/103852?ysclid=mlm99zyc23830628019 (дата обращения: 14.02.2026).
2. Евстегнеева А. Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства // Вестник Евразийской науки. 2023. Т. 15, № s3. URL: https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf (дата обращения: 14.02.2026).
3. Колодняя В. Г. Эффективность поддержки сферы МСП в современной отечественной экономике // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 5. URL: https://etl.fa.ru/jour/article/view/154 (дата обращения: 14.02.2026).

УДК 338.012

ПЛАТФОРМЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ: ОБЗОР РЫНКА СИБИРИ

М. С. Маркелова
Научный руководитель: Е. В. Жданова, *преподаватель*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
mmarkelova037@gmail.com, jdaev@mail.ru

В статье рассматривается платформенная занятость как актуальная форма взаимодействия между работодателями и работниками. На основе анализа вакансий, размещённых на портале по поиску работы hh.ru, выявлены основные тенденции спроса на платформенную занятость учетно-аналитических работников, требования работодателей и ключевые компетенции специалистов. Показано, что цифровые трудовые платформы становятся важным инструментом формирования регионального рынка труда и способствуют расширению возможностей трудоустройства в условиях цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: платформенная занятость, цифровые платформы, рынок труда, учетно-аналитические работники, компетенции.

Актуальность. Сфера бухгалтерских услуг традиционно относится к числу вспомогательных функций организаций, не создающих прямой добавленной стоимости, но необходимых для функционирования бизнеса. В условиях цифровизации всё чаще коммерческие организации отказываются от штатных бухгалтеров, передавая учёт на аутсорсинг или привлекая специалистов через цифровые платформы.

Цель исследования заключается в определении текущего состояния платформенной занятости учетно-аналитических работников в Сибирском федеральном округе.

Материалы, послужившие информационной базой исследования: статистический сборник «Индикаторы цифровой экономики: 2024» а также массив данных, размещенный на платформе по поиску работы hh.ru [1, 2].

Методы, используемые при проведении исследования: контент-анализ, группировка и обобщение полученных результатов.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении границ изучения новой формы трудоустройства — платформенной занятости, с целью осмысления изменений на рынке труда в текущих условиях.

Практическая значимость исследования представлена обобщением данных, размещенных в вакансиях на учетно-аналитические должности: требуемый опыт работы, оплата труда и ключевые профессиональные компетенции.

Результаты. В настоящее время под влиянием глобальной цифровой трансформации происходят значительные изменения на российском рынке труда. Между работниками и работодателями появляются новые виды трудовых отношений, не свойственные традиционным формам занятости. Одной из новых и быстро развивающихся является платформенная занятость, которой свойственны гибкость графика, наличие доступа к новым рынкам труда, не

ограниченным районом, городом или страной, а также гарантированное получение оплаты труда.

Важной особенностью платформенной занятости является снижение барьеров входа на рынок труда, что делает её доступной для широких групп населения – от студентов до лиц предпенсионного возраста. В то же время отсутствие чёткого правового регулирования и социальных гарантий формирует риски для работников.

Для характеристики потенциального кадрового резерва платформенной занятости целесообразно обратиться к статистике о дистанционной занятости населения [1]. Несмотря на то, что данные охватывают дистанционную, а не исключительно платформенную занятость, представленный сегмент формирует основную часть онлайн-работников.

В структуре дистанционно занятых за 2022 год преобладают женщины, их доля составляет 59,2 %, у мужчин соответственно 40,8 %. При этом большая доля женщин (58,7 %) выражает готовность работать все дни рабочей недели, в то время как мужчин — всего 41,3 %. Несколько дней в неделю также готовы работать преобладающая часть женщин (59,6 %), и наименьшая часть мужчин (40,4 %).

Возрастная структура дистанционно занятых также свидетельствует о высокой адаптированности трудоспособного населения к цифровым форматам работы. Наибольшая доля приходится на возрастную группу 30 – 39 лет (35,0 %), что соответствует периоду максимальной профессиональной активности и накопленного опыта. Существенные доли также занимают работники в возрасте 40 – 49 лет (26,4 %) и 15 – 29 лет (17,7 %), тогда как лица старше 60 лет представлены в наименьшей степени (5,2 %).

По уровню образования в структуре дистанционно занятых преобладают лица с высшим образованием (74,5 %), значительную долю (20,4 %) составляют также специалисты со средним профессиональным образованием. Это подтверждает, что цифровые форматы занятости требуют достаточно высокой квалификации, необходимой для работы со специализированным программным обеспечением и нормативной документацией.

Для оценки текущего состояния платформенной занятости среди учетно-аналитических работников был проведён анализ вакансий, размещённых на цифровой платформе hh.ru в крупнейших городах Сибирского федерального округа. Онлайн-платформы позволяют работодателям находить учетно-аналитических работников для выполнения конкретных задач – ведения учёта, сдачи отчётности, расчёта налогов – без необходимости постоянного найма персонала. Для самих бухгалтеров это создаёт возможность гибкой занятости и работы на несколько компаний одновременно. На 30.01.2026 активные вакансии составили 1594 ед., из них в Новосибирске — 647 ед., Красноярске — 420 ед., Омске — 250 ед., Томске — 162 ед. и Кемерове — 115 ед. Наибольшая концентрация вакансий наблюдается в Новосибирске (40,6 % всех вакансий), что отражает его роль ведущего экономического центра Сибири. Существенная доля приходится на Красноярск (26,3 %). Меньшие, но значимые объёмы спроса зафиксированы в Омске, Томске и Кемерове. Несмотря на цифровой характер подбора персонала, большинство представленных вакансий для учетно-аналитических работников предполагают офисный формат работы. Однако присутствует и запрос на платформенную

занятость: в Новосибирске — 42 вакансии, в Красноярске — 29, в Омске — 6, и в Томске — 3. Работодателей при этом интересует типовой режим работы — пятидневная рабочая неделя (5/2) с восьмичасовым рабочим днём, что сближает платформенную бухгалтерскую занятость с традиционными формами найма.

Требования в вакансиях ориентированы преимущественно на специалистов с опытом работы. Наиболее востребованы бухгалтеры с опытом от 1 до 3 лет и от 3 до 6 лет. Уровень заработной платы напрямую связан с квалификацией и стажем:

— начальные и вспомогательные должности — от 45 тыс. руб.;

— ведущие и старшие бухгалтеры — от 70–80 тыс. руб. и выше.

Вышесказанное свидетельствует о том, что рынок платформенной занятости сегмента бухгалтерских услуг ориентирован не на новичков, а на профессионалов, способных самостоятельно вести учёт. Это подтверждается запросом на наличие следующих профессиональных компетенций, указанных в вакансиях: владение программами 1С и СБИС; расчёт и уплата налогов; формирование бухгалтерской и налоговой отчётности; анализ отчетности и финансовых операций; понимание системы налогового и бухгалтерского учёта.

Отметим, что для работодателей использование платформенной модели взаимодействия позволяет снизить издержки на содержание штатных сотрудников и привлекать специалистов только по мере необходимости. Для потенциальных работников она создаёт возможность гибкого графика, работы с несколькими клиентами и расширения профессионального опыта.

Однако немаловажными остаются проблемы социальной защиты, отсутствия гарантий занятости и необходимости самостоятельной уплаты налогов и взносов, что требует дальнейшего развития нормативно-правовой базы.

Выводы. Таким образом, официальные данные о дистанционной занятости подтверждают наличие в России широкой социальной базы для развития платформенной занятости учетно-аналитических работников: это преимущественно женщины трудоспособного возраста с высшим и средним профессиональным образованием, что полностью соответствует профилю бухгалтерских работников, востребованных на цифровых платформах в крупнейших городах Сибири.

Платформенная занятость для учетно-аналитических работников становится важным элементом регионального рынка труда, обеспечивая компаниям доступ к квалифицированным специалистам, а потенциальным работникам – новые формы профессиональной самореализации. В условиях цифровизации и экономических вызовов значение данного сегмента будет возрастать, что делает актуальным дальнейшее развитие его регулирования и институционального оформления.

Список литературы

1. Индикаторы цифровой экономики: 2024 : стат. сб. / В. Л. Абашкин [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 276 с.
2. Информационный ресурс Head Hunter. URL: https://hh.ru (дата обращения: 30.01.2026).

УДК 338.242.4:658.7

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «МИНСКИЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЗАВОД» В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ

Е. С. Мелешко, И. Д. Патапейка
Научный руководитель: О. Н. Шестак, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский государственный университет транспорта (БелГУТ),
г. Гомель, Беларусь
patap24patap@gmail.com

Внешнеэкономическая деятельность ОАО «Минский автомобильный завод» (далее МАЗ) в условиях глобальных экономических рисков представляет собой ключевой фактор устойчивости предприятия на мировом рынке. В статье проведён комплексный экономический анализ экспортно-импортных операций предприятия, выявлены основные механизмы адаптации к внешним вызовам, оценены влияния санкционных режимов и изменчивости валютных курсов на финансовые результаты деятельности завода.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, экспорт, импорт, экономический анализ, глобальные экономические риски, МАЗ, конкурентоспособность, санкции.

В современных условиях глобальных экономических рисков внешнеэкономическая деятельность промышленных предприятий выходит на передний план как фактор устойчивости и развития национальных экономик. На примере ОАО «Минский автомобильный завод», одного из крупнейших машиностроительных предприятий Республики Беларусь, можно наглядно проследить, как анализ внешнеэкономической деятельности выявляет сильные и слабые стороны международной торговли и формирует рекомендации по повышению конкурентоспособности в условиях внешних шоков и торговых ограничений [1].

ОАО «МАЗ» специализируется на производстве грузовых автомобилей, автобусов, троллейбусов и прицепной техники, поставляя продукцию более чем в 40 стран мира. Исторически более 60 % выпускаемой продукции экспортировалось на российский рынок, что отражает глубокую интеграцию предприятия в систему Евразийского экономического союза и значимость внешнеторговой деятельности для финансовой устойчивости компании [1].

Актуальность анализа внешнеэкономической деятельности МАЗ обусловлена тем, что в последние годы международные торговые отношения переживают период высокой нестабильности, вызванный изменчивостью валютных курсов, глобальными логистическими перебоями и усилением санкционных режимов, которые ограничивают доступ к ключевым рынкам и комплектующим. В этих условиях традиционное доминирование российского рынка становится уязвимым, что подчёркивает необходимость адаптивных стратегий и углублённого анализа внешнеэкономических рисков [4].

Рассмотрим динамику экспорта ОАО «Минский автомобильный завод» (таблица).

Динамика экспорта ОАО «Минский автомобильный завод» (единицы техники, 2022 – 2025)

Год	Грузовые автомобили	Автобусы	Прочая техника	Общий экспорт
2022	4512	1024	312	5848
2023	4035	925	301	5261
2024	3950	875	295	5120
2025	3274	504	280	4058

Общий объём экспорта МАЗ за четыре года снизился с 5 848 единиц в 2022 году до 4 058 единиц в 2025 году, что составляет 1790 единиц, или 30,6 %. Наиболее заметное сокращение произошло в 2025 году, что совпало с усилением глобальных экономических рисков и падением спроса на ключевом рынке — в России [2, 3].

Доля грузовых автомобилей в общем экспорте остаётся самой высокой. Однако продажи упали с 4 512 единиц в 2022 году до 3 274 в 2025 году (падение на 27,4 %). Это обусловлено как снижением спроса на российском рынке, так и усилением конкуренции со стороны китайских производителей [3].

Наибольшее снижение наблюдается в сегменте автобусной техники. Оно составило в 2025 г. по сравнению с 2022 г. в абсолютном выражении 520 единиц, или 50,8 % в относительном выражении. Это свидетельствует о высокой зависимости от конкретных региональных рынков и чувствительности к сокращению бюджетного финансирования и муниципальных заказов [3].

Экспорт прочей техники (прицепы, спецтехника) показывает небольшое снижение по сравнению с другими видами техники — всего на 32 единицы. Это говорит о том, что нишевые сегменты менее подвержены колебаниям рыночного спроса и могут быть использованы для диверсификации экспорта [1].

Проведённый экономический анализ динамики экспортных показателей МАЗ выявил тенденцию снижения продаж. Одновременно наблюдается усиление конкуренции со стороны китайских производителей, таких как Sitrak, Shacman и FAW, которые активно наращивают присутствие на рынках СНГ [3].

Анализ причин падения экспортных показателей выявил ряд проблем. Во-первых, высокая концентрация экспорта на одном рынке, прежде всего российском, делает МАЗ чувствительным к изменениям экономической и политической среды этого государства. Во-вторых, международные санкции, включающие белорусские автомобильные компании в санкционные списки ЕС, усложняют доступ к западным рынкам и ограничивают сотрудничество с западными поставщиками комплектующих [4]. Кроме того, по данным Министерства промышленности Республики Беларусь, руководство МАЗ не выполнило экспортные планы на 2025 год, что привело к административным мерам и наказаниям менеджмента [5].

Проблема высокой концентрации экспортных потоков усугубляется недостаточной диверсификацией экспортных направлений. Хотя МАЗ осуществляет поставки в более чем 40 стран, доля рынков вне СНГ остаётся

ограниченной, что снижает устойчивость предприятия к региональным экономическим шокам. Растущие торговые барьеры в ЕС и усиление конкуренции со стороны китайских производителей создают дополнительные вызовы для традиционных экспортных позиций [3, 4].

Для решения этих проблем рекомендуется реализация комплексной стратегической политики, включающей диверсификацию экспортных рынков, оптимизацию продуктовой линейки и повышение конкурентоспособности продукции. Расширение присутствия на рынках Юго-Восточной Азии, Африки и Латинской Америки, где сохраняется устойчивый спрос на коммерческую технику, позволит снизить зависимость от российского рынка [1, 3].

Участие в международных выставках и торговых миссиях создаст новые деловые контакты и укрепит бренд МАЗ за пределами СНГ. Диверсификация ассортимента с учётом специфики новых рынков, включая усиление экологических и цифровых характеристик продукции, повысит привлекательность автомобилей МАЗ в условиях глобальной трансформации автомобильной отрасли [5].

Кроме того, предприятию рекомендуется использовать современные финансовые инструменты управления рисками, такие как страхование валютных рисков, хеджирование и долгосрочные контракты с фиксированными условиями поставок, чтобы сгладить влияние колебаний валют и нестабильности спроса. Усиление партнёрских связей в рамках международных альянсов и совместные проекты по стандартизации компонентов с иностранными партнёрами, например российскими автопроизводителями, создадут дополнительные каналы сбыта и расширят технологическую базу предприятия [5].

Таким образом, экономический анализ внешнеэкономической деятельности ОАО «Минский автомобильный завод» показывает, что устойчивость предприятия на международных рынках испытывает серьёзное давление из-за глобальных экономических рисков, торговых ограничений и усиления конкуренции. Выявленные проблемные зоны открывают практические направления для улучшения стратегического позиционирования МАЗ на внешних рынках, повышения конкурентоспособности продукции и диверсификации экспортных потоков, что необходимо для долгосрочного устойчивого развития предприятия [1 – 5].

Список литературы

1. Минский автомобильный завод (MAZ) на международных рынках: структура экспорта и рыночные доли. URL: https://grokipedia.com/page/Minsk_Automobile_Plant (дата обращения: 23.01.2026).
2. Снижение продаж грузовой техники МАЗ на рынке РФ в 2025 году. URL: https://charter97.org/en/news/2026/1/13/669805/ (дата обращения: 23.01.2026).

3. Конкурентное давление со стороны китайских производителей и изменение структуры продаж в России. URL: https://charter97.org/en/news/2026/1/18/670332/ (дата обращения: 23.01.2026).
4. Влияние санкций на доступ МАЗ к западным рынкам и регуляторным требованиям. URL: https://exportcompliancedaily.com/news/2023/10/23/EU-Court-Rejects-Delisting-Applications-From-Belarusian-Auto-Companies-2310200027 (дата обращения: 23.01.2026).
5. Документы Министерства промышленности о невыполнении экспортных планов предприятия. URL: https://nashaniva.com/en/383255 (дата обращения: 23.01.2026).

УДК 331.5

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ СПОРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА В СИБИРСКОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ

А. М. Михалева, Н. А. Сердюк
Научный руководитель: Е. В. Жданова, *преподаватель*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
avix.z@mail.ru, serd04@bk.ru, jdaev@mail.ru

Статья посвящена анализу современного состояния регулирования трудовых споров на рынке труда в разрезе регионов Сибирского федерального округа. Авторами представлены данные по количеству обращений и вопросов граждан в органы трудовой инспекции. Определены ключевые категории проблем в области трудового права, наиболее часто встречающихся у граждан.

Ключевые слова: рынок труда, трудовые споры, обращения, вопросы, трудовая инспекция.

Актуальность. Улучшение условий труда и повышение уровня социальной защищенности трудящихся граждан является приоритетным направлением развития рынка труда. Регулирование трудовых споров способствует защите прав работников, обеспечивая справедливое разрешение конфликтов, возникающих между работниками и работодателями. В этой связи важным является изучение современных способов урегулирования споров и разрешения проблемных ситуаций.

Цель исследования: определение современного состояния регулирования трудовых споров на рынке труда в Сибирском федеральном округе (СФО).

Материалы, послужившие информационной базой для исследования: статистические данные электронного сервиса «Федеральная служба по труду и занятости» (http://онлайнинспекция.рф) [1].

Методы, используемые при проведении исследования: контент-анализ, группировка и обобщение полученных результатов.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации проблемных ситуаций, возникающих у граждан по вопросам трудового законодательства.

Практическая значимость состоит в возможности использования результатов исследования представителями бизнес-сообщества, профсоюзов и правозащитных организаций, заинтересованных в улучшении качества трудовой среды в регионе.

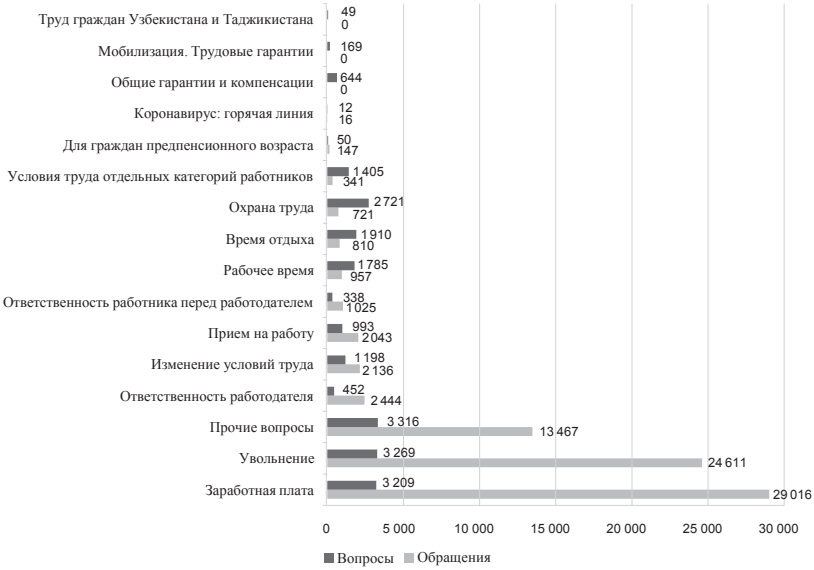
Результаты. По мнению А. Г. Яценко, «регулирование рынка труда видится необходимым также по причине того, что он обеспечивает пропорциональность распределения рабочей силы в соответствии со структурой общественных потребностей, создает стимулы для их эффективного использования, содействует формированию конкурентной среды, способствует формированию резерва трудовых ресурсов для обеспечения нормального процесса общественного воспроизводства» [2].

Электронный сервис http://онлайнинспекция.рф является составной частью проекта «Открытая инспекция труда», разработанного Федеральной службой по труду и занятости (Роструд). Представленный ресурс позволяет в режиме онлайн обратиться в инспекцию труда в случае нарушения прав, а также получить информацию об урегулировании споров и разрешении проблемных ситуаций. За период работы портала (с 2013 г.), по интересующим граждан вопросам осуществлено 1 337 570 самопроверки, из которых 34 % — успешно пройденных, 32 % — с критичными нарушениями и 34 % — с замечаниями.

Для граждан обращение через электронный сервис осуществляется посредством подачи заявления с целью проверки соблюдения норм по разделам трудового законодательства (далее обращение), либо получения консультации по трудовым ситуациям (далее вопросы).

Регулирование трудовых ресурсов требует постоянного вмешательства и управления, чтобы поддерживать их развитие на оптимальном уровне [3].

Рассмотрим общую тенденцию по количеству обращений и вопросов по разделам трудового законодательства в России (рисунок).



Количество обращений и вопросов по разделам трудового законодательства в целом по России за 2025 г. (Составлено авторами по данным [1])

Согласно данным, представленным на рисунке, очевидно, что в трудовую инспекцию в большей степени граждане обращаются с подачей заявления, чем за консультацией. Условно обращения и вопросы граждан по разделам трудового законодательства можно разделить на три группы: повышенная, значительная и низкая. К повышенной группе относятся разделы с наибольшим

количеством обращений и вопросов граждан. В 2025 г. в целом по России таковыми являются: заработная плата (37 % обращений; 15 % вопросов), увольнение (31 % обращений; 15 % вопросов) и прочие вопросы (17 % обращений; 15 % вопросов). К значительной группе относятся обращения и вопросы, составившие от 3 до 13 %, например: рабочее время, время отдыха, прием на работу и др. Низкая группа представлена количеством вопросов и обращений менее 3 %, таким как мобилизация, коронавирус и др.

Обращения и вопросы граждан в Сибирском федеральном округе в разрезе разделов трудового законодательства представлены в таблице (стр. 122).

Исходя из данных в таблице, можно сделать выводы, что за 2025 г. в регионах СФО популярность обращений и вопросов схожа с общей ситуацией по стране. Вопросы увольнения (не выплачен расчет при увольнении, незаконное увольнение, не выдали трудовую книжку) наиболее остро отмечены в Новосибирской области, Красноярском крае и Кемеровской области. Споры, возникающие по размеру зарплаты, срокам и порядке ее выплаты, удержаниям из зарплаты и возмещению расходов работника являются ключевыми в Новосибирской области, Красноярском крае и Иркутской области. К прочим вопросам отнесены проблемы граждан, затрагивающие гарантии при выполнении работником общественных обязанностей, защиту персональных данных работника, трудовые споры и электронный документооборот. Они представлены в большей степени в Красноярском крае, Новосибирской области и Иркутской области. Значительное количество вопросов и обращений граждан по каждому направлению свидетельствует о широком спектре проблем, касающихся трудовой сферы.

Наименьшее количество трудовых споров можно наблюдать в Республике Алтай и Республике Тыва. Вероятно, это связано либо с низким уровнем осведомленности населения о своих правах, либо с высокой эффективностью урегулирования споров на уровне организации.

Выводы. Таким образом, в современных условиях, как в целом по России так и на региональном уровне, граждане активно обращаются в трудовую инспекцию для разрешения проблемных ситуаций. Анализ региональных данных показывает о наличии большого количества жалоб в основном в регионах с промышленным производством и преобладающим количеством рабочих мест. Положительным отметим активность граждан в обращении в трудовую инспекцию, которая свидетельствует о повышении уровня правовой грамотности населения и стремлении защитить свои права в сфере труда.

Список литературы

1. Официальный сайт Онлайн инспекции. URL: http://онлайнинспекция.рф (дата обращения: 20.01.2026).
2. Яценко А. Г. Основные направления совершенствования регулирования рынка труда // Россия — Евразия — мир: интеграция — развитие — перспектива : матер. XIV Евразийского экономического форума молодежи.

Количество обращений/вопросов по разделам трудового законодательства в Сибирском федеральном округе за 2025 г.

Раздел законодательства	Республика Алтай	Республика Тыва	Республика Хакасия	Алтайский край	Красноярский край	Иркутская область	Кемеровская область	Новосибирская область	Омская область	Томская область
Увольнение	9/2	12/1	40/9	156/38	458/107	324/71	355/54	665/67	217/29	137/24
Заработная плата	16/0	19/2	65/11	164/31	637/96	501/107	393/62	766/76	240/37	164/22
Прочие вопросы	5/0	5/1	36/13	71/29	313/102	250/90	127/41	256/79	117/26	81/19
Ответственность работодателя	1/0	1/2	2/3	9/2	31/16	17/7	27/4	50/13	8/3	10/2
Изменение условий труда	2/0	0/2	1/5	8/8	65/35	34/26	20/19	21/18	12/15	11/9
Прием на работу	5/1	1/0	5/1	13/11	40/19	22/29	21/12	62/19	18/12	14/13
Ответственность работника перед работодателем	0/1	1/0	0/2	7/3	20/11	20/7	23/5	17/11	7/5	3/3
Рабочее время	2/0	0/3	1/6	12/22	18/51	12/45	18/31	12/47	5/16	2/10
Время отдыха	0/0	1/3	1/7	12/18	31/68	15/55	12/38	19/38	7/13	4/17
Условия труда отдельных категорий работников	1/0	0/2	0/10	8/9	2/41	5/36	0/21	4/31	0/10	0/7
Охрана труда	0/5	0/0	3/4	7/25	17/72	14/56	11/22	12/82	0/102	5/21
Для граждан предпенсионного возраста	0/0	0/0	1/0	0/0	4/0	1/0	1/1	2/0	1/0	0/0
Коронавирус: горячая линия	0/0	0/0	0/0	0/0	0/1	0/0	0/0	1/2	0/0	0/0
Общие гарантии и компенсации	0/0	0/0	0/5	0/4	0/26	0/17	0/11	0/11	0/7	0/2
Мобилизация. Трудовые гарантии	0/0	0/0	0/0	0/2	0/2	0/4	0/1	0/3	0/1	0/0
Труд граждан Узбекистана и Таджикистана	0/0	0/0	0/0	0/0	0/1	0/1	0/0	0/1	0/1	0/0
Итого	41/ 11	40/ 17	155/ 76	467/ 202	1636/ 645	1215/ 551	1008/ 322	1887/ 498	632/ 277	431/ 149

Примечание: составлено авторами по данным [1].

В 4-х томах, Екатеринбург, 24 – 26 апреля 2024 года. Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2024. С. 138 – 140.
3. Леонтьева О. А. Регулирование трудовых ресурсов в социально-экономическом развитии региона // Инновационные тенденции развития Российской науки : матер. XVII Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, Красноярск, 04 – 06 марта 2024 года. Красноярск : Красноярский государственный аграрный университет, 2024. С. 364 – 366.

УДК 327.3:339.7

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС В ОБОЗРИМОМ БУДУЩЕМ

З. К. Мороз
Научный руководитель: И. Н. Шамрай, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
zakharmoroz@mail.ru

В работе исследуются ключевые бизнес-тренды 2026 года, прогнозы для малого и среднего бизнеса, перспективы в отдельных отраслях, а также практические советы — как подготовиться к новым реалиям собственникам малого и среднего предпринимательства.

Ключевые слова: российский бизнес, налоговые изменения, спецрежимы, технологичные и рыночные тренды, тотальная цифровизация, устойчивое развитие и экология.

Актуальность исследования обусловлена тем, что российский бизнес входит в 2026 год в режиме «двойного сжатия»: спрос охлаждается, а издержки и требования к управлению — растут. Российский бизнес готовится к самому серьёзному вызову за последние годы.

Цель научного исследования: оценить ключевые бизнес-тренды 2026 года и перспективы в отдельных отраслях предпринимательства, а также дать практические рекомендации собственникам малого и среднего предпринимательства о подготовке к новым реалиям.

Методы и инструменты исследования: консенсус-анализ и прогноз экспертных оценок ведущих российских бизнес-аналитиков.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что грядущие фискальные изменения, запланированные на 2026 год многими предпринимателями, воспринимаются как угроза экономической безопасности дела. Основной удар наносит двустороннее ужесточение: одновременное повышение базовой ставки НДС до 22 % и радикальное сокращение лимитов выручки для применения льготных спецрежимов. Снижение порога для УСН и патента с 60 до 20 миллионов рублей, с перспективой дальнейшего падения до 10, выведет из-под упрощённого налогообложения огромный пласт успешных небольших компаний. Выигрывают компании, которые быстро пересчитывают юнит-экономику, управляют оборотным капиталом и собственным ценообразованием. 2025 год принес российскому бизнесу немало перемен. Эксперты сходятся во мнении, что 2026 год будет насыщен новыми возможностями за счет технологических и рыночных трендов и серьезными вызовами, особенно из-за изменений в налоговом регулировании.

Основные тренды, которые диктуют развитие бизнеса в 2026 году, требуют особого внимания предпринимателей к новым вызовам, а именно:

— тотальная цифровизация и ИИ: бизнес становится более технологичным — современные инструменты автоматизации и искусственного интеллекта внедряются даже в небольших компаниях. Если еще недавно инновации на базе AI были прерогативой корпораций, то в 2026 году малый бизнес активно

использует чат-ботов и генеративные AI-сервисы: онлайн-кассы, облачные сервисы учета, CRM для работы с клиентами, маркетплейсы для сбыта [1];

— персонализация клиентского опыта: потребители ждут, что предложения будут максимально точными — под их интересы и поведение. Для этого бизнес использует данные о покупках, действиях на сайте, откликах на рекламу. Специальные алгоритмы анализируют все это и помогают заранее понять, что предложить человеку, еще до того, как он сам начнет искать. Такой уровень персонализации станет нормой — и в магазинах, и в сфере услуг;

— устойчивое развитие и экология: в 2026 году экологичность и социальная ответственность станут конкурентным преимуществом бизнеса. Клиенты выбирают компании, которые заботятся об окружающей среде и сообществе. Даже малым фирмам имеет смысл внедрять зеленые практики, например, использовать биоразлагаемую упаковку, что повышает лояльность целевой аудитории потребителей [2];

— экономика впечатлений: в условиях перенасыщенного рынка выигрывает тот, кто продает не просто продукт или услугу, а эмоцию и впечатление. В 2026 году потребитель ценит уникальный опыт — будь то антураж, сервис или история бренда. Поэтому предприятия общественного питания придумывают необычную подачу, магазины — интерактивные шоу, а сфера услуг — дополнительные сервисы, чтобы запомниться клиенту.

Для представителей малого и среднего предпринимательства 2026 год принесет значительные изменения в экономической бизнес-среде. Высокая ключевая ставка Центробанка РФ и дорогие кредиты будут по-прежнему ограничивать возможности роста, а потребительский спрос останется сдержанным. С другой стороны, с 1 января 2026 года стартует масштабная налоговая реформа, которая затронет практически каждого предпринимателя на спецрежимах. Вступят в силу новые правила по НДС, упрощенной системе налогообложения (УСН) и патентной системе (ПСН), что по сути означает перестройку всей логики работы малого бизнеса. Ожидается рост фискальной нагрузки, снижение порогов по льготам и усложнение учета — предпринимателям придется адаптироваться к новым условиям или пересматривать режимы налогообложения.

На фоне этих перемен эксперты не прогнозируют катастрофы для малого бизнеса, однако маржа многих предприятий сократится, а издержки вырастут. По оценкам, значительная часть предпринимателей будет вынуждена повышать цены на свою продукцию и услуги, чтобы компенсировать рост налоговых и операционных расходов [3].

Несмотря на общие сложности, в экономике видны направления роста, которые в 2026 году могут опережать средние темпы и дать возможности для развития бизнеса. Эксперты называют не менее пяти отраслей, где есть предпосылки для бурного развития в ближайшие годы: производство (импортозамещение), логистика и транспорт, агробизнес и переработка, энергетика и экологические технологии, технологии и искусственный интеллект.

С учетом прогнозных оценок экспертов и грядущих перемен собственникам малого и среднего бизнеса в 2026 году необходимо заранее планировать свои действия, учитывая следующее:

— пересмотреть систему налогообложения, сменить объект налогообложения или подготовиться к увеличению платежей;

— учесть рост страховых взносов в бюджет;

— готовиться к изменениям по НДС: если бизнес приближается к границе в 10 млн руб. выручки, имеет смысл разделить его по разным юрлицам, либо, наоборот, добровольно стать плательщиком НДС, чтобы получать налоговые вычеты;

— 2025 год — время для налогового аудита бизнеса. Эксперты советуют оценить, какими льготами и преференциями можно воспользоваться, чтобы смягчить удары реформы;

— воспользоваться мерами государственной поддержки, изучая, какие программы работают в регионе на портале «Мой бизнес» или сайте ФНС (раздел про налоговые льготы МСП);

— инвестировать в эффективность и новые технологии, повышая собственную оезультативность;

— использовать чат-боты для первичного общения с клиентами, анализируя данные о продажах с помощью алгоритмов, генерируя контент и идеи через нейросети. Изучение предпринимательства показало, что цифровизация заметно повышает производительность труда и снижает операционные затраты [4].

Выводы и рекомендации. Российскому бизнесу в 2026 году необходимо активнее внедрять цифровые инструменты, автоматизировать ручные процессы, оптимизировать расходы. Онлайн-кассы, облачные сервисы учета, CRM для работы с клиентами, маркетплейсы для сбыта продукции стали доступными цифровыми решениями.

Особенно уязвимыми оказываются секторы российского бизнеса, ориентированные на конечного потребителя и работающие с низкой маржинальностью: кафе, розничная торговля, службы доставки и другие услуги в регионах. Новая налоговая нагрузка повлечет для них убыточную деятельность из-за падения платёжеспособного спроса, роста арендных ставок и коммунальных расходов. Данные обстоятельства ставят предпринимателей перед выбором: сохранять честность ценой собственного выживания или искать новые способы адаптации. Официально декларируемые варианты — переход на общую систему налогообложения с её администрированием — для малого предприятия губительны. Неофициальная реакция предпринимательства — это массовая подготовка к свёртыванию предпринимательской деятельности или уход в «серую» зону, что ведёт к деградации деловой среды, потере качества услуг, уходу квалифицированных кадров и дальнейшему сокращению легальных налоговых поступлений в бюджет. Таким образом, попытка увеличить фискальную выручку в среднесрочной перспективе может привести к сокращению налогооблагаемой базы, сворачиванию рабочих мест и окончательной маргинализации целых секторов российского бизнеса.

Список литературы

1. Гайворонская С. А., Щеглова А. Р. Цифровизация бизнес-процессов малого и среднего предпринимательства в России // Молодой ученый. 2023. № 23(470). С. 235 – 237.
2. Евстегнеева А. Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства // Вестник Евразийской науки. 2023. Т. 15, № S3.
3. Мороз О. Н., Бауэр А. В., Зырянова В. А. Экономика предпринимательства в условиях антироссийских санкций // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2022. № 3(41). С. 24 – 38.
4. Информационно-аналитическое агентство Интерфакс. URL: https://group.interfax.ru/interfax/about/today/ (дата обращения: 15.02.2026).

УДК 339.5

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Е. С. Морозова
Научный руководитель: А. Н. Захаров, *д-р экон. наук*, *профессор*
Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации (ВАВТ Минэкономразвития России),
г. Москва, Россия
ek.morozova05@icloud.com

В работе на основе открытых данных компаний «Ашан» и «Газпромтранс» за 2025 год проанализированы практики импортозамещения систем управления перевозками, применения искусственного интеллекта и программной роботизации в логистике внешнеэкономической деятельности [1]. Цель работы — выявить ключевые направления цифровой трансформации и разработать рекомендации для экспортно ориентированных предприятий и разработчиков ПО.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, экспорт, импорт, цифровая трансформация, логистика, управление цепями поставок, системы управления перевозками, искусственный интеллект, программная роботизация.

Актуальность исследования. В 2024 – 2025 гг. внешнеэкономическая деятельность российских компаний столкнулась с необходимостью кардинальной перестройки экспортных и импортных логистических маршрутов в связи с переориентацией товарных потоков с европейского на восточные и южные направления. Уход зарубежных разработчиков программного обеспечения и невозможность дальнейшего использования иностранных систем управления перевозками обострили проблему импортозамещения в критической инфраструктуре транспортной логистики, обеспечивающей внешнеторговые операции.

В этих условиях цифровая трансформация логистики стала условием сохранения конкурентоспособности российских экспортеров и импортеров. Компании, осуществляющие трансграничные перевозки и обслуживающие внешнеторговые грузопотоки, перешли от пилотных проектов к масштабному внедрению отечественных систем управления перевозками, искусственного интеллекта и программной роботизации. В 2025 году завершен крупный проект по импортозамещению зарубежной TMS в логистике импортных поставок федерального ретейла, подписано стратегическое соглашение о развитии ИИ и RPA в транспортной отрасли, обеспечивающей экспортные грузопотоки [1, 4]. Накопленный опыт требует систематизации и объективной оценки достигнутых показателей применительно к задачам внешнеэкономической деятельности.

Методы и инструменты исследования

Методологическую основу исследования составляют метод анализа конкретных компаний, сравнительный анализ бизнес-процессов, обобщение данных из официальных пресс-релизов компаний, корпоративных отчетов и отраслевых деловых изданий [1]. Эмпирическая база сформирована из опубликованных в 2025 году материалов, содержащих количественные и качественные

результаты внедрения цифровых технологий в логистику внешнеэкономической деятельности [2].

Теоретическая значимость. Работа вносит вклад в систематизацию эмпирических данных о реальных эффектах цифровизации логистики внешнеэкономической деятельности в российских условиях. Выявлено, что для российских компаний, осуществляющих внешнеторговые операции, ключевыми мотиваторами выступают обеспечение технологического суверенитета критической инфраструктуры международных перевозок и полная прозрачность трансграничных грузопотоков.

Практическая значимость. Результаты исследования могут найти применение в деятельности экспортно ориентированных компаний при выборе и внедрении цифровых решений для управления международными перевозками, а также у отечественных разработчиков программного обеспечения при дополнительной настройке продуктов под актуальные задачи внешнеэкономической деятельности. Приведенные количественные показатели подтверждены официальными источниками и могут служить ориентирами при планировании цифровой трансформации логистики экспортных и импортных операций.

Выводы и рекомендации. В 2025 году компания «Ашан Ретейл Россия» завершила проект по импортозамещению иностранной системы управления транспортной логистикой (итальянская TESI/TESISQUARE) на отечественную A.TMS (разработчик «Адвантум», входит в реестр российского ПО № 2024681882) [1]. Проект обеспечивает логистику импортных поставок товаров в распределительные центры и торговую сеть [1]. Автоматизировано 985 рабочих мест в логистических подразделениях [2]. Достигнуты следующие верифицированные результаты:

— сокращение времени планирования маршрутов и оформления рейсов более чем в 5 раз [2];

— повышение доли доставок с соблюдением временных окон до 95 % [2];

— время на маршрутизацию стандартных рейсов сократилось в 2 раза, сложных рейсов — почти в 3 раза [3].

Система внедрена в 8 распределительных центрах, 93 гипермаркетах, 136 супермаркетах [3]. Проект признан одной из первых масштабных замен зарубежных TMS в федеральном ретейле и демонстрирует возможности отечественного ПО для управления импортными грузопотоками [3].

22 сентября 2025 года ООО «Газпромтранс» (оператор магистрального трубопроводного транспорта и железнодорожных перевозок для экспорта продукции ПАО «Газпром») и ПАО «Софтлайн» (ГК Softline) подписали соглашение о сотрудничестве. Документ определяет ключевые направления взаимодействия в области искусственного интеллекта, программной роботизации (RPA Robin) и специализированных цифровых сервисов для нефтегазовой и транспортной отраслей [4]. В рамках соглашения планируется доработка программного обеспечения RPA Robin для поддержки и масштабирования проектов программной роботизации, а также пилотирование программных ИИ-ассистентов и решений в сферах интеллектуальной работы с документами, сопровождающими экспортные поставки [4]. Генеральный директор ООО «Газпромтранс»

Максим Мироненко подтвердил, что компания уже добилась хороших результатов в области гражданской роботизации и видит измеримый эффект от реализации этого проекта [4]. Искусственный интеллект определен сторонами как стратегический приоритет развития и технология, определяющая будущее ИТ-отрасли в сфере экспортной логистики [4].

ТПроведенный анализ корпоративных данных 2025 года позволяет сформулировать выводы. Российские системы управления перевозками (A. TMS) достигли функциональной полноты, достаточной для замещения зарубежных аналогов в логистике импортных поставок крупнейших компаний: подтверждено сокращение времени планирования маршрутов и повышение точности доставки. Искусственный интеллект и программная роботизация переходят в продуктовую стадию в экспортной логистике: Газпромтранс включил их в стратегические планы развития, зафиксировав соглашение с ИТ-партнером для повышения эффективности международных перевозок. Количественные показатели эффекта от внедрения ИИ и RPA в настоящий момент в открытых источниках не раскрываются.

Рекомендации.

1. При выборе систем управления перевозками для международных грузопотоков ориентироваться на продукты, включенные в реестр отечественного программного обеспечения и имеющие подтвержденные референсы в своей отрасли.

2. Фиксировать базовые показатели (время планирования международных рейсов, доля своевременных доставок при трансграничных перевозках) до начала внедрения для объективной оценки эффективности.

3. Использовать опыт «Ашан» как верифицированный бенчмарк при планировании проектов импортозамещения TMS в логистике импортных поставок.

4. Масштабировать успешные решения из логистики внутренней торговли в сегмент трансграничных перевозок и экспортно-импортных операций.

Список литературы

1. «Ашан» внедряет A. TMS // TAdviser. 2025. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/ (дата обращения: 09.02.2026).
2. Внедрение системы A. TMS в компании «Ашан» // GlobalCIO. URL: https://globalcio.ru/projects/54067/ (дата обращения: 11.02.2026).
3. АШАН перешёл на российскую систему управления транспортом A.TMS от «Адвантум» // Журнал ReIndustry. 12.11.2025. URL: https://journal.reindustry-expo.ru/ashan-tms-ot-advantum/ (дата обращения: 11.02.2026).
4. ГК Softline и «Газпромтранс» подписали соглашение о сотрудничестве // РБК Компании. 29.09.2025. URL: https://companies.rbc.ru/news/qSXDm6YXaM/gk-softline-i-gazpromtrans-podpisali-soglashenie-o-sotrudnichestve/ (дата обращения: 10.02.2026).

УДК 378.016:336:519.86

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ ЭЛЕМЕНТАРНЫХ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ

В. В. Мохова, *обучающийся*, Н. Н. Скороход, *канд. экон. наук*, *доцент*
Луганский государственный педагогический университет (ЛГПУ),
г. Луганск, Россия
nskorohod67@mail.ru

В работе рассматриваются особенности управления личными финансами обучающихся с использованием элементарных математических расчетов. Предлагаются простые модели анализа доходов, расходов и накоплений, способствующие формированию финансово грамотного поведения студентов.

Ключевые слова: финансы обучающихся, финансовая грамотность, личный бюджет, математические модели, расходы и доходы.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования экономической культуры, в том числе финансовой грамотности у молодёжи. Финансовая грамотность студентов имеет особенности практического характера. Студенческая молодёжь, особенно это касается региональных вузов, имеет текущие доходы (бюджет потребителя) меньше, чем их текущие расходы.

Анализ финансового планирования среди студентов показывает, что больше половины студентов инвестируют средства, полученные за счёт подработок. В Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации был проведён опрос студентов о дополнительных заработках, о структуре расходов в полученных дополнительных заработках студентов. Было опрошено более 3 тысяч студентов данного учреждения и его филиалов в 14 российских регионах. Опрос показал, что 54 % студентов (более 1,7 тыс. человек) работали в летний период 2023 года. При этом студенты выбирали работу преимущественно не по специальности, что свидетельствует о слабой мотивации получать практический опыт. Выбор дополнительной работы в основном был обусловлен величиной предлагаемого заработка. Такое поведение студентов соответствует тезису Дж. М. Кейнса о том, что работник прежде всего реагирует на единицу номинальной заработной платы. Необходимость закрепления экономических навыков мышления, культивирования финансовой грамотности относительно не сформирована даже у студентов финансового университета. Студенты предпочитали расходовать заработанные сверх стипендии доходы на личные нужды, не владываясь в своё образование. Так, в дополнительное образование сделали вложения только около 10 % студентов, получивших дополнительный доход за счёт подработок. При этом администрация университета считает, что студенты в большинстве своём правильно распорядились дополнительными заработками [1].

Очевидно, что формирование экономического мышления и финансовой грамотности необходимо начинать со школьной скамьи. В поведении молодёжи

на финансовом рынке надо учитывать их первичную мотивацию — получение более высокого номинального заработка, а также их знания о структуре распределения полученного дохода.

В системе общего школьного образования стоит задача подготовить учащихся к студенческой жизни, в том числе и для продолжения обучения на экономических специальностях. Считаем, что отсутствие или пренебрежение навыками финансового расчёта напрямую влияет на учебный процесс в вузе — студенты тратят время на дополнительную работу вместо подготовки к занятиям, чаще пропускают пары из-за усталости, а стресс от постоянного дефицита средств снижает концентрацию внимания.

При этом школьная программа по математике включает все необходимые темы для анализа личных финансов: проценты, пропорции, арифметические и геометрические прогрессии. Однако эти знания редко связываются с повседневными ситуациями — ученики решают абстрактные задачи про велосипедистов и бассейны, но системно не обучаются рассчитывать, сколько переплатят по кредиту на ноутбук или как накопить на стажировку. Именно этот разрыв между теоретическими знаниями и их практическим применением делает исследование особенно востребованным в условиях роста финансовой уязвимости молодёжи.

Цель исследования заключается в разработке и практической апробации доступных математических моделей, которые позволят обучающимся самостоятельно анализировать личный бюджет, строить планы накоплений и оценивать реальную стоимость кредитных продуктов без привлечения специализированных программ или консультантов.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

— проведён анализ официальной статистики и научных публикаций для выявления типичной структуры доходов и расходов студентов;

— созданы расчётные формулы на основе базовых математических операций, изучаемых в 8 – 10 классах школы;

— адаптированы классические финансовые модели с учётом специфики студенческого бюджета — его нерегулярности (стипендия приходит раз в месяц, подработка — неравномерно), ограниченности и зависимости от внешних источников;

— проведена апробация предложенных моделей на гипотетических примерах, отражающих реальные финансовые ситуации студентов.

В качестве теоретической базы использованы работы по математическому моделированию личных финансов, образовательным технологиям формирования финансовой грамотности, цифровым инструментам управления бюджетом [2 – 4]. Также автор В. В. Мохова под руководством заведующего кафедрой экономики Н. Н. Скороход при прохождении педагогической практики (экономика) в ГБОУ ЛНР «Луганская средняя школа № 26» апробировала математические элементарные линейные модели экономического анализа и финансовой грамотности с учащимися 10 А класса.

Автор использовала имеющиеся в литературе наработки по этому вопросу. Все модели проверялись на практике: так, при ежемесячном отчислении

1000 руб. на накопительный счёт под 8 % годовых за стандартный срок обучения в четыре года формируется сумма около 56 тыс. руб.; при оформлении кредита на 50 тыс. руб. под 20 % годовых на два года ежемесячный платёж составит примерно 2540 руб., а общая переплата достигнет 11 тыс. руб.

Практическая значимость работы проявляется в создании готовых к использованию инструментов, которые обучающиеся могут применять сразу после ознакомления с материалом. Разработан универсальный шаблон бюджета с указанием нормативных пропорций расходов, позволяющий студенту за 5 – 7 минут оценить сбалансированность своей финансовой ситуации и выявить категории с избыточными тратами. Создан упрощённый калькулятор накоплений в формате таблицы Excel или же обычного калькулятора в телефоне: для расчёта достаточно ввести три параметра — сумму ежемесячного отчисления, годовую процентную ставку и срок накопления. Предложена методика экспресс-оценки кредитных предложений «за 30 секунд»: умножить заявленный ежемесячный платёж на количество месяцев и вычесть сумму займа — полученная цифра покажет реальную переплату в рублях, а не в абстрактных процентах.

Теоретическая значимость исследования заключается в доказательстве того, что для решения базовых задач управления личными финансами достаточно математических знаний уровня средней школы. Работа демонстрирует возможность органичной интеграции финансовой грамотности в существующие учебные курсы без создания отдельных дисциплин — например, можно обратиться к старшеклассникам по вопросу процентов, тема «Проценты» изучалась в 6 классе, и предложить им решить задачи о расчёте скидок и переплаты по кредиту. Также мы обращаемся к знаниям, полученным учащимися 10 класса в 9 классе по теме арифметической прогрессии, для определения плана накопления с фиксированным ежемесячным взносом, а тему геометрической прогрессии вспоминаем в решении задачи моделирования роста вклада со сложными процентами.

Выводы и рекомендации. Основной вывод исследования состоит в том, что экономическое мышление и финансовая грамотность закладываются у учеников общеобразовательных учреждений. В последующем, обучаясь в вузах или колледжах, студенты расширяют, развивают и совершенствуют полученные в школе знания. Даже регулярное применение базовой формулы «остаток = предыдущий остаток + доходы − расходы» в течение одного месяца способно повысить финансовую устойчивость, что подтверждается данными исследований финансового поведения молодёжи [3 – 5].

Для самих обучающихся рекомендуется:

— вести ежедневный учёт всех поступлений и трат в любом удобном формате — от обычной тетради до заметок в телефоне;

— применять правило «сначала отложить, потом тратить» — сразу после получения любого дохода откладывать минимум 10 % на накопления или резерв;

— перед подписанием любого кредитного договора самостоятельно рассчитывать полную переплату по формуле «ежемесячный платёж умножить количество месяцев минус сумма займа».

Как отмечают авторы, занимающиеся вопросами создания специальных модулей финансовой грамотности в математике, для образовательных учреждений целесообразно ввести в учебные планы короткие практико-ориентированные модули объёмом 18 – 24 часа под названием «Экономика и математика личных финансов», которые можно интегрировать в курс основ экономики и алгебры. На таких занятиях школьники и студенты будут применять изучаемые математические формулы для расчёта собственного бюджета, накоплений и кредита на реальных примерах [3 – 5].

Перспективным направлением развития инструментария является создание мобильных приложений с минимальным функционалом и максимальной прозрачностью расчётов — без излишней автоматизации, чтобы пользователь сам видел формулы и понимал логику вычислений.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию предложенных моделей для разных категорий обучающихся (школьники старших классов, студенты-заочники с регулярным доходом, аспиранты), а также на изучение долгосрочного влияния финансовой дисциплины, сформированной в период обучения, на карьерные траектории и финансовое благополучие выпускников в первые пять лет после окончания вуза.

Список литературы

1. Исследование «Мои финансы»: сколько зарабатывают студенты и на что тратят. URL: https://моифинансы.рф/article/issledovanie-moi-finansy-skolko-zarabatyvayut-studenty-i-na-chto-tratyat/ (дата обращения: 02.03.2026).
2. Борисова Е. В., Сидоров А. П. Математическое моделирование в личных финансах обучающейся молодежи // Образование и наука в современном мире. 2024. № 4. С. 112 – 125. URL: http://obrnayka.ru (дата обращения: 15.02.2025).
3. Чернова Л. М. Образовательные технологии формирования финансовой грамотности // Высшее образование в России. 2024. № 1. С. 67 – 78. URL: http://vovr.elpub.ru (дата обращения: 15.02.2025).
4. Шестакова О. Н., Петров Д. К. Цифровые инструменты управления личным бюджетом студентов // Информация образования и науки. 2024. Т. 15, № 3. С. 98 – 107.
5. Средний размер академической госстипендии в РФ в 2024 году составил 3 801 рубль / ТАСС. 2024. 28 февраля. URL: https://tass.ru/ekonomika/24012349 (дата обращения: 15.02.2025).

УДК 631.15:633.511 (575)

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗЕРВЫ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ХЛОПКОВОДСТВА В СИСТЕМЕ ДАЙХАНСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

М. М. Мурадов, *обучающийся*, С. Г. Оразсахедов, *преподаватель*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
sagitarius80@mail.ru

В статье анализируется современное состояние и перспективы развития хлопководства в дайханских объединениях Средней Азии, обосновывается необходимость перехода от экстенсивных методов хозяйствования к интенсивным. Авторы выявляют внутренние резервы повышения эффективности отрасли через внедрение хозрасчета, совершенствование технологий и оптимизацию структуры посевных площадей. Особое внимание уделяется вопросам материального стимулирования производителей и предоставления им права выхода на международные рынки.

Ключевые слова: хлопководство, дайханские объединения, интенсификация производства, урожайность, хозрасчет, государственные заказы, экономическая эффективность, Средняя Азия, сельскохозяйственные ресурсы.

Актуальность исследования. Хлопководство остается ведущей отраслью агропромышленного комплекса стран Средней Азии, имеющей исключительное народнохозяйственное значение благодаря комплексному выходу продукции (волокно, масло, корма). Однако сложившаяся практика экстенсивного ведения хозяйства, характеризующаяся механическим расширением площадей при низкой урожайности и высокой доли ручного труда, исчерпала свои возможности и ведет к неоправданным производственным затратам.

Цель исследования. Выявление и обоснование внутренних резервов повышения эффективности хлопководства в дайханских объединениях за счет перехода к интенсивным технологиям и совершенствования экономических механизмов управления.

Методы и инструменты исследования. В работе использованы методы сравнительного и статистического анализа производственных показателей (урожайность, затраты труда, себестоимость). Исследование опирается на анализ текущей практики дайханских объединений, оценку технической оснащенности и изучение результатов внедрения новых форм хозяйствования, таких как семейный и коллективный подряды, аренда и хозрасчет.

Практическая и теоретическая значимость. Теоретическая значимость заключается в обосновании модели интенсивного развития отрасли, где рост производства достигается не расширением посевов, а качественным улучшением использования ресурсов. Практическая значимость состоит в разработке конкретных предложений по реформированию системы госзаказов и расширению экономической самостоятельности хозяйств, включая их выход на международный рынок. В сельскохозяйственном производстве стран Средней Азии хлопководство является ведущей отраслью. Из-за чрезмерного развития

хлопководства предлагалось ограничить производство хлопка. Однако народнохозяйственное значение этой культуры слишком велико. Если принять в расчет, что с гектара хлопчатника в среднем получают 20 ц хлопка-сырца, это значит, что с 1 га можно получить тканей — 4840 м, масла хлопкового — 172 кг, жмыха — 452 кг, мыла хозяйственного — 300 кг, линта (пух хлопковый) — 70 кг, посевных семян — 160 кг. Ни одна другая сельскохозяйственная культура не дает такого количества важной для народного хозяйства продукции.

За последние годы в хлопководстве произошли значительные изменения. С одной стороны, рост абсолютного валового урожая, с другой — прочно укоренившаяся практика экстенсивного ведения хозяйства. Так, за эти годы были осуществлены крупные мероприятия по повышению технической оснащенности дайханских объединений, расширены масштабы водной мелиорации, увеличились поставки минеральных удобрений. Однако увеличение производства хлопка-сырца шло экстенсивным путем, за счет расширения посевов хлопчатника при незначительном повышении средней урожайности. В прошедшие годы в погоне за валом на первое место были выдвинуты задачи количественного наращивания посевных площадей с применением переложной системы на массивах, отдаленных на 200–500 км от культурной зоны. Это по существу распыляло силы и средства, повышенные производственные затраты дайханских объединений привели в конечном счете к снижению урожайности хлопчатника. Словом, данная устаревшая технология была ошибочной практикой со всеми вытекающими из нее негативными последствиями. Подлинная интенсификация предполагает наращивание выхода продукции не только на гектар посевов, но и на единицу вкладываемых ресурсов [1]. А это возможно лишь при постоянном совершенствовании технологии, техники и организации производства [3].

На наш взгляд, объемы производства хлопка-сырца можно сохранить на меньшей площади всех посевов, а освободившиеся площади занимать под продовольственные и кормовые культуры. В некоторых дайханских объединениях ныне почти отсутствуют подсобные отрасли. Более 90 % валовой продукции сельского хозяйства здесь получают от хлопководства. Остальные отрасли этих колхозов неразвиты, поэтому не имеют перспективы. Техническая оснащенность производственных процессов этих объединений, которая в последние годы неоднократно возрастала, не привела к повышению урожайности, а, напротив, она постоянно снижалась. Высокая обеспеченность трудовыми ресурсами, так называемая трудоизбыточность, позволяет использовать технологию, применяемую еще в прошлом веке, когда фондооснащенность труда и производства были в несколько раз ниже, чем в настоящее время. В некоторых дайханских объединениях по-прежнему проводят 3–4 кетменных мотыжений и столько же прополок вручную и т. д. Большие объемы ручных работ попадают на вегетационный и особенно на уборочный периоды. Поэтому в традиционных хлопкосеющих дайханских объединениях не снижаются затраты труда и себестоимость 1 ц хлопка-сырца [2]. Но, несмотря на все это, колхозы в целом получают стабильные доходы и прибыль от хлопководства.

Правда, большому росту выручки и прибыли от хлопка способствовало многократное повышение цен на него, но несмотря на это, имеются немалые

резервы повышения производительности труда и снижения трудовых затрат за счет увеличения доли механизации работ в предпосевных, посевных, вегетационных периодах, и особенно уборочных работ. Немалым резервом для развития хлопководства является использование достижений науки и техники, севооборота, новых прогрессивных технологий, но пока, к сожалению, господствуют устаревшие формы и методы ведения хлопководства. В настоящее время эти хозяйства переходят на хозрасчет. А уже накопленный передовыми дайханскими объединениями опыт подтверждает, что наибольший эффект внутрихозяйственный хозрасчет, семейный, коллективный подряды, аренда, переход на чековую систему приносят там, где их суть доведена до непосредственных исполнителей, т. к. затрагиваются их материальные интересы. Колхозы ориентируют каждого члена трудового коллектива на улучшение конечных результатов [5]. Практика применения семейного подряда показала, что колхозное производство имеет немало внутренних резервов повышения эффективности хлопководства. Нельзя, например, забывать о социальном положении человека. На наш взгляд, дайханским объединениям следует установить твердый госзаказ на производство хлопка или волокна сроком на 5 – 10 лет, а произведенную сверх госзаказа продукцию оставить в распоряжении самих дайханских объединений с предоставлением им права выхода на международный рынок. Руководителям дайханских объединений требуется компетентная помощь для переговоров с представителями таких развитых стран, как Япония, ФРГ, Франция, Англия и т. д. о взаимовыгодных торговых сделках за счет обмена хлопкового волокна на импортные товары (бытовую технику, легковые машины, сельскохозяйственную технику, разноцветные ткани, запчасти, оборудование и товары бытового обихода, сангигиенического назначения и т. д.).

Поскольку ведущей отраслью в сельском хозяйстве стран Средней Азии остается хлопководство, на наш взгляд, было бы целесообразно на перспективу сохранить объем производства хлопка-сырца. При этом посевную площадь сократить с доведением урожайности до 26 ц/га. Высвободившиеся из-под хлопчатника площади можно занимать под продовольственные культуры, что, несомненно, улучшило бы снабжение населения ценнейшими продуктами питания [4].

Выводы и рекомендации:

— необходимо сократить посевные площади под хлопчатником, повысив при этом среднюю урожайность до 26 ц/га. Освободившиеся земли целесообразно направить под продовольственные и кормовые культуры для диверсификации экономики;

— требуется преодолеть проблему «трудоизбыточности» путем внедрения прогрессивных технологий на всех этапах (от сева до уборки), что позволит снизить себестоимость и трудозатраты;

— рекомендуется установить твердый госзаказ сроком на 5 – 10 лет, предоставив объединениям право самостоятельно распоряжаться сверхплановой продукцией и осуществлять прямой товарообмен с зарубежными партнерами;

— эффективным инструментом повышения производительности является развитие внутрихозяйственного хозрасчета и чековой системы, которые напрямую связывают материальный интерес исполнителя с конечным результатом.

Список литературы

1. Алиев А. А. Экономика хлопкового подкомплекса: проблемы интенсификации и эффективности. Ташкент : Фан, 2021.
2. Исмаилов М. С. Реформирование дехканских хозяйств и внедрение рыночных механизмов в аграрном секторе Центральной Азии // Экономика сельского хозяйства. 2022. № 4. С. 12 – 18.
3. Мухамедов Р. Инновационные технологии в хлопководстве: от ручного труда к комплексной механизации. Ашхабад : Ылым, 2023.
4. Петров В. В. Севообороты и мелиорация как факторы устойчивого развития земледелия в аридных зонах // Аграрный вестник. 2020. Т. 15, № 2. С. 45 – 52.
5. Хайдаров Б. Т. Хозрасчет и арендные отношения в современном сельском хозяйстве. Самарканд : Зарафшан, 2019.

УДК 330.342.146:347.23

ЗАКОН О СОБСТВЕННОСТИ – ВАЖНОЕ ЗВЕНО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕФОРМЫ

Р. Н. Мурадов, *обучающийся*, М. Б. Ходжамухаммедова, *преподаватель*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
mahri.tohu@gmail.com

В работе исследуется трансформация отношений собственности как ключевого фактора современной экономической реформы и изменения базиса общества. Авторы анализируют переход к многообразию форм собственности и специфику их реализации в аграрном секторе, уделяя особое внимание вопросам аренды земли и хозяйственной самостоятельности производителей. Обосновывается, что законодательное закрепление прав владения и трудовой собственности является необходимым условием для развития инициативы и повышения динамизма национальной экономики.

Ключевые слова: экономическая реформа, формы собственности, аграрный сектор, арендные отношения, дайханские объединения, хозяйственная самостоятельность, земельные ресурсы.

Актуальность исследования. Реформа экономической структуры общества и трансформация отношений собственности обусловлена велением времени и является ключевым фактором изменения базиса экономики. В XXI веке возникла острая необходимость пересмотра учения об экономической структуре, исходя из кардинальных изменений в мировом производстве. Проблема собственности остается центральной, так как она определяет вопрос экономической власти и эффективности всей системы.

Цель исследования: анализ многообразия форм собственности как важнейшей черты радикальной экономической перестройки, а также изучение специфики реализации прав собственности и их трансформации в аграрном секторе.

Методы и инструменты исследования базируются на сравнительном анализе различных концепций собственности, дифференцированном подходе к изучению земельных отношений, анализе международного опыта (Япония, США) и разграничении понятий «владение», «пользование» и «полное хозяйственное ведение».

Теоретическая и практическая значимость. В работе обосновано преимущество концепции трудовой собственности и признание коллектива «владельцем» как фундамента для инициативы. Практическая значимость заключается в анализе опыта развития арендных отношений в дайханских объединениях и предложении путей повышения производительности труда через семейный подряд при сохранении государственного земельного фонда.

Реформа экономической структуры общества, осуществляемая в последние годы, является объективной необходимостью. Речь идет о структурном изменении базиса или законе «О собственности». Проблема собственности была и остается главной проблемой нашего общества. Собственность понимается

как правовая категория, выражающая отношение субъекта к объекту, человека и вещи, что и кому должно принадлежать. Классики толковали экономическое содержание собственности как отношения между людьми по поводу присвоения материальных благ, вещей [1]. Право же собственности есть отражение и юридическое оформление этих реально существующих экономических отношений. Проблема не только в самом феномене собственности, но и в каждой ее конкретной форме.

Вопрос собственности — это прежде всего вопрос экономической власти. Реалии жизни доказали необходимость пересмотра и дальнейшего обогащения учения об экономической структуре этого общества на базе практики современности и кардинальных изменений, произошедших в XXI в. в сфере производства и экономики. Развертывание многообразия форм реализации собственности — важнейшая черта радикальной экономической перестройки. В отличие от старых представлений, в которых проявлялись жесткость, неподвижность границ между различными формами собственности, в новом законе рассматривается именно многообразие различных переходных форм, подвижность границ между ними, даже возможность взаимопереходов, что и наблюдается в реальной жизни, то есть коллективная собственность может переходить в личную, а личная — в коллективную [3].

Принятию закона «О собственности» предшествовал широкий обмен мнениями. Так, во время обсуждения проекта высказывались за многообразие форм собственности, то есть за расчленение объектов общенародной собственности между различными субъектами. Но были высказаны и прямо полярные мнения, как, например, о введении частной собственности, в том числе и на землю, о денационализации государственной собственности в широких масштабах, включая продажу мелких и средних предприятий в частную собственность. Другие выдвинули концепцию об устранении деформации путем замены бюрократического централизма демократическим централизмом в организации общенародной собственности, рекомендовали придерживаться исторических форм собственности (частная, общественная и групповая) [2].

Закон о собственности в прямом смысле не провозглашает частную собственность, в нем говорится о трудовой собственности, основанной преимущественно на личном труде граждан. По этому поводу существует множество суждений. Некоторые говорят, что, возможно, богатый класс скупит не только мелкие заводы и фабрики, но и крупные производственные объекты. Однако вряд ли это возможно. Дело в том, что условия и пределы привлечения труда по найму будут устанавливаться законодательными актами, где указываются виды имущества, приобретение которого гражданами запрещается или ограничивается. Далее, каждый собственник, согласно закону, должен гарантировать общественно нормальные условия, оплату труда, социальную защищенность наемного работника.

В последнее время ученые-аграрники настойчиво предлагают возродить частную собственность на землю. Они считают это единственно разумной альтернативой возвращения дайханину чувства владения землей. При этом сторонники этого предложения ссылаются на опыт американских фермеров.

Конечно, отчужденность человека от собственности на землю, усугубляемая отстраненностью работника от результатов своего труда, является первопричиной быстро прогрессирующего ухудшения сельскохозяйственных угодий. Одно из важных правомочий по распоряжению землей — это право сдачи ее в аренду. Опыт последних лет, развитие арендных отношений в дайханских объединениях свидетельствуют о том, что такая возможность широко реализуется на практике. Однако к проблеме земельной собственности в стране следует подходить дифференцированно, с учетом всех объективных условий [5]. Но, главное, надо сохранить общенародную собственность на землю. Там, где много земель и мало людей можно широко использовать семейный подряд и аренду. Дайханские объединения еще не исчерпали своих возможностей. Многие из них достаточно эффективно используют землю. Разумеется, новые формы организации труда — семейный подряд, аренда — ни в коей мере не должны нанести ущерб эффективно работающим дайханским объединениям, им просто необходимо иметь неделимый земельный фонд как гарант устойчивого хозяйствования, предоставить полную самостоятельность, снять всевозможные ограничения. В будущем необходимо сочетать все выгодные пути реализации собственности.

С точки зрения более высокой экономической общественной формации, частная собственность отдельных ивдивидуумов на землю будет представляться в такой же мере нелепой, как частная собственность одного человека на другого. Классический вопрос о собственности — это вопрос о том, кто реально распоряжается, владеет, пользуется объектами собственности. Экономическую основу составляет общественная собственность на средства производства (юридическая форма — государственная собственность). Главная отличительная особенность общенародной собственности состоит в присвоении средств и результатов производства трудящимися, ассоциированными (их объединениями) в масштабе всего общества [4]. Именно общенародная собственность обусловливает содержание других разнообразных форм собственности. Например, на японских предприятиях, наряду с повышением квалификации, основное внимание обращается на инициативность работников, способных думать, сопоставлять, анализировать. Так, в среднем, японский рабочий или служащий вносит 5–6 предложений в год по совершенствованию производственного процесса, 30–80 % из них применяются на практике.

Закон предусматривает образование коллективной собственности на основе передачи государственной собственности в аренду. Некоторые экономисты, однако, не соглашаются с этим. По их мнению, это нанесет ущерб государственной собственности. Передача государственных средств производства во владение (аренду) не означает, что арендатор становится собственником. Наоборот, она более ярко подчеркивает, что наряду с арендатором есть еще и собственник, который через аренду экономически реализует свое право собственника. Введение понятия «полное хозяйственное ведение» затрудняет ситуацию, ибо вести хозяйство может и пользователь, и владелец, и собственник. Коллектив надо признать владельцем. Владение — это еще не право на собственность, но очень

существенный ее элемент. Владение дает широкую экономическую базу для самостоятельности, инициативы, ответственности и заинтересованности [1].

Выводы и рекомендации. Закон предусматривает гарантии в защите прав собственности граждан, организаций и других собственников. Он дает возможность развивать инициативу предприятий, хозяйственных организаций и всех трудящихся, а также повысить интенсивность и производительность труда, придать экономике страны динамизм и ускорить темпы развития.

Список литературы

1. Алексеев С. С. Право собственности. Проблемы теории. 3-е изд. М. : Норма, 2022. 240 с.
2. Гаджиев Г. А. Экономическая конституция. Введение в правовой анализ рыночных институтов. М. : Юристъ, 2019.
3. Мамедов О. Ю. Многообразие форм собственности как условие радикальной экономической реформы // Экономический вестник. 2021. № 3. С. 12 – 19.
4. Нигматулин Р. И. Экономика и государственное управление: уроки истории и современные вызовы. М. : Магистр, 2023.
5. Сапаров А. Земельная реформа и развитие арендных отношений в аграрном секторе. Ашхабад : Ылым, 2020.

УДК 338.436.33:336.77:631.1

ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫЙ МЕХАНИЗМ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА (АПК) В НОВЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Р. Н. Мурадов, *обучающийся*, М. Б. Ходжамухаммедова, *преподаватель*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
mahri.tohu@gmail.com

В статье рассматривается процесс коренной перестройки финансово-кредитного механизма агропромышленного комплекса в условиях перехода предприятий на принципы самоокупаемости и самофинансирования. Авторы анализируют влияние экономических рычагов на эффективность использования финансовых ресурсов, выявляют проблемы управления оборотными средствами и предлагают пути оздоровления кредитных отношений в сельском хозяйстве.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, финансово-кредитный механизм, самофинансирование, дайханские объединения, оборотные средства, хозяйственный расчет, кредитные отношения.

Актуальность исследования. Современный этап экономического развития требует глубокой перестройки хозяйственного механизма и создания гибкой системы управления для полной реализации производственных возможностей. Особую остроту этот вопрос приобретает в агропромышленном комплексе (АПК), где традиционные методы управления привели к росту себестоимости, неустойчивой доходности и низкой эффективности использования финансовых ресурсов. Переход к радикальной трансформации финансово-кредитного механизма становится необходимым условием обеспечения финансового оздоровления отрасли и интенсификации производства.

Цель работы: изучение теоретических основ и практических аспектов функционирования финансово-кредитного механизма АПК в новых условиях хозяйствования, а также обоснование путей перехода предприятий на принципы самоокупаемости и самофинансирования.

Методы и инструменты исследования. Исследование базируется на системном подходе к анализу финансово-кредитных отношений. В работе использованы методы статистического и сравнительного анализа показателей деятельности дайханских объединений, анализ динамики рентабельности и структуры задолженности по ссудам банка. Инструментарием исследования выступает комплекс экономических рычагов: финансовые нормативы, плановые показатели, механизмы кредитования и распределения доходов.

Теоретическая значимость заключается в уточнении роли финансово-кредитного механизма как ключевого элемента хозяйственной системы, обеспечивающего единство экономических интересов общества и предприятий. Практическая значимость работы подтверждается анализом успешного опыта внедрения полного хозрасчета, при котором рентабельность хозяйств выросла с 31 до 48,5 %.

Полученные результаты могут быть использованы для оптимизации управления оборотными средствами и укрепления расчетно-платежной дисциплины в сельском хозяйстве.

Одним из основных факторов интенсификации общественного производства является совершенствование управления экономикой. Решение новых задач невозможно без глубокой перестройки хозяйственного механизма и создания гибкой системы управления [1]. Хозяйственный механизм — наиболее подвижная сфера производственных отношений, обеспечивающая их соответствие уровню производительных сил.

Радикальная перестройка хозяйственного механизма включает реформу его финансово-кредитной составляющей. Она нацелена на перевод отношений бюджета с предприятиями на нормативную основу, финансовое оздоровление народного хозяйства и перекрытие каналов получения доходов до конечной реализации товаров. Под финансово-кредитным механизмом понимается совокупность отношений, форм и методов финансирования и кредитования. Его основное назначение — образование, распределение и использование денежных ресурсов как в масштабах всей страны, так и в отдельных отраслях [2].

Элементами этого механизма являются: система финансовых планов, централизованные и децентрализованные фонды, нормативные акты по платежам, финансовые резервы, стимулы и санкции. В его основе лежат такие категории, как финансы, кредит и цена, действующие в полном единстве как рычаги управления экономикой.

Финансово-кредитная система включает общегосударственные финансы (бюджет, страхование) и финансы предприятий, в том числе входящих в состав агропромышленного комплекса. Финансы здесь выступают инструментом распределения совокупного общественного продукта и контроля за его использованием. Посредством экономических рычагов государство выявляет резервы, стимулирует научно-технический прогресс и определяет оптимальную структуру ресурсов. Комплексное использование этого механизма обеспечивает единство интересов государства и отдельных предприятий.

Агропромышленный комплекс страны — стратегический сектор, создающий более 30 % валового общественного продукта и обеспечивающий 70 % розничного товарооборота. Однако финансово-кредитный механизм АПК нуждается в совершенствовании. Прежняя система недостаточно ориентировала предприятия на использование производственного потенциала и внедрение науки, что вело к росту себестоимости и низкой доходности.

Сегодня начата коренная перестройка, в основе которой лежит система полного хозяйственного расчета. Главным направлением стало переведение предприятий, включая дайханские объединения, на самоокупаемость и самофинансирование [3]. Теперь хозяйства должны самостоятельно зарабатывать средства не только на возмещение затрат и оплату труда, но и на расширение производства.

Анализ деятельности дайханских объединений в новых условиях показал позитивные сдвиги:

— средняя рентабельность повысилась с 31 до 48,5 %;

— количество убыточных хозяйств сократилось с 35 до 5;

— около 46 % объединений имеют рентабельность от 25 до 50 %, а остальные — еще выше.

Это доказывает, что большинство хозяйств способны эффективно функционировать на принципах самофинансирования. Однако в ряде организаций сохраняется «противозатратный» менталитет, где рост оплаты труда опережает темпы производства, что ведет к финансовой неустойчивости.

Одной из наиболее острых проблем остается неудовлетворительное состояние собственных оборотных средств. Многие предприятия распределяютют их на внеплановые цели или дебиторскую задолженность [4]. Действовавшая ранее система краткосрочного кредитования не способствовала их сохранности. В результате руководители привыкли ориентироваться на банковский кредит как на «безвозвратную помощь», что привело к росту просроченной задолженности.

Наличие неисполненных финансовых обязательств банкам и поставщикам создает финансовое напряжение. Возник разрыв между формальными оценочными показателями деятельности и реальным наличием ресурсов. Вопрос источников формирования оборотных средств остается одним из самых сложных в финансовой деятельности дайханских объединений.

Для улучшения ситуации необходимо увеличивать долю собственных средств в обороте в строгом соответствии с реальной потребностью. Четкое разграничение собственных и заемных источников — важнейшее условие оздоровления кредитных отношений.

Воздействие кредита на экономику в новых условиях должно проявляться через изменение порядка его предоставления. Кредитная политика не должна позволять предприятиям покрывать свои недостатки за счет банковских ресурсов [5]. Основными условиями возрождения подлинного назначения кредита должны стать:

— обязательность и своевременность погашения ссуд;

— ощутимые материальные санкции за задержку возврата;

— усиление хозрасчетной ответственности как предприятий, так и банков.

Укрепление хозрасчета невозможно без ликвидации перераспределительных отношений на безвозвратной основе и широкого внедрения нормативного метода регулирования.

Выводы и рекомендации. Финансово-кредитный механизм АПК — это сложная система, эффективность которой напрямую зависит от совершенства всего хозяйственного механизма страны. Необходимым условием его нормального функционирования является рациональное сочетание и жесткое разграничение собственных, заемных и бюджетных средств. Только через повышение ответственности и финансовую дисциплину возможно достижение устойчивого экономического роста в аграрном секторе.

Список литературы

1. Белоглазова Г. Н. Финансы и кредит : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2022. 540 с.
2. Ионова Ю. Г. Экономика агропромышленного комплекса: механизмы самофинансирования и самоокупаемости. М. : КноРус, 2021.
3. Курбанов М. А. Хозяйственный расчет и финансовое оздоровление сельхозпредприятий в условиях реформ // Финансовая аналитика. 2023. № 5. С. 28 – 36.
4. Николаев И. Р. Управление оборотным капиталом в аридных зонах земледелия: от кредиторской задолженности к устойчивости. Ашхабад: Ылым, 2020.
5. Сафронов В. В. Финансово-кредитные рычаги в системе управления АПК // Вестник аграрной науки. 2022. Т. 18, № 4. С. 102 – 111.

УДК 339.453(575.3)

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТАМОЖЕННОГО КОНТРОЛЯ В ТАДЖИКИСТАНЕ

Н. А. Назарбекова, Дж. К. Абдукодирзода
Таджикский государственный университет коммерции (ТГУК),
г. Душанбе, Таджикистан
nuriy_1985@mail.ru

В работе рассмотрены теоретико-практические основы развития системы таможенного контроля. Цель исследования: предложить направления развития системы таможенного контроля товаров и транспортных средств в условиях цифровизации в Таджикистане.
Ключевые слова: развитие, цифровизация, автомобильный транспорт, таможенный контроль, товары, транспортные средства, направления развития таможенного контроля.

В условиях становления цифровой экономики актуальность разработки перспективных направлений совершенствования таможенного контроля на автомобильном транспорте в Республике Таджикистан зависит от гармонизации таможенных процедур и их упрощенности, а также от времени таможенного оформления и контроля автомобилей и величины взимаемых таможенных платежей [2, 4]. Анализ показывает, что схема технологического процесса проведения таможенного контроля и формирование доходов от таможенного дела является важной особенностью оказания таможенных услуг, их оформления, а также оптимизации таможенного сервиса на основе использования выборочного метода.

Своевременность и результативность оказания таможенных услуг целесообразно оценивать на основе применения метода анализа и синтеза, индукции и дедукции, экономико-математического и статистического моделирования [1, 2, 4] с целью повышения их качества, минимизации трансакционных издержек, связанных с таможенным оформлением и контролем товаров и автомобилей, ростом прозрачности таможенных процедур, модернизацией таможенной инфраструктуры, оказанием консультативных, информационных и аутсорсинговых услуг, модернизацией таможенных постов. Все это направлено на создание требуемых условий по развитию экспортно-импортных отношений, обеспечению экономической безопасности страны в трансформационных условиях.

В республике за 2018 – 2024 годы наблюдается рост числа оформленных грузовых таможенных деклараций (ГТД) и проведенного таможенного контроля в Республике Таджикистан (таблица).

Динамика оформленных ГТД и проведенного таможенного контроля в Республике Таджикистан за 2018 – 2024 гг (ед.).

Наименование таможенных органов	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2018 г., в %
Душанбинское	16 072	18 377	14 690	24 343	26 492	31 856	32 365	2,01 раза

Окончание таблицы

Наименование таможенных органов	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2018 г., в %
Турсунзадевское	15 447	18 462	20 055	21 112	26 379	41 683	30 338	196,40
Согдийское	33 260	43 194	44 301	56 765	68 949	85 955	64 198	193,02
РТУ ГБАО	749	690	544	601	654	7 241	6 904	9,22 раза
Хатлонское	6 429	6 685	4 978	5 098	6 394	1 868	7 602	118,25
Итого по таможенной службе	71 957	87 408	84 568	107 919	128 868	168 603	141 407	196,52

Примечание: Составлено автором на основании ТС РТ. Душанбе : «ТС РТ», 2024. 257 с.

Из таблицы видно, что за рассматриваемый период всего по таможенной системе количество грузовых таможенных деклараций и проведенного таможенного контроля автомобилей увеличилось на 96,52 %. При этом в Душанбинском, РТУ ГБАО, Турсунзадевском, Согдийском, Хатлонском они возросли соответственно в 2,01 раза, 9,22 раза, на 96,4 %, 93,02 % и 18,25 %.

Также наблюдается рост динамики объема таможенных платежей, перечисленных в бюджет страны за 2018 – 2024 гг. За указанный период удельный вес таможенных платежей в госбюджет увеличился на 13,55 п. п., а общий объем таможенных платежей, поступающих в бюджет, возрос в 2024 г. по сравнению с 2018 г. на 97,03 %.

Опыт показывает, что для совершенствования таможенного обслуживания и контроля товаров и автомобилей, перемещаемых через таможенную границу, разработаны и введены различные документы. В республике завершено внедрение «единого окна», а для оценки работы таможенных подразделений используются такие показатели: время для пропуска товаров по результатам таможенного оформления в местах проведения декларирования; время для проведения таможенных процедур в АПП через госграницу; удельный вес услуг, предоставляемых таможенными органами в общем объёме госуслуг; удельный вес субъектов внешнеэкономической деятельности, который позитивно оценивает деятельность таможенных органов, в общем количестве опрашиваемых респондентов.

Нами установлено, что для достижения стратегической цели роста уровня эффективности таможенного контроля, минимизации издержек субъектов ВЭД, имеющих связь с таможенным оформлением и контролем перемещаемых через таможенную границу автомобилей, целесообразно решить следующие задачи [2 – 4].

1. Проведение таможенных операций с целью электронного оформления и таможенного контроля товаров и транспортных средств.

2. Создание условий для обеспечения цифровизации функционирования таможенных органов и их подразделений.

3. Повышение результативности проведения таможенного контроля на основе экспертизы товаров в лабораториях таможенной службы и создание необходимых условий для транзита автомобилей через таможенную территорию Таджикистана.

4. Осуществление таможенного контроля с использованием выборочного метода системы управления таможенными рисками (СУТР), рост эффективности принимаемых решений о выпуске товаров.

5. Развитие процесса проведения таможенного контроля автомобилей до и после выпуска товаров на территории страны.

6. Достижение ожидаемых результатов по борьбе с коррупцией и правонарушениями в таможенных органах Таджикистана и др.

Реализация вышеуказанных задач проводится на основе расчета показателей по существующей методике, применяемой в таможенных органах и оценивающей результат их работы, применения искусственного интеллекта, цифровых платформ и технологий таможенного контроля, а также внедрения АСИКУДА с октября 2025 года.

На основе изучения процесса таможенного контроля установлено, что время для проведения таможенного контроля автомобилей составляет более 9 час., а время на проведение процедур в автомобильных пунктах пропуска не должно превышать 20 мин. Поэтому, учитывая действия механизма упрощения таможенных процедур, считаем, что пропускная способность создаваемых международных автомобильных пунктов пропуска должна соответствовать установленным нормам, таможенный контроль должны проходить тысяча автомобилей в день.

При внедрении ИКТ и росте цифровизации таможенного дела достигается оптимизация выполнения таможенного транзита — срок не должен превышать 20 мин., а удельный вес уголовных дел коррупционной направленности должен быть минимизирован и составить не более 10 %.

Другим важным направлением считается разработка параметров, характеризующих работу таможенной службы на перспективу на основе прогнозных расчетов. Результаты проведенного прогноза показателей на период до 2030 года показывают, что ежегодный темп роста экспорта составляет 18,43 %, а количество ГТД — 13,72 %. При этом коэффициент детерминации изменяется в пределах от 0,9604 до 0,9978. Кроме того, ежегодно количество перемещаемых грузов и общая сумма взимаемых таможенных платежей при реализации таможенных режимов составляет соответственно 14,91 млн тонн и 19,23 млн долл., а коэффициент детерминации изменяется от 0,9097 до 0,9612, что говорит о достоверности полученных результатов.

В целом, результаты свидетельствуют о том, что внедрение предложенных направлений по результатам реализации выделенных задач позволяет повысить роль таможенной службы в совершенствовании системы организации и улучшения качества таможенного контроля на автомобильном транспорте в условиях реализации НСР-2030 года в Республике Таджикистан.

Список литературы

1. Абдуқодирзода Ҷ. К. Истифодаи воситаҳои техникии назорати гумрукӣ дар Тоҷикистон // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. 2021. № № 4-1(38). С. 128 – 130.

2. Буриев Л. Дж., Раджабова Н. Р. Совершенствование системы проведения и качества таможенных процедур в Республике Таджикистан // Вестник педагогического университета. 2015. № 5(66). С. 76 – 84.
3. Раджабов Р. К. Развитие рынка таможенных услуг : монография. Душанбе : Ирфон, 2013. 180 с.
4. Раджабова Н. Р., Раджабов Р. К. Основные направления совершенствования электронного декларирования товаров и транспортных средств в Таджикистане // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. 2023. № 2-1(46). С. 22 – 27.
5. Раджабов Р. К., Назарбекова Н. Факторы, влияющие на проведение таможенного контроля на автомобильном транспорте Республики Таджикистан // Российский экономический интернет-журнал. 2025. № 4.

УДК 327.3:339.7

ВТОРИЧНЫЕ САНКЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ДАВЛЕНИЯ НА РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ

И. А. Никольченко
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
nikolchenko555@gmail.com

В работе исследуется феномен вторичных санкций как ключевого рычага и инструмента экстерриториального давления, получившего распространение после 2022 г. На основе сравнительного анализа практики США, Великобритании и ЕС за 2022–2025 гг. выявляются диспропорции в их подходах, демонстрируется превентивно-заградительный характер мер против цепочек поставок и ограниченная координация между юрисдикциями.

Ключевые слова: вторичные санкции, экстерриториальность, специальная военная операция (СВО), третьи страны, цепочки поставок.

Актуальность исследования обусловлена качественным изменением санкционного инструментария после 2022 г., когда вторичные санкции трансформировались в широко применяемый механизм экстерриториального давления, создающий новые системные риски для глобальных цепочек поставок и субъектов международной экономики.

Цель исследования: выявить диспропорции в подходах ключевых западных юрисдикций (США, Великобритании, ЕС) к применению вторичных санкций против третьих стран в контексте российско-украинского конфликта.

Для достижения цели **использованы методы** сравнительного анализа нормативно-правовых актов и санкционных списков, а также количественный анализ данных за период 2022–2025 гг. Основным инструментом исследования выступила систематизация данных в сравнительной таблице, позволившая сопоставить масштабы, динамику, географию и правовые основания санкционной политики.

Практическая значимость исследования состоит в том, что в современном мире санкции как рычаг превратились в ключевой инструмент международного политического и экономического противоборства, что ярко проявилось в 2022 г. с началом проведения специальной военной операции (СВО). Правовая природа санкций остается двойственной: формально они могут быть закреплены в законодательных актах разного уровня, но по своей сути часто представляют собой политические решения, отражающие конфликт интересов суверенных государств [1].

С 2022 г. важной тенденцией и инструментом политико-экономического давления стали вторичные санкции, которые до начала СВО не были широко распространены в международной практике. Сегодня страны Запада в лице США, ЕС и Великобритании выработали механизмы вторичных санкций в рамках противодействия России.

Вторичные санкции представляют собой экстерриториальные ограничительные меры таргетированного характера, вводимые страной-инициатором в отношении физических и юридических лиц из третьих стран, не являющихся ни целью первоначальных санкций, ни самим инициатором. Их сущностная особенность заключается в отсутствии прямой связи адресата санкций с юрисдикцией страны-инициатора [2].

Теоретическая значимость исследования связана с основаниями взаимодействия третьих лиц с первоначальной страной-мишенью. К таким основаниям относятся:

— сотрудничество с санкционной юрисдикцией в определенных секторах экономики;

— оказание поддержки, получение выгоды или иная связь (включая субсидиарные отношения) с лицами, уже находящимися под первичными санкциями;

— обход экспортного контроля, импортных ограничений или иных санкционных режимов.

Для систематизации выявленных диспропорций в подходах ключевых западных юрисдикций к применению ограничительных мер в отношении субъектов из третьих стран, обвиняемых в поддержке российской экономики, осуществлен подробный анализ, результаты которого отражены в таблице. Сравниваются количественные показатели, динамика, географическая направленность, правовые основания и характер целей санкционной политики США, Великобритании и Европейского союза за период 2022 – 2025 гг.

Сравнительный анализ практики применения вторичных санкций против третьих стран в связи с российско-украинским конфликтом (2022 – 2025 гг.)

Аспект анализа	США	Великобритания	Европейский союз
Масштаб санкционного давления	Вторичные санкции наложены в отношении 976 компаний. Пик санкционирования пришелся на январь 2025 г. — 140 компаний. Пауза после прихода Трампа	Вторичные санкции наложены в отношении 89 компаний. Отмечается умеренный рост санкционного давления в течение исследуемого периода	А) Блокирующие санкции наложены в отношении 25 компаний. Б) Под экспортные ограничения попали 108 компаний
Основные страны-мишени	Главными странами мишенями вторичных санкций стали Китай (283), ОАЭ (125), Турция (118), Кипр (66) и Индия (36)	Вторичные санкции были наложены, главным образом, на Китай (30), ОАЭ (13), Турцию (11) и Великобританию (6)	А) Под блокирующие санкции попали Иран (8), Китай (6), Беларусь (6) и ОАЭ (1). Б) Экспортные ограничения были наложены на Китай (57), Турцию (11), Иран (9) и ОАЭ (7)

Окончание таблицы

Аспект анализа	США	Великобритания	Европейский союз
Главные причины санкций	1. Нарушение экспортного контроля (54,81 %). 2. Связь с заблокированными лицами (27,86 %). 3. Логистические услуги 13,11 %)	1. Нарушение экспортного контроля (65,16 %). 2. Логистические услуги (17,97 %). 3. Связь с заблокированными лицами (7,86 %)	А) Нарушение экспортного контроля (84 %). Б) По определению подразумевают риск обхода экспортного контроля
Характер санкционированных компаний	Отсутствуют крупные компании. Подавляющее большинство компаний — предприятия, специально созданные для обхода санкций и транзита товаров. Санкции носят превентивно-заградительный характер, направленный на дробление цепочек поставок через массовые блокировки их конечных, часто формальных звеньев, а не на наказание крупного устоявшегося бизнеса	Отсутствуют крупные компании. Аналогично США: основной массив — компании-посредники (в т. ч. «однодневки»), созданные для организации транзитных поставок. Стратегия повторяет американскую: точечное давление на инфраструктуру обхода санкций (логистика, посредники) без эскалации против крупных национальных чемпионов	А) Отсутствуют крупные компании. Преимущественно посреднические и торговые фирмы, облегчающие обход эмбарго. Блокирующие санкции используются против конкретных каналов обхода. Б) Отсутствуют крупные компании, за исключением нескольких предприятий ВПК Ирана (напр., «Хафез», «Мозанат»). Экспортные ограничения представляют более широкий инструмент, затрагивающий как посредников, так и иностранные государственные структуры
Степень координации с США	–	Ограниченная степень координации. Из 89 компаний лишь 42 совпадают со списком США. В 30 из этих 42 случаев Великобритания последовала за США	Очень ограниченная степень координации. А) Блокирующие санкции: совпадений всего 7, все введены после США. В) Экспортные ограничения: 52 совпадения из 108. В 36 случаях ЕС последовал за США

Примечание: Составлено автором на основе [2, 4].

Сравнительный анализ практики США, Великобритании и ЕС выявляет существенные диспропорции в масштабах, динамике и географии применения, при единой стратегической цели — разрушении цепочек поставок в обход ограничений. Ключевой особенностью является их превентивно-заградительный и точечный характер, направленный преимущественно на небольшие посреднические фирмы и логистические каналы, а не на крупный бизнес третьих стран. Несмотря на общую цель, степень координации между западными юрисдикциями

ограничена, что демонстрирует расходящиеся приоритеты и избирательный подход, при этом США в этом процессе остается бесспорным лидером.

Выводы и рекомендации. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что вторичные санкции, ставшие широко применяемым инструментом, представляют собой рычаг экстерриториального политико-экономического давления. Их правовая природа остается двойственной, служа формально целям обеспечения соблюдения экспортного контроля, но по сути являясь отражением конфликта интересов суверенных государств. Таким образом, вторичные санкции утвердились как гибридный инструмент, где правовые механизмы используются для достижения политических целей, создавая новые риски для субъектов глобальной экономики, даже формально не попадающих под первоначальные ограничительные режимы.

Список литературы

1. Пономаренко Е. В. Политическая экономия и санкции против России: причины и следствия, взгляд эксперта // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 8, № 3(31). С. 7–23.
2. Тимофеев И. Н. Вторичные санкции на российском направлении: опыт США, ЕС и Британии // Современная Европа. 2025. № 4(132). С. 5–17.
3. Мороз О. Н., Бауэр А. В., Зырянова В. А. Экономика предпринимательства в условиях антироссийских санкций // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2022. № 3(41). С. 24–38.
4. Информационно-аналитическое агентство Интерфакс. URL: https://group.interfax.ru/interfax/about/today/ (дата обращения: 06.02.2026).

УДК 334.735:005.591.6

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ VUCA-СРЕДЫ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ СИНТЕЗ И МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

И. А. Никольченко
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
nikolchenko555@gmail.com

В статье разрабатывается адаптивная модель управления для организаций потребительской кооперации России, основанная на синтезе ценностных ориентиров устойчивого развития и инструментов VUCA-менеджмента для преодоления ключевых барьеров — дефицита доверия, ресурсов и компетенций. Практическая реализация модели предполагает формирование объединяющего видения, внедрение гибких аналитических и операционных практик, а также создание региональных научно-образовательных сетей поддержки, интегрирующих усилия университетов, власти и бизнеса.

Ключевые слова: потребительская кооперация, устойчивое развитие, VUCA-среда, адаптивное управление, социальное доверие, региональное развитие.

Актуальность исследования обусловлена двойным вызовом, стоящим перед российской потребительской кооперацией: необходимостью реализации миссии устойчивого развития в условиях турбулентной VUCA-среды, что актуализирует разработку новых управленческих подходов.

Цель исследования: концептуальный синтез идей устойчивого развития (УР) и VUCA для построения адаптивной модели управления, способной преодолеть ключевые барьеры (дефицит доверия, ресурсов, компетенций).

Методы и инструменты исследования включают концептуальный синтез, анализ эмпирических данных, моделирование, а также практический инструментарий адаптивного управления: сценарное планирование, системы мониторинга «слабых сигналов», гибкие методологии внедрения инноваций и проектное управление.

Практическая значимость исследования состоит в том, что организации потребительской кооперации России находятся в «эпицентре двойного вызова». С одной стороны, глобальная повестка устойчивого развития актуализирует их историческую миссию по развитию сельских территорий, сокращению бедности и обеспечению продовольственной безопасности [2]. С другой — турбулентная VUCA-среда, усугубленная геополитической нестабильностью и санкционным давлением, требует от них беспрецедентной гибкости и адаптивности [1].

Концепция устойчивого развития (далее УР) представляет собой междисциплинарную парадигму, направленную на достижение баланса между экономическим ростом, социальным благополучием и экологической стабильностью, сфокусированную на удовлетворении потребностей настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих, что институционально закреплено в 17 Целях устойчивого развития ООН [2]. Концепция VUCA (от английских

терминов volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) является аналитической моделью, описывающей качественно новую, турбулентную среду функционирования организаций, для которой характерны высокая изменчивость и динамичность факторов, фундаментальная неопределённость и непредсказуемость, растущая сложность взаимосвязей и неоднозначность интерпретации событий, что требует принципиально иных подходов к стратегическому и оперативному управлению [1].

Ключевая синергия данных концепций заключается в том, что концепция УР задаёт ценностно-смысловые ориентиры и долгосрочные цели преобразований, в то время как инструментарий VUCA обеспечивает организации методами адаптации, гибкого планирования и управления рисками, необходимыми для движения к этим целям в условиях хронической нестабильности.

Эмпирические исследования констатируют наличие глубоких системных барьеров, главным из которых является критически низкий уровень доверия между потенциальными участниками кооперативов (75,9 %), а также дефицит финансовых ресурсов, компетенций и эффективной государственной поддержки [3]. Концептуальный синтез концепций VUCA и УР предполагает преодоление этих барьеров. Результатом синтеза становится модель адаптивного управления, трансформирующая системные риски в возможности для укрепления социальной миссии и экономической устойчивости потребкооперации.

Первый и главный барьер — низкое доверие — не может быть преодолен лишь административными мерами. Концепция УР позволяет переформулировать миссию потребительской кооперации, сместив акцент с чисто торговой функции на устойчивое развитие местных сообществ. Такое «видение» интегрирует цели УР: поддержку локальных производителей, создание достойных рабочих мест, развитие устойчивой инфраструктуры. В контексте VUCA это видение становится стратегическим активом: в условиях нестабильности именно ясная, разделяемая ценностная повестка («динамичность» среды) сплачивает пайщиков и формирует сильную кооперативную культуру, основанную на солидарности и взаимной ответственности. Практическим шагом является не только формальное закрепление миссии, но и внедрение программ вовлечения, превращающих пайщиков в активных проводников изменений [3].

Теоретическая значимость исследования базируется на применении концепции неопределенности (VUCA), которая усугубляется выявленным барьером в виде отсутствия информации о состоянии рынка и недостатках компетенций [3]. Запрос на «повышение знаний и квалификации в сфере кооперации» (58,8 %) является ключевым драйвером готовности вступить в кооператив. Концепция УР определяет, что мониторить: состояние локальных цепочек создания стоимости, экологическую обстановку, уровень социального благополучия. Инструменты VUCA («понимание», «слабые сигналы») определяют, как это делать. Для потребкооперации необходимо создание систем цифровой аналитики и мониторинга слабых сигналов, сценарного планирования и практико-ориентированного бенчмаркинга с успешными социальными предприятиями, которые напрямую отвечают на запрос населения о мониторинге рынка и снижают операционные риски.

Финансовая неустойчивость и ограниченность ресурсов (отмечены 71.5 – 80.4 % респондентами в ряде регионов [3]) требуют максимальной эффективности и диверсификации. УР задает содержательные векторы инноваций: «зеленые» технологии, циркулярная экономика (прием вторсырья, ремонт), социальные услуги. VUCA-подход (гибкость, управление изменениями) предоставляет методологии для их быстрого внедрения:

— проектное управление и гибкие подходы для пилотирования новых услуг, таких как эколавки, сервисы доставки, прием дикоросов;

— развитие локальных цепочек поставок, что одновременно укрепляет экономику территории (УР) и снижает зависимость от глобальных разрывов (VUCA);

— всеобщее управление качеством (TQM), распространенное на социальные услуги.

Выводы и рекомендации. Данные меры напрямую связаны с запросами на налоговые и арендные льготы, доступ к логистике и централизованным закупкам (55 – 58 % респондентов), так как повышают экономическую эффективность и снижают издержки [3]. Противоречие в виде высокого запроса на господдержку при слабом доверии к власти разрешимо через создание многоуровневых региональных сетей поддержки. Ключевая роль в них, согласно опросам, отводится университетам (54,3 % полностью согласны), что соответствует запросу на образование [3]. Многоуровневая сеть реализует комплекс механизмов социального управления, адресно снижая каждый барьер: от организационных сложностей до дефицита доверия.

Предлагаемая модель включает несколько уровней:

1) ядро сети с основой в виде научно-образовательных центров на базе университетов для подготовки кадров, консультирования, мониторинга лучших практик;

2) институциональный уровень, представленный региональными властями, которые обеспечивают нормативно-правовые (льготы) и инфраструктурные (льготная аренда муниципального имущества) условия;

3) коммуникационный уровень, состоящий из специально организованных площадок (в т. ч. цифровых) для взаимодействия потенциальных пайщиков и партнеров, которые управляются, например, Союзами потребительских обществ.

Синтез представленных концепций формирует практическую модель адаптивного управления для потребительской кооперации России. Данная модель позволяет преодолеть критический барьер недоверия через формирование ценностного видения и сильной кооперативной культуры, компенсировать неопределенность среды за счет адаптивного анализа и сценарного планирования, нивелировать ресурсные ограничения путем диверсификации и развития локальных цепочек создания стоимости, а также консолидировать усилия через создание региональных научно-образовательных сетей поддержки. Таким образом, потребительская кооперация, реализуя эту модель, может трансформировать системные угрозы турбулентной среды в возможность для укрепления своей социально-экономической миссии и стать каркасом устойчивого развития российских регионов.

Список литературы

1. VUCA реальность: система инструментов управления организацией в современной нестабильной среде / О. Л. Рывкина [и др.] // Экономика строительства и природопользования. 2022. № 1-2(82-83). С. 53 – 61.
2. Кадомцева М. Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение // AlterEconomics. 2023. Т. 20, № 1. С. 166 – 188.
3. Фролова Е. В. Управление развитием кооперации в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Ars Administrandi (Искусство управления). 2025. Т. 17, № 1. С. 158 – 178.
4. Мороз О. Н., Ветошкина С. А., Маркелова К. А. Содержание потенциала кооперативной организации как социально-хозяйственной системы в условиях перестройки экономики сельских территорий // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий: сборник VII Всероссийской (национальной) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 20 декабря 2022 года. Новосибирск : Золотой колос, 2022. С. 659 – 662.

УДК 334.73.02:631.11 (575.4)

АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМБИНАТ «АШХАБАД» — НОВАЯ ФОРМА ИНТЕГРАЦИОННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ

П. О. Оразмурадов, *обучающийся*, М. Д. Ходжанепесов, *преподаватель*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
palwanorazmyradow77@gmail.com

В статье рассматриваются организационные и экономические основы деятельности агропромышленного комбината «Ашхабад» как новой формы производственной интеграции в Туркменистане. Авторы анализируют структуру управления комбината, принципы функционирования финансово-расчетного центра и централизованных фондов, а также предлагают пути совершенствования перерабатывающей отрасли и системы заготовок в условиях рыночных преобразований.

Ключевые слова: агропромышленный комбинат, интеграция, производственная кооперация, финансово-расчетный центр, переработка продукции, хозрасчетные фонды, заготовительная деятельность, прямые договорные связи, экономическая эффективность.

Актуальность исследования. В современных условиях экономическое развитие агропромышленного комплекса требует углубления интеграционных процессов, охватывающих не только производство и переработку сырья, но и сферы торговли, снабжения и технического сервиса. Создание объединений нового типа, таких как агропромышленный комбинат (АПК) «Ашхабад», продиктовано необходимостью повышения экономической эффективности производства, обеспечения безотходного цикла и улучшения продовольственного снабжения городского населения в условиях перехода к новым формам хозяйствования.

Цель исследования: анализ организационной структуры, управленческих механизмов и финансово-экономической деятельности АПК «Ашхабад» для определения эффективности данной модели интеграции и выявления перспективных направлений её развития.

Методы и инструменты исследования. В работе использован системный подход к анализу структуры управления АПК, включающий изучение нормативно-правовой базы (Положение о комбинате), методов финансовой централизации через финансово-расчетные центры (ФРЦ), а также оценку производственно-хозяйственных связей между предприятиями различного профиля (дайханские объединения, обслуживающие организации, торговые предприятия).

Практическая и теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в обосновании преимуществ децентрализованной переработки (рассредоточение цехов в хозяйствах) в сочетании с централизованным финансовым управлением. Практическая значимость подтверждается внедрением механизмов взаимной финансовой поддержки хозяйств через ФРЦ без привлечения банковских кредитов, что позволяет санировать низкорентабельные предприятия за счет внутренних резервов объединения.

Современные интеграционные процессы в АПК затрагивают не только производство и переработку сырья, но и сферы торговли, технического и материального обслуживания. В такой кооперации участвуют сельскохозяйственные производители, предприятия перерабатывающей промышленности и торговые организации. Результатом такого взаимодействия становятся агропромышленные комбинаты, ярким примером которых является АПК «Ашхабад» [1].

Деятельность комбината регулируется специализированным Положением. Основными целями являются:

— увеличение производства сельхозпродукции и высококачественных товаров;

— совершенствование системы закупок, хранения, транспортировки и реализации;

— улучшение снабжения продуктами питания населения Ашхабада, Безмеина и Аннау;

— повышение экономической эффективности за счет безотходных технологий и расширения ассортимента.

Сельское хозяйство Аннау имеет овоще-животноводческую специализацию с существенной долей хлопка-сырца. Промышленные подразделения комбината выпускают томатные консервы, кишмиш и молочные продукты. Агрокомбинат объединяет усилия десятков хозяйств, обеспечивая масштабную реализацию мяса, молока и овощей.

Агрокомбинат основан на принципах добровольности, сохранения хозяйственной самостоятельности предприятий и сочетания централизованного руководства с самоуправлением коллективов [2]. В его состав входят:

— производственные предприятия: дайханские объединения, межхозяйственные предприятия, кооперативы, молочный комбинат;

— обслуживающие организации: ремонтно-технические предприятия, ветстанции, лаборатории, энергокомпании и управление оросительных систем;

— торговые подразделения: плодоовощторг, базы и сеть магазинов Ашхабада.

Особенностью структуры АПК «Ашхабад» является децентрализация переработки. Промышленное производство рассредоточено непосредственно в дайханских объединениях в виде внутрихозяйственных цехов (томатных, молочных, сушильных). Крупным специализированным предприятием является только молочный комбинат.

Высшим органом управления является Совет агрокомбината, возглавляемый Генеральным директором. В Совет входят руководители предприятий и представители трудовых коллективов. Для оперативного решения задач создан Президиум.

Аппарат управления разделен на четыре службы: 1) Производство, хранение и переработка продукции; 2) Поставки и торговля; 3) Экономика; 4) Механизация, транспорт и снабжение.

Особое место занимает финансово-расчетный центр (ФРЦ). Он централизует счета хозяйств, что позволяет оказывать экономическую поддержку предприятиям, находящимся в тяжелом финансовом положении, за счет внутренних ресурсов без привлечения банковских кредитов [4]. Это значительно

эффективнее, так как использование собственных фондов не требует уплаты процентов.

Комбинат формирует централизованные фонды: развития производства, социально-культурных мероприятий, материального поощрения и резервный фонд. Источником их пополнения служат 10%-е отчисления от остаточной прибыли предприятий-участников.

С первых дней создания АПК «Ашхабад» произошла реорганизация заготовительной сферы. Дайханским объединениям разрешено самостоятельно заключать прямые договоры с потребителями, что привело к упразднению старых государственных заготовительных контор [3]. В хозяйствах созданы коммерческие службы, а комбинат взял на себя посреднические функции, координируя объемы реализации и поиск рынков сбыта. Для обеспечения сельских жителей товарами создана специализированная торговая сеть.

Имеющиеся мощности позволяют увеличить выпуск животноводческой продукции в 1,5 – 2 раза. В растениеводстве упор делается на плодоводство и овощеводство закрытого грунта (строительство экономичных теплиц).

Расчеты показывают, что для ликвидации потерь необходимо перерабатывать не менее 60 % продукции. Одной сети мелких цехов для этого недостаточно. Предлагается комбинированная структура:

— цеха в хозяйствах ориентируются на переработку до 30 % плановой и всей сверхплановой продукции;

— строительство крупного перерабатывающего завода для выполнения государственных заказов и выхода на международный рынок.

Планируется создание единого органа снабжения. Оптовый завоз ресурсов централизованно через комбинат позволит эффективнее распределять их по хозяйствам и разгрузить государственные базы. Также в перспективе намечено создание собственного межхозяйственного автотранспортного предприятия.

Переход на прямые договорные отношения между сельхозпроизводителями и потребителями — прогрессивный шаг, открывающий новые возможности сбыта. Однако на данном этапе эффективность системы снижается из-за слабой материально-технической базы коммерческих служб в дайханских объединениях [5].

Выводы и рекомендации. Для оптимизации процесса целесообразно сохранить за агрокомбинатом роль координирующей посреднической организации. При этом за хозяйствами должно остаться право на самостоятельное заключение договоров для реализации до 30 % плановой продукции, что обеспечит гибкость и экономическую устойчивость всей системы АПК.

Список литературы

1. Аннаев А. М. Агропромышленные комбинаты: опыт организации и управления. Ашхабад : Ылым, 2022. 186 с.
2. Григорьев В. В. Экономика и управление в агропромышленных формированиях : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2021.

3. Курбанов Р. С. Интеграция производства, переработки и торговли в региональных АПК // Вестник аграрной экономики. 2023. № 6. С. 44 – 52.
4. Никитин И. А. Финансово-расчетные центры в системе внутрихозяйственной кооперации. СПб : Изд-во СПбГАУ, 2020.
5. Туркменская сельскохозяйственная энциклопедия. Том II: Организация дайханских хозяйств и перерабатывающих производств. Ашхабад, 2019.

УДК 338.436.33:631.162

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ

П. О. Оразмурадов, *обучающийся*, М. Д. Ходжанепесов, *преподаватель*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
palwanorazmyradow77@gmail.com

В статье анализируется современное состояние и динамика использования основных производственных фондов в агропромышленном комплексе. Авторы рассматривают проблемы фондоотдачи и фондообеспеченности дайханских объединений, а также предлагают конкретные механизмы повышения эффективности производственного потенциала через совершенствование системы амортизационных отчислений и внедрение принципов внутрихозяйственного расчета.

Ключевые слова: основные фонды, агропромышленный комплекс, фондоотдача, фондообеспеченность, материально-техническая база, интенсификация производства, амортизация, производительность труда, экономическая эффективность.

Актуальность исследования. В условиях современной интенсификации сельского хозяйства укрепление материально-технической базы требует не только наращивания капитала, но и качественного использования, уже созданного мощного производственного потенциала. В последние годы основные фонды АПК выросли более чем в 4 раза, однако этот рост не всегда сопровождается адекватным увеличением выхода продукции и производительности труда. Проблема разрыва между технической оснащенностью и реальной экономической отдачей является критически важной для дайханских объединений.

Цель исследования: анализ эффективности использования основных производственных фондов в системе АПК и разработка практических рекомендаций по оптимизации фондоотдачи, снижению себестоимости продукции и совершенствованию механизмов амортизации в условиях хозрасчета и аренды.

Методы и инструменты исследования. Исследование базируется на сравнительном анализе показателей фондообеспеченности, фондовооруженности и фондоотдачи. Применялись методы статистической оценки динамики активной части основных средств (техники) и продуктивного скота. Изучались инструменты внутрихозяйственного расчета и влияние амортизационной политики на конечный финансовый результат деятельности предприятий.

Практическая и теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в обосновании необходимости перехода от относительных показателей эффективности к прямым при оценке деятельности подразделений. Практическая ценность работы состоит в предложении новой методики начисления амортизации в зависимости от фактического объема выполненных работ, а не только от балансовой стоимости. Это позволяет исключить искусственное завышение себестоимости продукции из-за простоя неиспользуемого оборудования и техники.

Курс на интенсификацию сельскохозяйственного производства невозможен без укрепления его материально-технической базы, вот почему сельскому

хозяйству выделялись и будут выделяться необходимые средства. Однако в настоящее время упор должен быть сделан на более полное использование уже имеющегося, накопленного потенциала [1].

Последовательно развивая материально-техническую базу АПК, необходимо коренным образом повысить эффективность использования уже созданного мощного производственного потенциала, сконцентрировать силы и средства на направлениях, обеспечивающих наибольшую отдачу. Для решения этой сложной задачи требуются усилия дайханских объединений, других предприятий агропромышленного комплекса (АПК), руководителей специалистов и хозяйств и подразделений. В последние годы в сельском хозяйстве происходит закономерный рост основных фондов. Так, в целом основные производственные фонды сельскохозяйственного назначения в общественном производстве увеличились более чем в 4 раза, что оказывает положительное влияние на завершение комплексной механизации производственных процессов в сельском хозяйстве.

Анализ показателей фондообеспеченности и фондовооруженности АПК и дайханских объединений показывает, что в связи с ростом в них основных фондов происходит заметное увеличение показателей. Однако это происходит неравномерно [3]. Есть немало хозяйств, где фондообеспеченность намного ниже нормативов, в передовых же хозяйствах она резко превосходит их. Поэтому необходима такая фондообеспеченность, которая бы позволяла хозяйствам получать необходимые объемы продукции и укреплять их экономику. На практике пока много таких случаев, когда отдельные виды основных средств совсем не используются в производственном процессе: пустуют здания, разукомплектована техника, не используется приобретенный инвентарь, а от их балансовой стоимости отчисляется амортизация, что искусственно завышает себестоимость продукции. Поэтому трудовые коллективы, положения о внутрихозяйственном расчете и условия соцсоревнований должны быть нацелены на более эффективное использование основных средств [3].

При интенсивном техническом перевооружении отдельные руководители хозяйств стремятся приобрести как можно больше техники, заранее не подсчитав, насколько полно она будет использоваться [5]. Анализ структуры основных фондов показывает, что в последние годы и здесь произошли изменения — значительно увеличилась доля техники, на приобретение которой расходуется большая часть капвложений, уменьшилась доля продуктивного скота.

Однако, несмотря на имеющиеся недостатки, структура основных фондов в последние годы совершенствовалась, основное внимание при этом направлялось на увеличение их активной части. Повышение эффективности и экономичности использования основных фондов — одна из современных проблем. В настоящее время рост основных фондов в АПК опережает увеличение выхода продукции. Повышение фондовооруженности труда не сопровождается соответствующим ростом его производительности, что подтверждается динамикой показателей в АПК страны.

Объективными причинами снижения фондоотдачи можно считать: большие масштабы ручного труда, особенно в животноводстве (68,5 %); быстрый рост

цен на новую технику по сравнению с увеличением ее производительности. Однако анализ эффективности использования основных фондов в хозяйствах позволяет констатировать закономерную стабилизацию роста фондоотдачи. Низкая фондообеспеченность отдельных хозяйств обусловливает снижение фондоотдачи. Следовательно, выравнивание фондообеспеченности хозяйств — одна из основных задач.

Такой подход неприемлем в условиях хозрасчета и всех форм подряда и аренды. Важное значение имеет и улучшение использования техники, повышение коэффициента сменности. Росту эффективности сельскохозяйственного производства может способствовать разработка норм амортизационных отчислений не в процентах балансовой стоимости, а в конкретных размерах, в зависимости от объема выполняемых работ, то есть по возможному их использованию [4]. В таком случае суммы амортизации, начисленные по неиспользуемым основным средствам, целесообразно учитывать отдельно и относить прямо на конечный результат, что обусловит заботу о повышении эффективности использования производственного потенциала.

Следует, однако, помнить и о том, что снижение фондоотдачи не всегда свидетельствует об уменьшении эффективности производства. Рост фондооснащенности производства способствует повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции, а значит, и росту прибыли и рентабельности. Нередко экономия на этих факторах компенсирует снижение фондоотдачи, однако наибольший эффект достигается в том случае, когда рост производительности труда и снижение себестоимости продукции сопровождаются ростом фондоотдачи [1]. Эффективность использования основных средств в настоящее время определяется показателями, имеющими относительную зависимость от объема произведенной продукции или от численности работающих. Показатели определяются в целом по хозяйству. При подведении итогов и оценке показателей хозрасчетной деятельности производственных подразделений эффективность использования основных средств лучше анализировать с помощью прямых показателей, а не относительных.

Выводы и рекомендации:

— необходимо сосредоточить усилия на увеличении активной части фондов и выравнивании уровня фондообеспеченности между передовыми и отстающими хозяйствами;

— рекомендуется разработать дифференцированные нормы амортизационных отчислений, привязанные к конкретным объемам работ;

— амортизацию по неиспользуемым средствам следует учитывать отдельно, относя её на убытки предприятия, что стимулирует избавление от балластного имущества;

— положения о внутрихозяйственном расчете и условия аренды должны быть четко нацелены на рост фондоотдачи;

— снижение фондоотдачи допустимо только в том случае, если оно полностью компенсируется опережающим ростом производительности труда и снижением себестоимости продукции за счет внедрения новых технологий.

Список литературы

1. Баширов А. Д. Экономика и эффективность использования основных фондов в аграрном секторе. Ашхабад : Ылым, 2021. 215 с.
2. Волков О. И. Экономика предприятия (организации) : учебник по управлению производственным потенциалом. М. : ИНФРА-М, 2022.
3. Курбанов М. Интенсификация и фондовооруженность: проблемы сбалансированного развития АПК // Аграрная наука. 2023. № 4. С. 18 – 26.
4. Николаева Т. П. Финансы предприятий: амортизационная политика и воспроизводство основных средств. М. : Юрайт, 2020.
5. Сапаров К. А. Техническое перевооружение и хозрасчет в дайханских объединениях: современные вызовы. Самарканд : Зарафшан, 2019.

УДК 355.241

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЭКОНОМИКЕ: ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА И СТРУКТУРЫ ЗАНЯТОСТИ

Е. А. Перемыкина
Научный руководитель: Ю. А. Коган, *преподаватель*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
Elizabeth.Peremykina@b1. ru

Распространение технологий искусственного интеллекта в современной экономике ставит острые вопросы о том, как меняется рынок труда и каким образом трансформируется структура занятости. С опорой на актуальные данные о внедрении ИИ в российскую экономику и анализ прогнозных оценок до 2035 года, в работе рассматриваются ключевые эффекты автоматизации: вытеснение рутинных функций, возникновение дефицита квалифицированных кадров и перераспределение занятости по отраслям. Делается вывод о двойственной природе влияния ИИ — одновременно создающего новые профессиональные ниши и упраздняющего целые категории должностей.

Ключевые слова: искусственный интеллект, рынок труда, структура занятости, автоматизация, цифровая трансформация, экономический эффект, кадровый дефицит.

Введение. Технологии искусственного интеллекта сегодня перестали быть прерогативой исключительно технологических компаний — они последовательно встраиваются в производственные, финансовые, логистические и управленческие процессы самых разных отраслей. Именно это обстоятельство и порождает закономерный вопрос: что происходит с рынком труда, когда значительная часть операций передаётся машинным алгоритмам?

Мировой рынок ИИ в 2025 году достигнет рекордного уровня в $ 254,5 млрд, а в ближайшие семь лет будет прирастать в среднем на 37 % ежегодно [3]. Россия — участник этого рынка. Его объём в 2024 году оценивается в 130 – 305 млрд рублей, и уже к 2025 году ожидается его рост до 1 трлн рублей [4]. Столь стремительная экспансия технологий неизбежно затрагивает рынок труда — причём одновременно в нескольких, порой противоположных направлениях.

Актуальность темы определяется тем, что трансформация занятости под влиянием ИИ разворачивается уже сейчас, тогда как системный анализ её отраслевого измерения в российском контексте остаётся явно недостаточным. Цель работы — выявить характер и масштаб последствий внедрения ИИ для структуры занятости и рынка труда в России.

Методология исследования.

Исследование выполнено на основе анализа опубликованных аналитических материалов, включая данные Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, отраслевых обзоров и научных публикаций. Применялся сравнительный анализ прогнозных и фактических показателей занятости в разбивке по видам экономической деятельности, а также контент-анализ научной литературы, посвящённой влиянию автоматизации на рынок труда [1, 2]. Временной горизонт охватывает период 2023 – 2035 годов,

что позволяет рассмотреть как уже фиксируемые сдвиги, так и среднесрочные прогнозы.

Результаты и обсуждение.

В научной дискуссии о влиянии ИИ на рынок труда традиционно выделяются два полярных подхода. Первый — технологического оптимизма — исходит из того, что автоматизация, вытесняя рутинные задачи, освобождает человеческий труд для более творческой и высококвалифицированной деятельности, тем самым в конечном счёте увеличивая спрос на рабочую силу. Второй подход акцентирует риски структурной безработицы: алгоритмы способны заместить не только физический, но и значительную часть интеллектуального труда, причём в масштабах, превышающих возможности экономики по созданию новых рабочих мест [2].

Российские реалии дают материал для обеих позиций. С одной стороны, согласно прогнозным оценкам, в 2030 году совокупный вклад технологий ИИ в ВВП России составит 11,6 трлн рублей, а к 2035 году достигнет 46,5 трлн рублей [5]. Такой экономический эффект объективно расширяет пространство занятости в высокотехнологичных сегментах. С другой стороны, ИИ уже сегодня угрожает замещением порядка 40 % рабочих мест, прежде всего в юриспруденции, маркетинге, логистике и бухгалтерии [4].

Характерно, что проблема кадрового дефицита существует параллельно с угрозой вытеснения занятых. 99 % российских компаний, внедряющих технологии ИИ, испытывают серьёзные затруднения с привлечением квалифицированных специалистов в этой сфере [4]. Это парадоксальное сочетание объясняется поляризацией рынка труда: спрос смещается к высококвалифицированным позициям (инженеры машинного обучения, специалисты по данным), тогда как на противоположном полюсе сосредотачивается избыточное предложение работников с устаревающими компетенциями [1].

Прогнозная динамика численности ИИ-специалистов в разрезе отраслей наглядно демонстрирует, как технология перераспределяет потребности в кадрах (таблица).

Прогнозная численность специалистов в области ИИ по отраслям, тыс. чел.

Отрасль	2023	2025	2030	2035
Всего	48,3	74,7	186,6	463,5
Сектор ИКТ	19,9	29,3	57,2	105,5
Обрабатывающая промышленность	4,5	7,1	26,4	121,7
Финансы и страхование	2,8	4,2	10,6	23,6
Профессиональная, научная и техническая деятельность	4,0	7,4	22,0	57,6
Транспортировка и хранение	2,1	2,6	8,4	24,9
Здравоохранение и социальные услуги	1,8	3,2	8,5	19,5
Строительство	0,8	2,3	7,1	18,2

Примечание: составлено автором по данным [5].

Данные таблицы свидетельствуют о принципиальном сдвиге в отраслевом распределении ИИ-специалистов. Если в 2023 году более 41 % из них было сосредоточено в секторе ИКТ, то к 2035 году эта доля сократится до 23 %, при том, что абсолютная численность вырастет более чем в пять раз. Главным же бенефициаром станет обрабатывающая промышленность: здесь число специалистов возрастёт с 4,5 до 121,7 тыс. человек, то есть почти в 27 раз. Это означает масштабный переток квалифицированных кадров из «производящих технологию» отраслей в «применяющие» её — со всеми сопутствующими последствиями для логики трудоустройства и структуры профессиональной подготовки.

Отдельного внимания заслуживает вопрос об экономической отдаче от внедрения ИИ как косвенный индикатор трансформации занятости. 94 % компаний, внедривших ИИ-решения, фиксируют снижение операционных затрат, а 68 % — рост показателя EBITDA до 5 % [4]. За этими цифрами стоит вполне конкретный механизм: сокращение потребности в персонале, выполнявшем функции, переданные алгоритмам. Последствия для рынка труда, таким образом, носят структурный характер и не сводятся к простому уменьшению числа рабочих мест — они меняют саму логику организации трудовых функций внутри предприятий [1].

Заключение.

Проведённый анализ подтверждает, что влияние искусственного интеллекта на рынок труда реализуется одновременно в нескольких измерениях. Автоматизация планомерно замещает рутинные задачи, создавая устойчивое давление на занятость в отдельных профессиональных категориях. Параллельно формируется устойчивый и пока неудовлетворённый спрос на специалистов, способных разрабатывать, обслуживать и применять ИИ-технологии. К 2035 году общая численность таких специалистов в России прогнозируется на уровне 463,5 тыс. человек против 48,3 тыс. в 2023 году — рост почти в десять раз.

Принципиально важно, что структурная перестройка рынка труда под воздействием ИИ не происходит равномерно: она обостряет поляризацию занятости, усиливает разрыв между крупными компаниями, располагающими ресурсами для переподготовки кадров, и малым бизнесом, лишённым этой возможности. Преодоление данного дисбаланса требует целенаправленных мер в сфере образовательной политики и регулирования рынка труда — без этого технологический прогресс рискует стать источником не роста благосостояния, а устойчивого социального расслоения.

Немаловажно и то, что скорость технологических изменений существенно опережает темпы адаптации образовательных систем. Учебные программы устаревают быстрее, чем успевают обновляться, а лишь 12 % действующих специалистов в сфере ИИ обладают компетенциями продвинутого уровня. Это создаёт риск хронического отставания предложения труда от реального спроса на него — ситуации, при которой экономика одновременно страдает и от дефицита нужных кадров, и от избытка невостребованных.

Отдельную проблему представляет неравномерность внедрения ИИ в региональном разрезе. Концентрация технологических компаний и образовательной инфраструктуры в нескольких крупных агломерациях закономерно усиливает

территориальные диспропорции на рынке труда: регионы с низким уровнем цифровизации оказываются перед угрозой потери рабочих мест без одновременного возникновения новых. Преодоление этого разрыва требует не только инвестиций в инфраструктуру, но и целенаправленной политики по распределению образовательных ресурсов.

Перспективы развития рынка труда в условиях распространения ИИ во многом определяются тем, насколько эффективно государство и бизнес выстроят систему непрерывного профессионального обучения. Прогнозируемый экономический эффект от внедрения ИИ — 46,5 трлн рублей к 2035 году — реализуем лишь при условии, что человеческий капитал будет развиваться сопоставимыми темпами. В противном случае технологический потенциал останется невостребованным, а структурные дисбалансы на рынке труда приобретут долгосрочный характер.

Список литературы

1. Артемов В. А. Перспективы и последствия внедрения искусственного интеллекта для рынка труда // Научные исследования и открытия 2024 : сборник материалов IX международной очно-заочной науч.-практ. конф., Москва, 14 июня 2024 года. М. : Научный центр «Издание», 2024. С. 24–31.
2. Иванова В. О., Ржевская М. А. Влияние искусственного интеллекта на структуру занятости: вызовы и возможности для рынка труда // Устойчивое развитие и кооперация: содействие внедрению инноваций : сборник трудов V Международной науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых учёных, Мытищи, 14–15 апреля 2025 года. Мытищи : Российский университет кооперации, 2025. С. 1475–1481.
3. Как искусственный интеллект проникает в экономику. URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/11/25/1157711-kak-iskusstvennii-intellekt-pronikaet-v-ekonomiku (дата обращения: 01.03.2026).
4. Рынок искусственного интеллекта в России: применение в различных отраслях и перспективы развития. URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/ (дата обращения: 01.03.2026).
5. Экономический эффект от внедрения технологий ИИ в РФ. URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1022067859.pdf (дата обращения: 03.03.2026).

УДК 33:37:38.465.4

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ПРОДВИЖЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА РЫНКЕ

А. А. Романюк, *аспирант*, Т. Н. Байбардина, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский государственный экономический университет (БГЭУ),
г. Минск, Беларусь
Белорусский торгово-экономический университет потребительской
кооперации (БТЭУ ПК), г. Гомель, Беларусь
nastya.romanyuk.02@bk.ru, bibardina@mail.ru

В статье рассмотрены современные аспекты клиентоориентированного маркетинга в высшем образовании в условиях нестабильности цифровой среды. Предложены новые подходы к взаимоотношению с потребителями образовательных услуг, определяющие конкурентную устойчивость учреждений высших образований.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, цифровая трансформация, персонализация образовательных услуг, потребители образовательных услуг, ориентация на потребителя.

Сегодня образовательные организации функционируют в условиях многомерной турбулентности. На формирование этой среды оказывают влияние как макроуровневые процессы — геополитическая ситуация, цифровизация всех сфер жизни, эволюция запросов со стороны тех, кто приобретает знания, — так и микроуровневые факторы, определяющие целевые группы обучающихся, профессорско-преподавательский состав, исследовательские компетенции и финансовые потоки. В подобной ситуации опора лишь на классические инструменты маркетинга, базирующиеся на простом информировании и продвижении образовательных программ, больше не обеспечивает нужной конверсии и удержания внимания потенциальных абитуриентов. Реагируя на эти вызовы, образовательным учреждениям приходится выходить за рамки классических схем продвижения и осваивать принципиально иные способы позиционирования на рынке.

Классическая модель маркетинга в сфере образования строится вокруг конструирования стабильного восприятия учебного заведения. Ключевой задачей является создание и поддержание благоприятного имиджа университета как надежного и перспективного места для получения образования, что достигается через институционализацию маркетинговых процессов и выработку устойчивой стратегии идентичности. Существенная роль в данном механизме отводится организационной культуре — совокупности внутренних установок и норм, которые трансформируются в репутационный капитал, определяющий степень доверия со стороны внешних контрагентов [1].

Традиционная маркетинговая стратегия предполагает конструирование портфеля образовательных предложений, оценку их конкурентной позиции и разработку тактики продвижения с учетом особенностей целевых аудиторий.

Главным продуктом маркетинга является образовательная программа как интегральный продукт, генерирующий прирост интеллектуального и профессионального капитала реципиентов. Важную роль играет также поддержка имиджа через системный мониторинг восприятия и выстраивание коммуникаций, основанных на стабильности и надежности.

Прогрессирующая цифровизация академической среды провоцирует переход от унифицированных подходов к продвижению образовательных услуг к персонализированным технологиям, адаптируемым под разнообразие потребностей целевых групп. Появление массовых открытых онлайн-курсов (МООК) задает новый вектор развития: от функции информационной трансляции к конструированию персонализированного образовательного опыта. Указанная трансформация обусловливает необходимость детального изучения и системного учёта разнообразия потребностей абитуриентов и иных заинтересованных сторон. Указанная трансформация восприятия — переход от позиционирования аудитории как объекта воздействия к признанию её субъектностью — детерминирует качественное изменение роли учреждения образования: из поставщика услуг в партнёра и консультанта.

В таких условиях задача образовательной организации выходит за пределы создания качественной программы — критичной становится задача детальной сегментации аудиторий с учётом демографии, мотивации, социального окружения и ключевых участников образовательного процесса — прежде всего, родителей и работодателей. Этот подход позволяет не только точечно работать с разными аудиториями, но и строить персональные сценарии взаимодействия, учитывая конкретные запросы и то, как люди принимают решения.

Применение дифференцированных методов работы с отдельными категориями стейкхолдеров — студентами, преподавателями, административным персоналом и внешними партнёрами — даёт учреждениям образования возможность существенно улучшить как эффективность информационного обмена, так и степень взаимного доверия между участниками академического сообщества. Данная концепция свидетельствует о трансформации роли потребителя образовательных услуг: он рассматривается не в качестве пассивного реципиента маркетинговых воздействий, а как полноправный субъект, вовлечённый в совместную деятельность по созданию ценности учебного опыта. Индивидуализация диалога с аудиторией в сочетании с цифровыми инструментами позволяет конструировать неповторимые образовательные траектории. При этом учитывается не только предметная подготовка, но и перспективы профессионального роста, а также личностное становление обучающихся.

Ориентация на потребности обучающихся выступает ключевым компонентом актуальных концепций продвижения образовательных учреждений. Данный принцип подразумевает системную фокусировку на запросах и предпочтениях многоуровневой аудитории — от поступающих и обучающихся до их семей и внешних партнёров. Это даёт возможность образовательным учреждениям разрабатывать персонализированные образовательные маршруты и поддерживать высокие стандарты сопровождения на всех этапах взаимодействия [2].

Как показывает практика, ориентация на потребителя образовательных услуг базируется на индивидуализации взаимодействия с поступающими и студентами с учётом их профиля, мотивации и обстоятельств. Это затрагивает как гибкость учебных программ, позволяющую выбирать направления подготовки и факультативы, так и системное сопровождение обучающегося через консультации, помощь и регулярную обратную связь в течение всего обучения. Подобная вовлечённость повышает удовлетворённость и привязанность, минимизирует риск прерывания обучения и закладывает основу для длительного партнёрства между университетом и выпускником. Следует подчеркнуть, что индивидуализация распространяется не только на учебный процесс, но и на все точки контакта с образовательной организацией [3].

Внедрение ориентированного на потребителя подхода в университетах требует соответствующих маркетинговых и сервисных функций, что отражается в разработке и воплощении определённых внутренних политик и процедур. При этом приоритет отдаётся не только набору, но и сохранению контингента, содействию раскрытию способностей обучающихся, а также реализации их профессиональных и личностных потребностей. Внедрение данных подходов формирует репутацию университета как гибкой организации, оперативно реагирующей на трансформацию рыночной среды и ожиданий аудитории, что обеспечивает его конкурентную устойчивость и востребованность [2].

Ключевым элементом является разработка доступных и содержательных точек взаимодействия, преимущественно реализуемых через цифровые платформы. Создание контент-стратегии, учитывающей запросы поступающих, гарантирует предоставление своевременных и достоверных сведений, что способствует открытости и взаимному доверию. Мультиканальная модель взаимодействия с аудиторией обеспечивает охват различных сегментов с учётом их специфики, оптимизируя коммуникацию и повышая результативность продвижения.

Внутренние изменения в высших учреждениях образования, ориентированные на потребности аудитории, предполагают пересмотр корпоративной культуры и операционных процессов — от маркетинга и продаж до бухгалтерии и логистики. Каждый сотрудник становится участником сервиса, влияющим на общее впечатление клиента от взаимодействия с учебным заведением. Данная концепция обеспечивает системное повышение качества образовательной деятельности, укрепление имиджа и выигрышные позиции в конкурентной борьбе [4].

Таким образом, ориентация на потребителя в современном образовании выступает комплексным феноменом, интегрирующим цифровые инструменты, аналитические методы, трансформацию управленческих практик и клиентский сервис для всестороннего удовлетворения запросов студентов и стейкхолдеров.

Список литературы

1. Белонов О. Н., Гончарова И. В., Шилова И. В. Маркетинг в деятельности классического университета // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 1. С. 85 – 88.
2. Матросова Е. Г. Клиентоориентированная деятельность учреждений образования: кому и зачем это нужно? // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 12 – 1. С. 197 – 204.
3. Леонов А. И., Ковзель А. Д. Исследование клиентоцентричности рынка образовательных услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2024. № 4. С. 322 – 335.
4. Дмитриева Н. В., Габинская О. С. Клиентоориентированность: составляющие и особенности реализации в вузе // Креативная экономика. 2018. Т. 12, № 6. С. 865 – 876.

УДК 33:37:38.465.4

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ХОЛИСТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

А. А. Романюк
Белорусский государственный экономический университет (БГЭУ),
г. Минск, Беларусь
nastya.romanyuk.02@bk.ru

В статье отражены современные аспекты применения холистического маркетинга в образовании с позиции клиентоориентированного подхода в образовательной среде. Предложены элементы системы холистического маркетинга, влияющего на повышение конкурентоспособности учреждений высшего образования.

Ключевые слова: холистический маркетинг, холистическая маркетинговая система, маркетинговые модели, интегрированный маркетинг, учреждения высшего образования.

В современной образовательной среде, характеризующейся интенсивной трансформацией, классические методы маркетинговой коммуникации демонстрируют снижение эффективности. Данная тенденция обусловлена эскалацией конкурентной борьбы за привлечение потенциальных студентов, высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава, а также мобилизацию финансовых активов. В этих условиях приоритетным направлением исследований становится формирование инновационных маркетинговых парадигм, акцентирующих внимание не только на количественных показателях рекрутинговой кампании, но и на содержательных характеристиках коммуникативного взаимодействия — формировании эмоциональной привязанности аудитории и институционализации устойчивых связей с высшим учебным заведением.

Эмпирический анализ классических маркетинговых конструктов свидетельствует о сохранении релевантности репутационных и имиджевых детерминант, однако достижение высокого уровня конкурентной устойчивости невозможно без трансформации инструментария коммуникационного воздействия и ориентации на потребительскую ценность. Перспективным вектором в эволюции маркетинговой теории представляется холистический подход — инновационная концептуальная модель, предполагающая системную интеграцию образовательных организаций в многостороннее взаимодействие с реципиентами образовательных услуг, институциональными партнёрами и посредническими структурами. Фундаментальным постулатом этой парадигмы выступает признание клиента как субъекта ко-креации, обладающего равноправным статусом в процессе генерации ценностных конструктов и участвующего в формировании метауровневой реальности совместно с иными агентами экосистемы [1].

Холистический маркетинг — это особая бизнес-философия, ориентированная, в первую очередь, на интересы потребителя и удовлетворение его потребностей [2]. Главной миссией холистической маркетинговой философии выступает проактивная идентификация и оптимальное сочетание существующих

потребительских запросов при одновременном стимулировании персональных потребностей через комплексное воздействие на реципиента, а также на социальные и рыночные коммуникативные отношения [3]. Ориентация на холистический маркетинговый подход в качестве стратегического ресурса функционирования позволяет высшему учебному заведению структурировать организационную модель, базирующуюся на двух фундаментальных принципах:

— непрерывное обновление знаний о запросах и жизненных сценариях потребителей, а также разработка новых форматов образовательных услуг с учётом ценностных ориентиров и приоритетов целевой аудитории;

— оценка вклада структурных подразделений и персонала в реализацию холистической маркетинговой стратегии. Каждый работник должен быть мотивирован на удовлетворение запросов потребителей образовательных услуг и ориентирован на поддержание репутационного капитала университета [2].

Разработка и внедрение принципов холистического маркетинга коррелируют с потенциалом цифровых технологий, в частности CRM-систем, однако данное направление остаётся недостаточно изученным. Анализ возможностей интеграции цифровых инструментов в коммуникационные стратегии открывает перспективу синергии в модели «учреждение образования — потребитель образовательных услуг».

Функционирование CRM-системы как информационного компонента холистического маркетинга образовательной организации опирается на три базовых принципа. Первый — централизованное хранилище данных, обеспечивающее оперативный доступ к полной истории и прогнозируемым контактам с клиентами. Второй — задействование всего спектра коммуникационных каналов: телефонные звонки, email, мероприятия, веб-формы, рекламные клики, корпоративные чаты и иные точки взаимодействия. Третий — регулярная аналитика накопленной клиентской информации с целью формирования обоснованных управленческих решений.

Имплементация указанных принципов обеспечивает сотруднику университета полный доступ к истории контактов с клиентом при любом взаимодействии через произвольный канал коммуникации. На базе этих данных формируется управленческое решение, фиксируемое в системе для дальнейшей аналитики.

Ядром холистической маркетинговой модели выступает интегрированный маркетинг, реализуемый через два взаимосвязанных направления. Первое нацелено на оптимизацию образовательной среды — разработку новых программ или трансформацию действующих. Второе концентрируется на аудитории: анализ рыночного сегмента и корректировка деятельности университета под идентифицированные потребности целевых групп. В контексте интегрированного подхода функции коммуникации децентрализуются между всеми участниками образовательного процесса вместо концентрации в специализированном структурном подразделении. Ключевыми носителями маркетинговых функций выступают все категории персонала — как академический, так и административно-управленческий. Это предполагает трансформацию организационного построения.

Одним из компонентов холистического подхода выступает маркетинг взаимоотношений, исходящий из того, что устойчивые партнёрские связи формируют конкурентное преимущество организации [4]. Для оптимизации принципов построения холистического маркетинга важно определить ценность каждого из 10 видов участников (контрагентов) интегрированной маркетинговой сети на протяжении всего их жизненного цикла (рисунок).



Сектор 1-2 – Внешнее партнерство поставщиков
Сектор 3-4-5 – Условное партнерство
Сектор 6-7 – Внешнее партнерство потребителей
Сектор 8-9-10 – Внутреннее партнерство всех уровней управления фирмы

Основные элементы системы холистического маркетинга (разработано автором)

Жизненная ценность контрагента представляет собой интегральную оценку, включающую прямую рентабельность и нематериальные активы: престижность, экспертизу, профессиональную сеть контактов, медиаприсутствие, имиджевый капитал, репутационный ресурс и масштабность операций [1]. Жизненный цикл контрагента определяется как период его функционирования в качестве связующего звена в системе рыночного взаимодействия. В этой системе контрагент генерирует не только прямую выручку, но и создаёт добавленную ценность, обеспечивая синергию.

Таким образом, концепция, охватывающая в едином цикле все точки контакта между учреждением высшего образования и потребителем образовательных услуг, позволяет оптимизировать их, повысив эффективность и устойчивость. Современный холистический маркетинг характеризуется комплексностью,

многоуровневостью, интеграцией функций, стратегий и инструментария. Экономическое и социальное измерения данного подхода порождают синергетические эффекты.

Список литературы

1. Криковцев О. О. Холістичний маркетинг у системі бізнес-взаємодій підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4-1. С. 85 – 89.
2. Крылова А. А. Холистический маркетинг, как современный аспект управления // Экономика и социум. 2017. № 11(42). С. 1183 – 1186.
3. Шуклина З. Н. Экономическое и социальное наполнение и значение холистического маркетинга // Вектор экономики. 2017. № 3(9). С. 9.
4. Шерайзина Р. М., Донина И. А., Александрова М. В. Маркетинговая стратегия становления школы как общеобразовательной организации // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2015. № 5(158). С. 23 – 26.

УДК 331.5

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА

В. А. Сайбель, *обучающийся*, Н. Г. Брюхина, *канд. экон. наук*
Донбасский государственный технический университет (ДонГТУ),
г. Алчевск, Россия
vladsajbel2@gmail.com

В работе анализируется влияние искусственного интеллекта на трансформацию современного рынка труда. Рассматриваются основные тенденции и подходы к оценке последствий внедрения ИИ. На основе проведенного анализа сформулированы рекомендации для государства, бизнеса и работников по адаптации к изменениям в условиях цифровизации экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, рынок труда, автоматизация, компетенции, занятость, социальное неравенство.

С развитием технологий искусственный интеллект (ИИ) начинает оказывать значительное влияние на рынок труда, трансформируя структуру занятости и требования к квалификации работников. Процессы автоматизации и внедрения ИИ в различные сферы экономики происходят быстрее, чем системы образования и законодательство успевают к ним адаптироваться. Это порождает дискуссию о будущем профессий, росте производительности и угрозе социального неравенства, что делает исследование влияния ИИ на рынок труда особенно актуальным.

Целью работы является анализ влияния искусственного интеллекта на рынок труда, а также разработка рекомендаций для государства, бизнеса и работников по адаптации к происходящим изменениям.

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные публикации и аналитические отчеты по теме цифровизации экономики и автоматизации труда. В работе использованы общенаучные методы анализа и синтеза, системный подход для выявления тенденций трансформации занятости, а также метод сравнительного анализа для сопоставления различных точек зрения исследователей на последствия внедрения ИИ.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации подходов к оценке влияния ИИ на рынок труда, а практическая — в разработке рекомендаций для государства, бизнеса и работников по адаптации к технологическим изменениям и минимизации рисков безработицы.

В научных исследованиях отражены как позитивные, так и негативные аспекты развития искусственного интеллекта и его влияние на рынок труда через ряд взаимосвязанных процессов, которые одновременно создают как риски, так и новые возможности. Рассмотрим их подолбнее.

1. Автоматизация процессов и замещение рабочих мест — мы можем наблюдать, что профессии низкого и среднего уровня квалификации заменяются программами или машинами. Так операторы, сборщики на конвейере, работники складов и кассиры уже рискуют быть заменёнными. По

прогнозам, к 2030 году примерно 22 % профессий исчезнут и будут заменены ИИ. Но есть и более гибкий подход, когда компании используют систему интеграции искусственного интеллекта в работу человека. Таким образом, ИИ исключает ошибки, которые могут быть допущены человеком и берет на себя рутинные задачи, в то время как человек может потратить это время на работу, которая ещё не под силу программам [1].

2. Рост производительности труда — благодаря искусственному интеллекту обработка данных, оптимизация бизнес-процессов и общая эффективность труда во всех сферах повышается. Уже сейчас ИИ помогает врачам анализировать снимки магнитно-резонансной и компьютерной томографии, рентген-снимки. Но важно отметить, что ИИ ещё не может полноценно заменить специалиста, и выступает только помощником. В банковской сфере уже автоматизированы 95 % клиентских запросов [2].

3. Создание новых профессий — на смену исчезающим приходят новые профессии, которых ранее не существовало. Так, уже сейчас можно увидеть промт-инженеров, которые работают с запросами для нейросетей для достижения наиболее точных результатов; AI-тренеров — обучают команды работать с ИИ-инструментами; AI-инженеров — проектируют, создают, обучают и тестируют ИИ-продукты; специалистов по кибербезопасности — используют технологии для защиты от кибератак.

4. Трансформация требований к навыкам — изменяется вся структура рынка труда, и найти работу, имея неактуальные или ненужные навыки, будет все сложнее. Поэтому сейчас растёт спрос на гибридные компетенции. Вакансии среднего уровня вся чаще включают в список требований хотя бы одну цифровую компетенцию. Чтобы оставаться востребованным, специалисту необходимо развивать цифровую грамотность, осваивать основы кибербезопасности и учиться взаимодействовать с ИИ, не забывая при этом о фундаментальных профессиональных навыках, которые по-прежнему важны [3].

5. Влияние на социальное неравенство — наиболее дискуссионный вопрос, имеющий две противоположные точки зрения. Согласно первой — ИИ увеличивает неравенство среди людей. Так, высококвалифицированные специалисты и предприниматели извлекают намного больше выгоды из текущей ситуации, что усиливает разрыв в доходах. Сторонники второй точки зрения, наоборот, считают, что это станет шагом к «возрождению среднего класса». Так ИИ позволит работникам средней квалификации достигнуть более значимых результатов, что снизит зависимость от экспертов и их оценок. Оценивая ситуацию с этой точки зрения, важно сказать, что существует риск того, что страны, имеющие низкий уровень цифрового развития, могут отстать от передовых стран ещё сильнее.

В исследованиях выделяют три точки зрения на развитие ИИ и его влияния на рынок труда:

1. Пессимистическая — рассматривает массовую автоматизацию как возможную причину технологической безработицы и социального неравенства.

Требует жёсткого контроля со стороны государства для исключения или смягчения возможных негативных последствий.

2. Умеренная — включает в себя пессимистичные и оптимистичные аспекты, которые поддерживают баланс. Так, создание новых рабочих мест уравнивает потерю других рабочих мест. Главной задачей выступает своевременная подготовка высококвалифицированных кадров.

3. Оптимистическая точка зрения подразумевает, что ИИ — новый драйвер экономического роста, который создаст новые возможности и рабочие места, повысит эффективность труда и производства при условии адаптации к изменениям.

На уровне государства также важно адаптировать и интегрировать нововведения для ускорения развития экономики. Главными мерами адаптации сейчас выступают государственные и образовательные программы. Посредством государственных программ идет инвестирование в образование новых кадров, которые в будущем будут способствовать развитию государства. Также важно разработать и внедрить нормативную базу для регулирования ИИ, чтобы избежать возможных конфликтов или злоупотреблений. До 2030 года в России действует Национальная стратегия развития ИИ, которая включает программы обучения. Образовательные программы — основа будущего развития экономики, поэтому важно вовремя адаптировать систему образования под быстроизменяющиеся нормы.

Сейчас ИИ выступает помощником и активно интегрируется в работу с помощью процесса гибридизации. То есть человек работает совместно с искусственным интеллектом. Он помогает автоматизировать рутинные задачи и освобождает больше свободного времени для работы со сложными задачами, а также снижает порог входа в сложные области, которые ранее были недоступны. Искусственный интеллект дает возможность к дальнейшему развитию всей экономики, но необходимо адаптироваться к изменению технологий. Компании должны подстраивать HR-стратегии, инвестировать в корпоративное обучение, создавать команды специалистов. Государству, в свою очередь, необходимо обновлять образовательные стандарты, поддерживать переквалификацию и стимулировать создание рабочих мест в новых сферах. Работникам важно следить за всеми изменениями и быть готовыми к работе в новом направлении.

Таким образом, развитие искусственного интеллекта является положительным процессом, который помогает экономике и государству развиваться быстрее. Строгие ограничения ИИ или отказ от его использования создадут новые барьеры для страны, тем самым усилив разрыв в развитии стран. Однако бесконтрольное использование и замена специалистов всех сфер также будет нерациональным шагом. Искусственный интеллект необходимо использовать для стимулирования роста экономики и рынка труда, но следует вводить определённые ограничения, чтобы своевременно реагировать на негативные изменения.

Список литературы

1. Гридина В. В. Искусственный интеллект и современный рынок труда в сфере информационных технологий // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2024. Т. 15, № 2. URL: https://sfk-mn.ru/PDF/20SCSK224.pdf (дата обращения: 26.02.2026).
2. Лукичев П. М. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда в парадигме неравенства // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 3. С. 267–282. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-iskusstvennogo-intellekta-na-rynok-truda-v-paradigme-neravenstva (дата обращения: 26.02.2026).
3. Сотниченко А. О. Влияние нейронных сетей на трансформацию рынка труда интеллектуальных профессий // Когнитивные науки в информационном обществе. 2024. Т. 4, № 3. URL: https://knio.ru/PDF/01KN324.pdf (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 333

ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПЕРЕХОД И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ РАЗВИТИЯ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЭНЕРГИИ

А. Д. Салтаев
Научный руководитель: Г. М. Галеева, *канд. экон. наук*, *доцент*
Академия наук Республики Татарстан (Академия РТ), г. Казань, Россия
saltaev2012@mail.ru

В статье проанализированы социально-экономические последствия энергетического перехода на региональном уровне, обусловленные ускоренным развитием возобновляемых источников энергии. Исследование базируется на данных Международного агентства по возобновляемой энергии (IRENA), Международной организации труда (МОТ) и российской Ассоциации развития возобновляемой энергетики (АРВЭ) за 2023 – 2025 гг. Установлено, что энергопереход способствует созданию новых рабочих мест, структурным сдвигам в экономике регионов и перераспределению инвестиций. Вместе с тем процесс сопровождается асимметричным развитием регионов, угрозой для традиционной энергетики и социальными рисками. Доля возобновляемых источников в мировом электроснабжении возросла с 30 % (2023 г.) до 35 % (2025 г.), при этом занятость в секторе ВИЭ достигла 16,2 млн человек (2023 г.). Ключевые результаты выявили необходимость сбалансированной региональной политики, учитывающей локальные условия и социальные риски энергетического перехода.

Ключевые слова: энергетический переход, возобновляемые источники энергии, региональная экономика, занятость, социально-экономические последствия, ВИЭ, энергетическая безопасность.

Глобальная трансформация энергетических систем — одна из центральных задач XXI века. Энергетический переход — это процесс постепенного замещения ископаемых источников энергии (угля, нефти, газа) возобновляемыми источниками энергии (ВИЭ), включающими солнечную, ветровую, гидро- и геотермальную энергию. Отличие современного энергетического перехода от предшествующих (переход с древесины на уголь, с угля на нефть) заключается в его беспрецедентной скорости: трансформация должна произойти менее чем за четверть века, что обусловлено климатическими вызовами и стремлением к декарбонизации экономики [1].

Однако ускоренное внедрение ВИЭ порождает не только техническую и финансовую проблематику, но и глубокие социально-экономические трансформации на региональном уровне. Регионы с высокой зависимостью от традиционной энергетики испытывают риск структурного спада; одновременно территории, богатые возобновляемыми ресурсами, получают возможность экономического развития. Это неравномерное воздействие требует научного анализа и обоснованной региональной политики.

Целью работы является анализ социально-экономических последствий развития возобновляемых источников энергии для региональных экономик на примере данных мировых тенденций и ситуации в Российской Федерации.

Мировая энергетика переживает период беспрецедентного роста возобновляемых источников. По оценкам Международного энергетического агентства (МЭА), доля ВИЭ в мировом электроснабжении возросла с 30 % в 2023 году до 35 % в 2025 году, при этом прогнозируется, что в 2025–2026 годах электроэнергия из возобновляемых источников впервые превысит электроэнергию, произведённую из угля. Глобальный сектор возобновляемой энергетики в 2023 году сосредоточил 87 % всего прироста энергомощностей, что свидетельствует о радикальном переориентировании инвестиционных потоков [2, 3].

В Российской Федерации процесс внедрения ВИЭ развивается более умеренными темпами, но демонстрирует устойчивый рост. По состоянию на 1 января 2026 года, совокупная установленная мощность объектов ВИЭ в России составляет 7,21 ГВт, из которых на ветровые электростанции приходится 2,97 ГВт, на солнечные — 2,73 ГВт, на малые гидроэлектростанции (мощностью до 50 МВт) — 1,31 ГВт. За период 2023 — первую половину 2024 года введено в эксплуатацию 444 МВт новых мощностей ВИЭ, а в 2024 году — около 445 МВт, преимущественно за счёт развития солнечной энергетики, на которую пришлось более 80 % новых вводов. По прогнозам АРВЭ и аналитических агентств, в 2025 году установленная мощность ВИЭ может достичь 7,5–7,68 ГВт (прирост на 15–20 % от 2024 года). В долгосрочной перспективе к 2030 году доля ВИЭ в структуре установленной мощности электроэнергетики оценивается на уровне 2,3 %, а в генерации электроэнергии — 1,5 %, с прогнозируемой установленной мощностью около 9,5 ГВт [3–5].

Энергетический переход создаёт беспрецедентные возможности для расширения занятости. Согласно совместному отчёту Международного агентства по возобновляемой энергии (IRENA) и Международной организации труда (МОТ), в 2023 году число рабочих мест в секторе возобновляемой энергетики достигло исторического максимума в 16,2 млн человек (прирост с 13,7 млн в 2022 году на 2,5 млн единиц, или на 18 % в годовом исчислении). Наиболее динамичный рост произошёл в солнечной фотоэлектрической энергетике, обеспечившей 7,2 млн рабочих мест во всем мире, из которых 4,6 млн находятся в Китае. Ветроэнергетический сектор сосредоточивает примерно 1,5 млн рабочих мест, при этом Китай и Европа обеспечивают 52 и 21 % глобальной занятости соответственно [2].

Для России прогноз МОТ указывает на возможность создания до 18 млн дополнительных рабочих мест в мировой экономике за счёт достижения устойчивости в энергетическом секторе к 2030 году, при этом энергопереход в секторе ВИЭ будет также стимулировать развитие смежных отраслей, включая производство оборудования, логистику и сервис. Однако этот позитивный динамизм омрачается параллельным сокращением занятости в нефтедобыче, нефтепереработке, добыче угля и производстве электроэнергии из угля. По данным МОТ, некоторые отраслевые сегменты могут потерять 6 млн рабочих мест в период до 2030 года [1].

Качественный состав новых рабочих мест требует особого внимания. Несмотря на рост абсолютного числа занятых, женщины составляют лишь 32 %

от рабочей силы в секторе возобновляемых источников энергии, что существенно ниже среднего показателя по мировой экономике. Это указывает на необходимость целенаправленной политики в области профессионального образования и гендерного равенства для полного раскрытия потенциала энергетического перехода [2].

Энергетический переход инициирует глубокие структурные трансформации экономик регионов. На макроэкономическом уровне происходит переток капитала из традиционных энергоемких отраслей в менее энергоемкие секторы. Эта переориентация капитала объясняется переоценкой активов в свете климатических рисков и глобальных целей декарбонизации. Регионы, экономика которых исторически базировалась на добыче ископаемых и производстве энергии на их основе, встречают структурные сложности: сокращение спроса на традиционные виды топлива, падение налоговых поступлений в бюджеты, убыль населения и упадок связанных с этим инфраструктурных сегментов [1].

Параллельно происходит повышение энергоэффективности производства под влиянием совершенствования технологических процессов и внедрения более современного оборудования. Темпы повышения энергоэффективности существенно выше в странах и регионах, которые вкладывают значительные ресурсы в научные исследования и инновационные разработки. В российском контексте инвестиции в локализацию производства ВИЭ-оборудования (лопасти для ветровых турбин, солнечные модули) открывают возможности для формирования новых высокотехнологичных кластеров в промышленности [1, 3].

Географическое распределение проектов возобновляемой энергетики в России неравномерное, что порождает серьёзные региональные диспропорции. Объекты ВИЭ преимущественно сосредоточены в южных и юго-восточных регионах, обладающих высоким ветровым и солнечным потенциалом, а также в Приволжском и Дальневосточном федеральных округах. В Северо-Западном и Центральном федеральных округах развитие ВИЭ происходит менее активно, что связано с недостаточным природным потенциалом, дефицитом накопительных систем и отсутствием развитой сетевой инфраструктуры. Высокая стоимость технологий в этих регионах делает многие ВИЭ-проекты экономически нерентабельными без государственных субсидий [5].

Список литературы

1. Абен А. Тренды экономического развития в условиях энергетического перехода // Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан. 2024. URL: https://kisi.kz/ru/trendy-ekonomicheskogo-razvitiya-v-usloviyah-energeticheskogo-perehoda/ (дата обращения: 28.01.2026).
2. International Renewable Energy Agency (IRENA); International Labour Organization (ILO). Renewable energy and jobs: Annual review 2024. Abu Dhabi: IRENA, 2024.

3. Ассоциация развития возобновляемой энергетики (АРВЭ). Рынок возобновляемой энергетики России: текущий статус и перспективы развития (2023 год. 1-е полугодие 2024 года). М. : АРВЭ, 2024.
4. Gitelman L. D., Kozhevnikov M. V. Conceptual vision of energy transition in the regional electric power system in new realities // Economy of Region. 2024. Vol. 20, № 2. P. 234 – 249.
5. MegaResearch Analysis Group. Устойчивое развитие зелёной энергетики в России: перспективы устойчивого роста до 2035 года. М., 2025.

УДК 338.2

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И МЕХАНИЗМЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ, ПРОБЛЕМЫ И ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ

О. М. Свиридович, *обучающийся*, И. М. Колб, *обучающийся*,
Л. К. Климович, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации
(БТЭУ ПК), г. Гомель, Беларусь
lkklimovich@mail.ru

Современный мир, характеризующийся беспрецедентной динамикой и непредсказуемостью, ставит перед менеджментом новые, порой экзистенциальные, вызовы. От способности организаций адаптироваться к стремительно меняющимся условиям, эффективно управлять рисками и оперативно внедрять инновации зависит не только их конкурентоспособность, но и выживание. Рассмотрим ключевые проблемы, риски и тренды, формирующие ландшафт современного менеджмента, а также предложим практические рекомендации для повышения его эффективности.

Ключевые слова: менеджмент, вызовы, риски, тренды, цифровая трансформация, ESG, лидерство, управление талантами, кибербезопасность, устойчивое развитие.

В условиях глобальной цифровизации, усиления геополитической нестабильности, нарастающей экологической повестки и постоянно меняющихся потребительских предпочтений традиционные подходы к управлению демонстрируют свою ограниченность. Отсутствие адекватных управленческих стратегий ведет к потере рыночных позиций, снижению эффективности и в конечном итоге — к банкротству.

Следует отметить, что на пути к устойчивому развитию в контексте социального, экономического и экологического компонентов анализ формирования стратегий организаций Республики Беларусь и Российской Федерации показывает что долгосрочное развитие невозможно без стратегии, опирающейся на данные и методы искусственного интеллекта (ИИ). Исследование доказывает необходимость изменения отношения к ИИ, он становится не только технологическим активом, но и системообразующим фактором устойчивого развития, сокращая неопределенность при принятии решений и повышая качество управления рисками. На национальном и региональном уровне цифровизация закреплена в государственных программах и стратегиях, что усиливает актуальность интеграции искусственного интеллекта в стратегический менеджмент организации [1].

В условиях роста дефицита высокоэффективного управленческого потенциала для эффективного решения текущих вызовов в управлении персоналом необходимо сосредоточиться на нескольких ключевых направлениях:

— повысить качество управленческих решений, опираясь на анализ данных и современные подходы к лидерству;

— уделить внимание новым технологиям отбора сотрудников, активно развивать их навыки и компетенции для устойчивого развития.

В ходе исследования были применены следующие методы:

— системный анализ комплексного изучения взаимосвязей между различными элементами управленческой системы и внешней среды;

— сравнительный анализ сопоставления различных управленческих моделей, персонал-технологий и практик; метод экспертных оценок;

— контент-анализ изучения публикаций, отчетов и аналитических материалов по теме исследования;

— экономико-статистические модели анализа управленческих решений в различных отраслях и сферах деятельности; и др.

Теоретическая значимость исследования заключается в углублении понимания природы современных управленческих вызовов и рисков, а также в формировании новых подходов и концепций в области менеджмента.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных рекомендаций, которые могут быть использованы руководителями различных уровней для повышения эффективности управленческих процессов, минимизации рисков и адаптации организации к меняющимся условиям. Предложенные стратегии позволят организациям не только выжить, но и развиваться в условиях роста неопределенности и конкуренции.

Проведенное исследование позволило выявить ряд ключевых проблем и рисков, с которыми сталкивается современный менеджмент:

— недостаточная гибкость и адаптивность: традиционные иерархические структуры часто не способны оперативно реагировать на изменения;

— управление талантами: дефицит квалифицированных кадров и сложности с их удержанием;

— кибербезопасность: возрастающие угрозы утечки данных и кибератак требуют постоянного совершенствования систем защиты.

В наше время цифровизация проникла во все отрасли производства, без нее немыслимо функционирование сложных технических устройств. Однако использование цифровых технологий несет не только прогресс и удобства, но и создает предпосылки для различного рода противоправной деятельности:

— этические дилеммы, вопросы корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития и этичного использования новых технологий становятся все более острыми;

— управление изменениями, сопротивлением персонала нововведениям и внедрению трансформационных проектов.

В качестве трендов развития менеджмента были идентифицированы:

— цифровая трансформация, повсеместное внедрение ИИ, машинного обучения, больших данных и автоматизации процессов;

— гибкие методологии управления: подход к итеративным подходам, ориентированным на быструю адаптацию и постоянное улучшение;

— развитие лидерства нового типа, акцент на эмпатию, эмоциональный интеллект, способность вдохновлять и мотивировать команды в условиях неопределенности;

— устойчивое развитие и ESG-принципы, интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в стратегическое планирование и операционную деятельность;

— культура непрерывного обучения и развития, создание условий для постоянного повышения квалификации сотрудников и освоения новых компетенций [2].

По данным Белорусского национального статистического комитета, в 2024 году 41,2 % организаций воспользовались сервисами облачных вычислений, преимущественно для приема и передачи электронной почты (81,3 %), доступа к программному обеспечению представляемому провайдером облачных сервисов (58,9 %), размещения баз данных и хранения файлов (52,9 %) и размещения собственного программного обеспечения (26,9 %). Электронные продажи товаров и услуг с использованием системы автоматизированного обмена сообщениями (EDI) и специальных форм размещения на веб-сайте, производили 40,9 % организаций, электронные закупки товаров и услуг осуществляли 64,9 % организаций [3].

На основе этих выводов предлагаются следующие рекомендации для повышения эффективности и устойчивого развития организаций до 2035 года:

— инвестиции в цифровизацию и автоматизацию, внедрение передовых технологий оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности и улучшения качества принимаемых решений;

— развитие гибких управленческих практик, переход к Agile-методологиям, формирование кросс-функциональных команд, поощрение экспериментов и быстрой обратной связи;

— развитие лидерских компетенций, обучение руководителей навыкам адаптивного лидерства, эмоционального интеллекта;

— обоснованность устойчивого развития и ESG-принципов;

— системное управление талантами;

— усиление кибербезопасности, постоянное обновление систем защиты, обучение сотрудников правилам кибергигиены.

Современный менеджмент постоянно адаптируется к воздействиям изменений в экономической, технологической и социальной сферах; эти изменения происходят с гиперскоростью, что задаёт новые направления для развития менеджмента.

Список литературы

1. Климович Л. К., Кожевников Д. Г. Усиление диффузии современных высоких технологий в различных сферах цифровой экономики // Цифровизация: экономика и управление производством : материалы 89-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием), Минск, 03 – 18 февраля 2025 года. Минск : Белорусский государственный технологический университет, 2025. С. 29 – 33.

2. Сокерина С. В. Менеджмент 4.0: новые вызовы и компетенции // Менеджмент в эпоху цифровой трансформации экономики : сборник статей по материалам Всероссийской конференции с международным участием, Пермь, 21 октября 2021 года. Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2021. С. 28 – 32.
3. Национальные статистические показатели развития цифровой экономики в Республике Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by (дата обращения: 03.02.2026).

УДК 339.13

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЫНКА ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ВЫЗОВЫ И ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

В. И. Сидоренко
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
vika.24.klubnika.24@mail.ru

В статье представлен комплексный анализ рынка здорового питания в России по состоянию на начало 2026 года. Рассмотрены ключевые тенденции отрасли, такие как «снэкификация» и рост популярности чистого состава (Clean Label), а также выявлены основные угрозы и риски для игроков рынка. Особое внимание уделено цифровизации бизнес-процессов и внедрению ИИ-инструментов.

Ключевые слова: рынок здорового питания, стратегический анализ, бизнес-аналитика, ЗОЖ, снэкификация, цифровая трансформация, ИИ в маркетинге, стратегическое планирование, российский ретейл, маркировка.

Актуальность исследования. Современный этап развития пищевой промышленности в Российской Федерации характеризуется структурной перестройкой потребительского спроса. Традиционные сегменты кондитерских изделий и фастфуда демонстрируют стагнацию, в то время как ниша функционального и здорового питания показывает устойчивый рост. По данным отраслевых исследований, к началу 2026 года объем рынка здоровых перекусов (healthy snacks) в России достиг 45–50 млрд руб., увеличившись на 12 % по сравнению с предыдущим годом, что существенно опережает динамику традиционных продовольственных секторов.

Бизнес-проект, специализирующийся на производстве снэков, салатов и протеиновых смесей, находится в эпицентре указанных изменений. Однако высокий потенциал роста сопряжен с усилением конкуренции и появлением системных рисков, требующих применения современных методов бизнес-аналитики и цифровых технологий. **Целью работы** является анализ текущего состояния отрасли, систематизация вызовов и обоснование стратегических приоритетов развития для операторов рынка на примере проекта.

Методы и инструменты исследования: экспертный консенсус-анализ.

Несмотря на позитивную рыночную конъюнктуру, отрасль здорового питания столкнулась с рядом факторов, способных нивелировать усилия игроков. Проведенный анализ отраслевой динамики позволяет выделить ряд устойчивых тенденций, определяющих состояние рынка здорового питания РФ в 2026 году.

Во-первых, это феномен «снэкификации» (snackification) — глобальный тренд на замену традиционных приемов пищи краткими перекусами. Потребитель, ведущий активный образ жизни, стремится к функциональности и скорости, что создает прямой спрос на продукцию «ФитоЛанч» (батончики, готовые салаты, коктейли).

Во-вторых, продолжается спортизация населения. Рост вовлеченности в фитнес-активность (включая домашние тренировки) стимулирует спрос на продукты с высоким содержанием белка и аминокислот.

В-третьих, критически важным требованием становится принцип «чистого состава» (Clean Label). К 2026 году отсутствие в продукте сахара, пальмового масла и искусственных консервантов перестало быть конкурентным преимуществом и трансформировалось в обязательное условие присутствия на рынке. Потребитель тотально читает этикетки, и несоответствие стандартам Clean Label ведет к «демонизации бренда» и проигрышу локальным крафтовым производителям.

Наиболее значимым является риск «кризиса перепроизводства». Полки розничных сетей и маркетплейсов перенасыщены ЗОЖ-продукцией. Выделиться среди тысяч наименований (от крупных игроков типа «Эвалар» до микропекарен) становится возможным только за счет уникального позиционирования и глубокого понимания потребительской аудитории.

Серьезной угрозой выступает усиление регуляторного давления. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) и Роспотребнадзор в 2025 – 2026 гг. значительно ужесточили контроль за маркировкой. Использование в рекламе и на упаковке формулировок «диабетический», «лечебный» или «сжигает жир» без соответствующей сертификации влечет за собой штрафы для юридических лиц до 500 тыс. руб. Экономические риски представлены ростом логистических издержек (комиссии маркетплейсов достигают 20 – 25 %) и валютными колебаниями, критичными при использовании импортных ингредиентов (протеины, витаминные премиксы) и упаковки [1].

Современный производитель продуктов питания, особенно в сегменте Health & Wellness, должен функционировать как IT-компания. Анализ показывает, что для успешной работы в 2026 году обязательным минимумом становится интеграция следующих цифровых решений.

1. AI-ассистенты для подбора питания. Использование нейросетей в Telegram-ботах или на сайтах позволяет проводить первичную консультацию, собирать данные о целях клиента (похудение, набор массы, аллергия) и рекомендовать конкретные продуктовые линейки. Это автоматизирует работу отдела продаж и повышает конверсию [2].

2. Прогнозирование спроса (Big Data). Инструменты аналитики маркетплейсов (MPStats, Shopstat) дают возможность прогнозировать популярность тех или иных вкусов и форматов, оптимизируя складские запасы и высвобождая оборотные средства.

3. Цифровой маркетинг и нейросети. Эффективность продвижения напрямую зависит от работы с блогерами (инфлюенс-маркетинг), а скорость создания контента обеспечивается генеративными нейросетями (Kandinsky, «Шедеврум»).

4. Системы обязательной маркировки. Полная интеграция производственных IT-систем с операторами фискальных данных и системой «Честный знак» является не столько технологическим новшеством, сколько обязательной процедурой, создающей высокий порог входа для мелких производителей.

Практическая значимость исследования включает стратегические горизонты планирования, на основе которых можно сформулировать трехуровневую стратегию развития рынка здорового питания в России [3].

1. Краткосрочный горизонт (1 год). Основной фокус — операционная эффективность. Необходимо проведение полной оцифровки складского учета и внедрение систем динамического ценообразования для работы на маркетплейсах в условиях высоких комиссий.

2. Среднесрочный горизонт (2–3 года). Формирование «цифрового профиля клиента». Ключевой задачей является переход от разовых продаж к модели «подписки на здоровье» — ежемесячная доставка наборов продукции с предоставлением онлайн-доступа. Это позволяет увеличить пожизненную ценность клиента (LTV) в 2–3 раза.

3. Долгосрочный вызов (5 лет). Обеспечение технологической независимости. В условиях санкционных рисков необходимо заблаговременно находить российские аналоги импортных ингредиентов и программного обеспечения для управления производством.

По прогнозам аналитиков, в 2026 году на рынке здорового питания в России усилится ниша специализированного питания. Продукты с маркировкой ЗОЖ, веганские и безглютеновые блюда станут обязательной частью премиум-сегмента. По прогнозным оценкам, рынок общественного питания и ретейла в 2026 году будут формировать:

— функциональное питание: потребители обращают внимание на полезность продуктов и их влияние на организм. Почти 50 % покупателей целенаправленно ищут продукты с повышенным содержанием клетчатки, а каждый четвёртый — с пребиотиками;

— протеинизация: потребители всё чаще обращают внимание на содержание белка не только в спортивном питании, но и в десертах, мороженом и кисломолочных продуктах;

— «новая ностальгия»: потребители хотят возвращаться к знакомым с детства вкусам, но ожидают от блюд более «чистых» рецептур без лишних добавок и с улучшенной пищевой ценностью;

— мультисенсорность и ботанические оттенки: растёт потребительский спрос на сложные текстуры и природные ноты в блюдах и напитках.

Власти России готовы принимать участие в формировании «пищевых трендов» населения. Так, в 2026–2030 годах планируется создать в отечественных магазинах «уголки правильного питания», где россияне смогут узнать о составе продуктов и их питательной ценности.

Выводы и рекомендации. Проведённый анализ отрасли здорового питания показывает, что бизнес-проект функционирует в перспективном, но крайне конкурентном сегменте. Рынок растёт (+12 % в год), а потребительский интерес за последние четыре года увеличился в 2,5 раза. Однако высокие темпы роста сопровождаются усилением регуляторного давления, ростом издержек и необходимостью тотальной цифровизации.

Выживание и успех в новых условиях возможны только при переходе к data-driven модели управления, активном внедрении инструментов искусственного

интеллекта для маркетинга и прогнозирования, а также при стратегическом планировании, ориентированном на повышение лояльности клиентов через экосистемность и персонализацию предложений.

Список литературы

1. Анализ рынка здорового питания в России: итоги 2025 года // Российский продовольственный журнал. 2026. № 1. С. 24–31.
2. Цифровая трансформация в ретейле: отчет Ассоциации больших данных и Б1. М. : АБД, 2025. 98 с.
3. Палий Н. С. Экономика и управление предприятий отрасли : учебное пособие. Донецк: ДонНУЭТ, 2021. 180 с.

УДК 339.137.22

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ: ОТ ПРОДУКТОВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК К ИНТЕГРАЛЬНЫМ МОДЕЛЯМ

А. Б. Столярова, *обучающийся*, Н. Е. Каржибаева, *обучающийся*,
И. Н. Шамрай, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
inna_shamrai@mail.ru

В статье исследуется теоретическая эволюция категории «конкурентоспособность компании» и методов ее оценки. На основе анализа современных научных подходов систематизированы критерии, факторы и методы оценки конкурентоспособности. Обоснована необходимость расширения традиционных методик за счет включения экономических и финансовых индикаторов, а также учета цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: конкурентоспособность, методы оценки конкурентоспособности, экономические показатели, конкурентные преимущества.

Актуальность. В условиях современной экономической нестабильности, вызванной геополитическими событиями, санкционным давлением и последствиями глобальной пандемии, российские организации сталкиваются с серьезными вызовами, требующими пересмотра подходов к управлению конкурентоспособностью. Многие компании, еще недавно занимавшие лидирующие позиции, потеряли свои конкурентные преимущества из-за проблем с сырьем, каналами сбыта, снижением покупательской способности населения. При этом существующие методики оценки конкурентоспособности зачастую ориентированы на продуктовые характеристики и рыночную долю, недостаточно учитывая экономическое состояние организации и ее способность адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Цифровизация экономики, изменение потребительского поведения, повышение роли устойчивого развития и необходимость быстрой адаптации бизнес-моделей актуализируют потребность в совершенствовании теоретических подходов к пониманию и оценке конкурентоспособности компаний.

Целью исследования является анализ теоретической эволюции подходов к оценке конкурентоспособности компаний и обоснование необходимости интеграции экономических и финансовых показателей в систему оценки.

Методы и инструменты исследования. В работе использованы методы теоретического анализа и научного синтеза, метод систематизации и классификации, метод сравнения и обобщения, а также графический метод.

Теоретическая значимость заключается в систематизации существующих подходов к определению и оценке конкурентоспособности, а также в обосновании введения расширенной категории «экономическая конкурентоспособность», учитывающей не только рыночные позиции, но и экономическое состояние организации.

Результаты. Анализ научной литературы показывает множественность подходов к определению категории «конкурентоспособность». Обобщение определений различных авторов представлено в табл. 1.

Таблица 1

Подходы к определению конкурентоспособности организации

Автор	Определение	Ключевой аспект
Н. З. Сафиуллин	Текущее положение предприятия на работающем рынке, определяемое занимаемой долей рынка и динамикой изменений	Рыночная доля
Е. Н. Ялунина	Способность использовать и формировать совокупный потенциал для обеспечения устойчивого рыночного положения, экономических преимуществ и реализации основных целей	Потенциал и преимущества
И. Л. Дулисова	Свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения потребности покупателя в сравнении с аналогами	Степень удовлетворения потребностей
Э. В. Минько, М. Л. Кричевский	Возможность выигрывать соревнование на рынке за счет большего соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей	Соответствие требованиям
Р. А. Фатхутдинов	Свойство объекта и системы сервиса, характеризующееся степенью удовлетворения конкретной потребности, по сравнению с аналогами	Свойство объекта

Примечание: составлено авторами на основе [1, 4, 5].

Большинство авторов рассматривают конкурентоспособность преимущественно с рыночных позиций — как способность противостоять конкурентам, удовлетворять запросы потребителей, занимать определенную долю рынка. Экономическая составляющая при этом упоминается редко или косвенно. Однако, как справедливо отмечают О. Г. Чернышева с соавторами, в текущих условиях оценка экономических показателей выступает важным параметром, позволяющим оценить положение организации не только исходя из рыночной доли, но и с точки зрения экономического состояния, эффективности и финансовой устойчивости [5]. В этой связи авторами ряда исследований предлагается введение расширенной категории «экономическая конкурентоспособность», под которой понимается состояние организации, отражающее ее конкурентные преимущества как со стороны рыночных позиций, так и со стороны экономических и финансовых показателей, а также состояния ее свойств и потенциальных мощностей, обеспечивающих адаптацию к нестабильности внешней среды.

Анализ современных тенденций, влияющих на конкурентоспособность компаний, позволяет выделить несколько ключевых факторов: цифровизация экономики, глобальная конкуренция, изменение потребительского поведения, повышение роли устойчивого развития [2]. Влияние данных тенденций обусловливает трансформацию критериев конкурентоспособности. Помимо традиционных параметров (цена, качество), все большее значение приобретают

способность быстрой адаптации бизнес-модели, гибкость управления, инновационность, развитость цифровых платформ и экосистем, имидж компании и доверие к бренду, а также качество человеческого капитала [2].

В теории и практике управления выработано множество методических подходов к оценке конкурентоспособности (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности

Группа методов	Сущность	Преимущества	Недостатки
Продуктовые методы	Оценка через конкурентоспособность продукции (соотношение цена – качество)	Исторически первый подход, интуитивно понятен, использует конкретные параметры	Сводит конкурентоспособность только к продукции, игнорирует другие аспекты
Матричные методы (BCG, McKinsey и др.)	Оценка на основе анализа продуктового портфеля с использованием матриц	Простота и наглядность визуализации, позволяет оценить портфель в целом	Рассматривает компанию как набор бизнес-единиц, требует точного определения рынка
Операционные методы	Оценка через эффективность выполнения отдельных функций (маркетинг, производство, финансы)	Учитывает разносторонние аспекты, позволяет глубоко анализировать внутренние процессы	Высокая трудоемкость, субъективность в выборе и взвешивании показателей
Динамический метод	Оценка на основе операционной эффективности и стратегического позиционирования	Простота и универсальность, оценка в динамике	Может упрощать сложные аспекты до двух показателей
Методы оценки стоимости бизнеса	Оценка через рыночную стоимость компании (капитализацию)	Наиболее достоверный и объективный метод	Требует публичных котировок либо дорогостоящей оценки, неприменим для большинства предприятий

Примечание: составлено авторами на основе [1, 2, 4, 5]

Анализ представленных методов показывает, что каждый из них имеет свои преимущества и ограничения. При этом, как отмечает Г. И. Есжанова, выбор конкретной методики зависит от специфики деятельности организации, доступности информации о конкурентах, качества обратной связи с потребителями и других факторов [3]. Вместе с тем, большинство традиционных методов недостаточно учитывают экономическую составляющую — эффективность использования ресурсов, финансовую устойчивость, рентабельность. Для восполнения данного пробела О. Г. Чернышева с соавторами предлагают дополнить существующие методики показателями, отражающими экономическую эффективность: величину активов, приходящихся на рубль выручки (отдача активов), и величину активов, приходящихся на единицу персонала (фондовооруженность).

Эти показатели позволяют оценить деловую активность и эффективность использования ресурсов в сравнении с конкурентами [5].

Обобщая проведенный анализ, можно выделить следующие этапы эволюции подходов к оценке конкурентоспособности компаний.

1. Продуктово-ориентированный этап (до 1980-х гг.) — оценка преимущественно через качество и цену продукции, сравнение технических характеристик.

2. Рыночно-ориентированный этап (1980 – 1990-е гг.) — акцент на рыночную долю, позиционирование, использование матричных методов (BCG, McKinsey).

3. Ресурсно-ориентированный этап (1990 – 2000-е гг.) — оценка внутренних ресурсов и компетенций, способности к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Интегрально-экономический этап (2010-е гг. — настоящее время) — переход к комплексным моделям, сочетающим рыночные, экономические, финансовые и качественные показатели, а также учет факторов цифровизации, инновационности и устойчивого развития.

Выводы. Таким образом, категория «конкурентоспособность компании» претерпела существенную эволюцию — от узкой трактовки как способности производить качественный товар до комплексной характеристики, отражающей рыночное положение, экономическую эффективность, инновационный потенциал и адаптивность к изменениям внешней среды.

Перспективным направлением развития теории конкурентоспособности является введение и обоснование категории «экономическая конкурентоспособность», интегрирующей рыночные и экономические показатели, а также разработка интегральных моделей оценки, позволяющих получать объективную картину конкурентных позиций организации на основе данных финансовой отчетности.

Список литературы

1. Белицкая О. В., Шамрай И. Н., Кондратьева Л. Н. Методы оценки конкурентоспособности организаций социально-культурной сферы // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28(2). С. 59 – 65.
2. Столярова А. Б., Каржибаева Н. Е., Буката О. Р. Современные подходы к оценке конкурентоспособности компаний: критерии, методы и тенденции // Экономико-правовые перспективы развития общества, государства и потребительской кооперации : сб. науч. ст. V международной науч.-практ. интернет-конференции, 27 марта 2026 г. / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации. Гомель : БТЭУ, 2026.
3. Есжанова Г. И. Исследование стратегий конкурентоспособности коммерческой организации // Международные молодежные научные чтения им. профессора Н. Н. Протопопова в рамках Десятилетия науки и технологий в Российской Федерации : сборник материалов (Новосибирск, 12 – 14

марта 2025 г.). Ч. 1 / [под ред. Э. А. Новосёловой]; АНОО ВО Центросоюза РФ «СибУПК». Новосибирск, 2025. С. 27–30.
4. Манакова В. Ю., Ширганов Р. В., Шарапов Ю. В. Сущность конкурентоспособности и методы оценки конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 6. С. 290–295.
5. Чернышева О. Г., Семина Л. А., Рукович А. В. Экономическая конкурентоспособность организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 1(127).

УДК 636.2.03:631.1

РАЗВИТИЕ И ПУТИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЕДЕНИЯ СКОТОВОДСТВА

С. Б. Султанова, *обучающийся*, Т. Г. Гарлыев, *д-р ветеринар. наук, доцент*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
suray2709@mail.ru

В статье анализируются пути повышения эффективности скотоводства через оптимизацию размеров ферм, улучшение породного состава и использование потенциала как общественного, так и индивидуального секторов хозяйствования. Автор обосновывает необходимость интенсивного развития отрасли за счет создания прочной кормовой базы на орошаемых землях и внедрения прогрессивных арендных отношений. Комплексный подход к механизации и управлению рассматривается как главное условие для достижения нормативных показателей потребления животноводческой продукции населением.

Ключевые слова: скотоводство, крупный рогатый скот, экономическая эффективность, продуктивность, общественный сектор, индивидуальные хозяйства, кормовая база, арендные отношения.

Актуальность исследования. Скотоводство играет стратегическую роль в обеспечении продовольственной безопасности, однако текущий уровень потребления молока и говядины не достигает научно обоснованных норм. Существующая диспропорция в распределении поголовья, где более 60 % скота сосредоточено в индивидуальных хозяйствах, а также значительные колебания продуктивности по годам подчеркивают необходимость выработки новых подходов к интенсификации отрасли и стабилизации объемов производства.

Цель исследования: определение путей эффективного ведения скотоводства и выявление резервов увеличения производства высококачественной продукции животноводства в современных экономических условиях.

Методы и инструменты исследования. Исследование базируется на сравнительном и статистическом анализе показателей животноводства в различных категориях хозяйств (дайханские объединения и частный сектор). В работе использованы методы экспертных оценок оптимальных параметров производства (размер ферм, живой вес поголовья) и системный подход к анализу факторов интенсификации, таких как мелиорация, кормопроизводство и арендные отношения.

Практическая значимость исследования. Сформулированные предложения по доведению размеров ферм до технологического оптимума (350 – 400 коров) и увеличению живого веса реализуемого скота до 450 – 500 кг позволяют конкретизировать производственные задачи для агропромышленного комплекса. Результаты могут быть использованы для планирования развития кормовой базы на орошаемых землях и модернизации методов оплаты труда в сельском хозяйстве.

В числе основных жизненно важных продуктов питания особая роль отводится продукции скотоводства. Однако уровень потребления молока и особенно

говядины не соответствует научно обоснованным нормативам питания, а телятина является редким исключением в рационе людей.

В целях скорейшего обеспечения населения страны высококачественными продуктами питания предпринят целый ряд мер, направленных на увеличение молочной и мясной продукции за счет качественного и количественного роста поголовья, повышения его продуктивности [1].

С развитием сельскохозяйственного производства в животноводстве произошли существенные преобразования. Значительно возросло поголовье животных, повысилось его качество, возросла продуктивность. Скотоводство сформировалось как отрасль сельскохозяйственного производства. Удельный вес говядины в производстве мяса составлял 10 – 18 %. В то же время орошаемое земледелие, на базе которого развивается скотоводство, при соответствующих условиях обеспечивает получение высоких урожаев кормовых культур, а, следовательно, и гарантированный выход продукции животноводства [3]. В этом отношении скотоводство имеет преимущество перед овцеводством, которое в большей степени зависит от природных условий. Благоприятные природно-климатические и экономические условия способствуют более интенсивному развитию скотоводства.

В разрезе категорий хозяйств поголовье распределено следующим образом: дайханские объединения — 39,4 %, индивидуальные хозяйства — 60,6 %, то есть основное количество крупного рогатого скота сконцентрировано в индивидуальных хозяйствах. Индивидуальные хозяйства являются важным резервом увеличения производства продуктов животноводства. Однако основную роль в этом должны играть хозяйства общественного сектора [5].

Несмотря на серьезные сдвиги в увеличении поголовья, рост его осуществляется неравномерно, с существенными колебаниями по годам. Имеются возможности увеличения производства говядины за счет доведения живого веса голов реализуемого поголовья до 450 – 500 кг [2].

Важнейшим фактором повышения эффективности скотоводства является доведение размеров ферм до оптимальных (350 – 400 коров) [3]. Абсолютное большинство хозяйств не выдерживают это условие. За длительный период не наблюдается тенденция к изменению размеров ферм. Разумеется, и при меньшем поголовье можно получить хорошие результаты. Однако проведенные исследования показывают, что лучшие результаты достигаются при указанных размерах.

Главным условием увеличения производства продукции является рост продуктивности животных [4]. Значительные колебания продуктивности свидетельствуют о наличии существенных резервов в этом деле.

Одним из основных факторов роста продуктивности является улучшение породного состава животных. Важнейший резерв подъема эффективности отрасли состоит в правильном использовании маточного состава. Опыт отдельных хозяйств показывает наличие возможностей для существенного увеличения выхода приплода.

Приведенные данные свидетельствуют о наличии больших возможностей для развития скотоводства. В статье приведены лишь некоторые решения,

которые должны осуществляться в тесной связи с созданием прочной кормовой базы, широким внедрением механизации производственных процессов, совершенствованием экономических методов хозяйствования, и прежде всего развитием арендных отношений и других прогрессивных форм организации и оплаты труда.

Только при комплексном решении возможны резкое увеличение производства продукции, подъем эффективности отрасли [1].

Выводы и рекомендации. Для достижения высокой эффективности скотоводства необходимо обеспечить комплексный подход: сочетать улучшение породного состава и ветеринарного обслуживания с развитием прогрессивных арендных отношений. Ключевой рекомендацией является укрепление общественного сектора животноводства как основного гаранта стабильных поставок продукции, при одновременном стимулировании резервов индивидуальных хозяйств через механизацию и внедрение экономических методов управления.

Список литературы

1. Аннакулиев М. Б. Интенсификация скотоводства в условиях орошаемого земледелия. Ашхабад : Ылым, 2021. 210 с.
2. Калашников В. В. Мясное скотоводство: современные технологии и экономическая эффективность. М. : КолосС, 2022.
3. Курбанов С. П. Оптимизация параметров животноводческих ферм в аридных зонах // Аграрный вестник. 2023. № 2. С. 34 – 41.
4. Никитин Ю. С. Селекция и породное улучшение крупного рогатого скота : учеб. пособие. СПб : Квадро, 2020.
5. Сапаров А. Г. Индивидуальный и общественный сектор в животноводстве: пути интеграции. Ташкент : Фан, 2019.

УДК 631.158:331.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПРИ КОЛЛЕКТИВНОМ, СЕМЕЙНОМ И АРЕНДНОМ ПОДРЯДАХ

С. Б. Султанова, *обучающийся*, Т. Г. Гарлыев, *д-р ветеринар. наук, доцент*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
suray2709@mail.ru

В статье исследуются теоретические и практические аспекты совершенствования организации и оплаты труда в аграрном секторе через внедрение коллективного, семейного и арендного подрядов. Автор детально анализирует механизмы хозяйственного расчета и аккордно-премиальной системы, обосновывая их эффективность в повышении материальной заинтересованности сельских тружеников. Особое внимание уделено специфике семейного подряда в хлопководстве как наиболее перспективной форме хозяйствования, обеспечивающей оптимальное сочетание личных и общественных интересов.

Ключевые слова: организация труда, оплата труда, семейный подряд, арендные отношения, хозрасчет, хлопководство, экономическая эффективность.

Актуальность исследования. Перестройка аграрного сектора требует перехода к интенсивным факторам экономического роста и внедрения ресурсосберегающих технологий. В современных условиях хозяйствования ключевым инструментом повышения производительности становится развитие хозрасчетных отношений и новых форм организации труда. Актуальность темы обусловлена необходимостью усиления материальной заинтересованности и ответственности сельских тружеников за конечные результаты работы, что наиболее эффективно реализуется через подрядные и арендные формы деятельности.

Цель исследования: изучение механизмов совершенствования организации и оплаты труда в сельском хозяйстве, а также обоснование преимуществ семейного и арендного подрядов как инструментов интенсификации производства (на примере хлопководства).

Методы и инструменты исследования. В работе использован системный анализ производственных и социально-правовых аспектов подрядной деятельности. Исследование опирается на сопоставление практических данных функционирования дайханских объединений, анализ нормативно-плановых инструментов (технологические карты, лимиты затрат, аккордные расценки) и изучение теоретических концепций правового соотношения аренды и подряда в аграрной сфере.

Теоретическая значимость заключается в уточнении сущности арендного подряда и принципов распределения коллективного заработка. **Практическая значимость** состоит в разработке конкретных рекомендаций по организации семейного подряда: определении порядка заключения договоров, установлении размеров текущего авансирования (до 80 %), систем премирования за экономию затрат (до 70 %) и механизмов натуральной оплаты

(до 25 % от сверхплановой продукции). В современных условиях хозяйствования ключевым фактором развития агропромышленного комплекса (АПК) становится расширение самостоятельности дайханских объединений. Переход на прогрессивные нормативы и внедрение хозяйственного расчета позволяют тесно увязать доходы сельских тружеников с конечными результатами их деятельности [1]. В связи с этим особое значение приобретают такие формы организации труда, как коллективный, семейный и арендный подряды. Наиболее эффективной структурной формой признано постоянное хозрасчетное подразделение (бригада, звено, семья), организованное на основе добровольного волеизъявления [3]. Обладая оперативно-производственной самостоятельностью, такие подразделения демонстрируют более высокие показатели урожайности и экономии затрат. Оплата труда в подрядных коллективах производится по аккордно-премиальной системе за конечный продукт. Преимущество данной формы заключается в том, что заработок работников напрямую зависит от объема полученной продукции и уровня денежно-материальных затрат. Это создает условия для гармоничного сочетания личных и общественных интересов.

Для обеспечения жизнеспособности подрядных отношений администрация и коллектив должны строго соблюдать ряд принципов:

— применение коллективной и личной оплаты труда по конечным результатам;

— укрепление хозрасчетных связей через двусторонние договоры с четкими экономическими санкциями;

— предоставление коллективам права на самостоятельное решение оперативных вопросов;

— использование «контроля рублем» в отношении качества работ, выполненных смежными подразделениями.

Хлопководство является стратегической и трудоемкой отраслью, где семейный подряд доказал свою особую эффективность. Анализ показывает, что в хозяйствах, где значительная часть бригад укомплектована по семейному принципу, наблюдается более ответственное отношение к технологическим процессам [2].

Применение семейного подряда позволяет распространить хозрасчет на конкретного исполнителя. Хозяйство может заключать договоры не только со своими постоянными работниками, но и привлекать субподрядчиков. Организация семейного подряда включает определение экономически выгодных зон применения, установление лимитов материальных затрат и разработку расценок за единицу продукции. Планирование в условиях подряда базируется на нормах производства, разработанных с учетом достигнутой урожайности за предшествующие 3 – 5 лет. Лимиты затрат устанавливаются согласно технологическим картам на гектар или центнер продукции.

Система расчетов включает:

— текущее авансирование в размере до 80 % тарифного фонда до момента получения продукции;

— окончательный расчет производится после сдачи продукции на склад или заготовительной организации;

— премирование коллективу за экономию прямых затрат может выплачиваться до 70 % от суммы сбереженных средств;

— выдача до 25 % сверхплановой продукции в качестве поощрения.

Важным аспектом является материальная ответственность: в случае необоснованного перерасхода лимитов семья возмещает средства хозяйству. И наоборот, при невыполнении обязательств администрацией (например, несвоевременное обеспечение техникой или водой) работникам гарантируется оплата по тарифным ставкам. Перестройка аграрного сектора требует перехода к интенсивным факторам роста и ресурсосберегающим технологиям [5]. Интенсификация подразумевает увеличение объема продукции на единицу земельной площади при снижении удельных затрат. Важную роль в этом процессе играет совершенствование хозяйственного механизма, который охватывает управление, планирование и правовое регулирование. В научной среде ведется дискуссия о соотношении понятий «подряд» и «аренда». Существует мнение, что аренда является более высокой формой производственных отношений, так как арендатор выступает полноправным хозяином имущества и самостоятельно выбирает пути его использования [4]. Хотя термин «арендный подряд» иногда критикуется за излишнюю сложность, на практике обе формы служат одной цели — повышению ответственности производителя. В условиях Средней Азии, учитывая специфику многодетных семей (в среднем 10 – 12 человек), семейный подряд в хлопководстве становится наиболее естественной и массовой формой хозяйствования. Объединение трудовых ресурсов семьи позволяет эффективно обрабатывать посевные площади без привлечения избыточной сторонней рабочей силы [2].

Развитие коллективного и семейного подрядов в хлопководстве — это сложный процесс трансформации производительных сил и производственных отношений. Успех данной формы хозяйствования зависит от четкого соблюдения договорной дисциплины, внедрения научной организации труда (НОТ) и реальной экономической самостоятельности первичных звеньев. Только комплексное решение вопросов механизации, мелиорации и материального стимулирования обеспечит стабильный подъем эффективности аграрного сектора.

Выводы и рекомендации. Исследование подтверждает, что в трудоемких отраслях, таких как хлопководство, семейный подряд является наиболее эффективной структурной формой за счет совпадения интересов семьи и производства. Рекомендуется обеспечивать полную оперативную самостоятельность подрядных коллективов, внедрять «контроль рублем» за качеством смежных работ и строго соблюдать договорные обязательства между администрацией и подрядчиками. Только при комплексном использовании инструментов хозяйственного механизма возможна полная реализация резервов увеличения производства продукции.

Список литературы

1. Бабаева Г. Н. Хозяйственный расчет и подрядные отношения в АПК: теория и практика. Ашхабад : Ылым, 2021. 192 с.
2. Джумаев С. А. Экономика семейного подряда в хлопководстве Центральной Азии // Вестник аграрной науки. 2023. № 1. С. 45 – 53.
3. Минин В. С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК : учебник. М. : КолосС, 2022.
4. Николаев В. В. Аренда и подряд в сельском хозяйстве: правовые и экономические аспекты. Екатеринбург : Изд-во УГСХА, 2020.
5. Сапаров М. Б. Ресурсосберегающие технологии и интенсивные факторы роста в земледелии. Ташкент : Фан, 2019.

УДК 336.71

ИНДИКАТОРНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (КЕЙС БАНКА «ЛЕВОБЕРЕЖНЫЙ» (ПАО) г. НОВОСИБИРСКА)

Е. И. Троеглазова, *обучающийся*, А. А. Распутин, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
2912rasputin@mail.ru

В статье исследуются теоретические основы и практические аспекты применения индикаторного метода для оценки экономической безопасности коммерческого банка. На примере банка «Левобережный» (ПАО) проведен анализ ключевых индикаторов за 2022 – 2024 гг. Выявлены основные угрозы экономической безопасности и предложены направления их нейтрализации.

Ключевые слова: экономическая безопасность, коммерческий банк, индикаторный метод, угрозы, кредитный риск, кадровая безопасность.

Актуальность исследования. В условиях усиливающейся геополитической напряженности, экономических санкций и цифровой трансформации финансового сектора обеспечение экономической безопасности коммерческих банков становится стратегически важной задачей не только для самих кредитных организаций, но и для национальной экономики в целом. Банковская система выступает ключевым элементом финансовой инфраструктуры, от стабильности которого зависит устойчивость всей экономики. Индикаторный метод оценки экономической безопасности позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы и принимать превентивные меры, что особенно актуально для региональных банков, функционирующих в условиях жесткой конкуренции с федеральными игроками. Существующие подходы к оценке экономической безопасности зачастую не учитывают специфику региональных банков, что снижает эффективность принимаемых управленческих решений и актуализирует необходимость совершенствования методического инструментария.

Цель исследования заключается в анализе теоретических основ индикаторного метода оценки экономической безопасности коммерческого банка и разработке практических рекомендаций по его применению для выявления и нейтрализации угроз банка «Левобережный» (ПАО) г. Новосибирска.

Методы и инструменты исследования. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа, статистического и экономико-математического анализа, индикаторный метод, метод научной абстракции, синтеза и обобщения, а также графический и табличный методы визуализации данных.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в систематизации подходов к определению экономической безопасности коммерческого банка, а также в обосновании применения индикаторного метода как наиболее перспективного инструмента диагностики угроз. Практическая значимость состоит в разработке конкретных рекомендаций

по совершенствованию системы обеспечения экономической безопасности на примере регионального банка, которые могут быть использованы как в деятельности банка «Левобережный» (ПАО), так и в других кредитных организациях при построении систем мониторинга и риск-менеджмента.

Результаты исследования. На основе исследования подходов различных ученых к определению экономической безопасности коммерческого банка [1 – 5] авторы сформулировали собственное определение. Экономическая безопасность коммерческого банка — это динамическое состояние защищенности банковской системы, обеспечивающее ее устойчивое функционирование в условиях неопределенности внешней среды и характеризующееся способностью эффективно управлять финансовыми рисками, своевременно выявляя и нейтрализуя угрозы различного характера, сохраняя при этом потенциал для стратегического развития.

Ключевым инструментом диагностики экономической безопасности выступает индикаторный метод, основанный на формировании системы количественных и качественных показателей с установлением их пороговых значений. Для оценки экономической безопасности коммерческого банка нужно использовать специфические индикаторы, включающие финансовые показатели (нормативы ликвидности, достаточности капитала, кредитного риска), кадровые индикаторы (численность, структура, текучесть персонала), а также показатели эффективности бизнес-процессов и системы внутреннего контроля банка. Индикаторный метод является эффективным инструментом диагностики экономической безопасности коммерческого банка, позволяющим на основе системы количественных и качественных показателей своевременно выявлять угрозы и принимать обоснованные управленческие решения [3].

Проведем оценку экономической безопасности коммерческого банка «Левобережный» (ПАО) — одного из крупнейших региональных банков Сибирского федерального округа, функционирующего с 1991 года. Анализ основных финансовых показателей за 2022 – 2024 гг. выявил устойчивый рост активов (с 116 027 млн руб. до 132 770 млн руб., +14,4 %) при одновременном снижении чистой прибыли (с 2 683 млн руб. до 2 659 млн руб.) и рентабельности капитала (с 18,57 до 14,12 %). Структура активов характеризуется высокой концентрацией в кредитном портфеле (89,39 % в 2024 г.) при сокращении доли высоколиквидных активов до 1,21 %.

Расчет индикаторов экономической безопасности позволил выявить ряд важных тенденций (таблица).

Динамика ключевых индикаторов экономической безопасности банка «Левобережный» (ПАО) в 2022 – 2024 гг.

Индикатор	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Пороговое значение	Оценка
Норматив мгновенной ликвидности (Н2), %	76,07	115,58	128,54	≥15	В норме
Норматив текущей ликвидности (Н3), %	135,96	243,17	159,82	≥50	В норме

Окончание таблицы

Индикатор	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Пороговое значение	Оценка
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4), %	73,02	56,88	64,87	≤120	В норме
Норматив достаточности капитала (Н1.0), %	14,98	13,84	12,86	≥8	В норме, но снижается
Доля просроченных ссуд, %	1,46	1,06	1,86	-	Рост в 2024 г.
Доля высоколиквидных активов, %	5,49	4,6	1,21	-	Критическое снижение
Коэффициент текучести кадров, %	63,76	94,90	71,10	5 – 10	Критический уровень

На основе проведенного анализа были идентифицированы ключевые угрозы экономической безопасности банка «Левобережный» (ПАО):

— избыточная концентрация активов в кредитном портфеле (89,39 %) при сокращении высоколиквидных активов (до 1,21 %);

— сокращение ресурсной базы, в том числе вкладов физических лиц;

снижение норматива достаточности капитала при росте доли просроченных ссуд;

— критически высокий уровень текучести кадров (63,76 – 94,90 % при норме 5 – 10 %);

— недостаточная эффективность системы внутреннего контроля в сферах маркетинга и управления персоналом.

Выводы и рекомендации. Анализ деятельности банка «Левобережный» (ПАО) с применением индикаторного метода показал, что несмотря на соблюдение формальных нормативов Банка России (Н2, Н3, Н4, Н1.0), организация сталкивается с системными проблемами: снижением рентабельности, ухудшением структуры активов, ростом просроченной задолженности и критической текучестью кадров. Данные тенденции требуют разработки комплекса мер по укреплению экономической безопасности.

Для нейтрализации выявленных угроз рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

— оптимизация структуры активов путем установления лимитов кредитования по отраслям, формирования буфера высоколиквидных активов (до 15 %) и секьюритизации части кредитного портфеля;

— укрепление ресурсной базы через внедрение программы лояльности для вкладчиков, развитие цифровых каналов привлечения и выпуск субординированных облигаций;

— улучшение качества кредитного портфеля за счет внедрения усовершенствованной скоринговой системы, программ реструктуризации и дополнительной капитализации;

— стабилизация кадрового состава путем создания системы мониторинга кадровой информации, разработки программы управления здоровьем персонала,

внедрения дифференцированной системы поощрения и повышения квалификации управленческого персонала в области кадровой аналитики.

Таким образом, применение индикаторного метода в сочетании с комплексным анализом финансовых и нефинансовых показателей позволяет сформировать эффективную систему обеспечения экономической безопасности коммерческого банка, способную своевременно идентифицировать угрозы и минимизировать их последствия в условиях нестабильной внешней среды.

Список литературы

1. Васильева Ю. А. Методы оценки финансовой безопасности коммерческого банка // Форум молодых ученых. 2023. № 1(77). С. 66 – 73.
2. Веретин М. С. Повышение экономической безопасности коммерческих банков на основе внутреннего контроля операционного риска // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2023. Т. 31, № 1. С. 107 – 119.
3. Шамрай И. Н., Серов И. А. Управление рисками коммерческого банка: дефиниции, практическая оценка и стратегия избегания // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2025. № 2(52). С. 92 – 105.
4. Пименов Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности : учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М. : Юрайт, 2022. 326 с.
5. Уразгалиев В. Ш. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М. : Юрайт, 2025. 725 с.

УДК 331

КАЧЕСТВО ЗАНЯТОСТИ И НОВЫЕ ФОРМЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

А. И. Трофимова
Научный руководитель: Ю. И. Ряжева, *канд. экон. наук*, *доцент*
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королева (Самарский университет), г. Самара, Россия
trofimovaana73@gmail.com

В статье рассматривается эволюция рынка труда под воздействием цифровизации и глобализации, в ходе которой традиционные модели долгосрочной занятости всё чаще замещаются новыми, гибкими, но социально уязвимыми формами трудовых отношений. Центральным фокусом анализа является качество занятости, понимаемое не только через призму доходов, но и через совокупность таких аспектов, как стабильность, социальная защищённость, безопасность, профессиональное развитие и баланс работа — личная жизнь.

Ключевые слова: качество занятости, новые формы трудовых отношений, гиг-экономика, платформенный труд, прекариат, социальная защищённость, регуляция цифрового труда, удалённая работа, трудовое право, дестабилизация рынка.

Трансформация рынка труда в условиях цифровой революции и глобальных экономических сдвигов вышла на первый план научной и политической повестки. Центральным вопросом становится не просто количество рабочих мест, а их качество, которое сегодня оценивается через комплексный набор критериев:

1) стабильность доходов;

2) социальная защищенность (доступ к пенсионным системам, медицинскому страхованию, пособиям);

3) возможности для профессионального роста;

4) безопасность и гигиена труда;

5) баланс между работой и личной жизнью;

6) уровень социального диалога;

7) представительства интересов работников [1].

Ключевым драйвером этих изменений стала цифровая платформенная экономика. По данным Международной организации труда (МОТ), миллионы людей по всему миру вовлечены в так называемую работу по требованию (on-demand work) через онлайн-платформы: от курьерских доставок и такси (ЯндексGo) до фриланс-бирж (FL.ru, Кворк) и микрозаданий на «Яндекс.Задания».

Эта модель, часто называемая гиг-экономикой (gig economy), создает иллюзию автономии и свободы выбора. Однако на практике для значительной части платформенных работников она оборачивается высокой нестабильностью доходов, отсутствием гарантированного минимума рабочего времени, зависимостью от алгоритмов, которые распределяют заказы, и юридической неопределенностью. Большинство таких работников классифицируются как самозанятые или независимые подрядчики, что в большинстве стран лишает их права на минимальную зарплату, оплату сверхурочных, отпускные, защиту от необоснованного увольнения и обязательные отчисления в социальные

фонды. Это создает феномен «прекариата» — класса людей, чья занятость носит временный, нестабильный и социально незащищенный характер.

Удаленная работа — это вид занятости, при котором сотрудник выполняет свои обязанности вне офиса. Он работает из дома, кафе или коворкинга с помощью компьютера и интернета. Удаленная работа, массово внедренная во время пандемии COVID-19, для части профессий стала новой нормой, улучшая географическую мобильность и потенциально баланс работы–личной жизни, но для других — источником «цифрового надзора», размывания границ рабочего времени и риска социальной изоляции. Многие онлайн-работники испытывают более высокий по сравнению с офисными сотрудниками уровень таких негативных переживаний как одиночество, раздражительность, беспокойство и чувство вины. Одиночество не ощущается офисными сотрудниками, но при этом оно оказывает весьма существенное негативное воздействие на удалённых работников. Есть только одна негативная эмоция, на которую офисные сотрудники жалуются в большей степени, чем удалённые работники, и это — стресс. Как онлайн-работники, так и офисные сотрудники связывают стресс с фактическими рабочими процессами, такими как сроки сдачи материала и затруднения при попытках установить контакт с нужными для работы людьми. При этом офисные сотрудники также испытывают стресс, связанный с транспортом и офисной политикой [2].

Аутстаффинг и аутсорсинг, особенно в IT-секторе, создают сложные цепочки субподрядных отношений, где ответственность за условия труда может «растекаться» между несколькими юридическими лицами. Кросс-функциональные команды и проектная работа внутри корпораций также меняют привычные карьерные траектории, требуя постоянного обновления навыков и создавая риски профессионального выгорания.

Экономические последствия этих процессов многогранны. С одной стороны, гибкость новых форм может повышать общую эффективность экономики и способствовать вовлечению в труд людей, которые не могут или не хотят работать на полную ставку (студенты, родители с маленькими детьми, пенсионеры). С другой — системные риски нарастают. Нестабильность доходов ведет к снижению потребительского спроса и увеличению долговой нагрузки у домохозяйств. Девальвация социальных гарантий подрывает традиционные модели социального государства, основанные на связи между работодателем, работником и государством через отчисления. Это создает долгосрочные риски для пенсионных систем и систем здравоохранения, финансируемых по страховому принципу. Кроме того, асимметрия власти между платформами-монополистами и миллионами разбросанных исполнителей приводит к «цифровому феодализму», где правила диктует алгоритм, а переговоры о условиях труда практически невозможны [3].

Альтернативным путем становится создание третьей категории — «зависимый самозанятый», которая получила определенное признание в Испании и Италии и наделяет таких работников минимальными социальными правами. Более перспективным, но сложным в реализации представляется подход «регулирования через платформу». Он предполагает возложение на цифровые

платформы части социальной ответственности: создание фондов социальной защиты, пропорционально объему работы, выполненной через них; обеспечение прозрачности алгоритмов; возможность коллективного представительства работников внутри экосистемы платформы [4].

Таким образом, качество занятости в эпоху новых форм трудовых отношений становится критическим индикатором не только экономического, но и социального благополучия. Без целенаправленных мер — пересмотра трудового законодательства, развития гибких форм социальной защиты, не привязанных к единому работодателю (например, индивидуальные накопительные счета), поддержки цифровой грамотности и навыков самоорганизации — рост «прекариата» угрожает усилением неравенства, социальной поляризацией и подрывом потребительского базиса экономики.

Взаимодействие новых форм занятости и качества труда носит противоречивый характер, к плюсам можно отнести [5]:

— автономия и контроль. Платформенные работники и фрилансеры отмечают высокий уровень самостоятельности в планировании времени и выборе проектов, что положительно коррелирует с субъективным благополучием;

— инклюзивность рынка труда. Гибкие формы позволяют трудоустраиваться категориям, исключенным из традиционной занятости: людям с инвалидностью, женщинам с детьми, жителям удаленных регионов, пенсионерам;

— монетизация разнообразных навыков.

Рисками являются:

— прекаризация. Нестандартные формы занятости часто сопровождаются отсутствием социального страхования (больничные, отпуска, пенсионные отчисления), что перекладывает социальные риски с работодателя/государства на человека;

— непредсказуемость дохода. Непериодичность заказов в платформенной экономике создает финансовую волатильность, исключающую долгосрочное планирование;

— размывание границ труда. Дистанционная работа приводит к «цифровому присутствию» — постоянной доступности для работодателя, что разрушает баланс работа–личная жизнь и увеличивает фактическую продолжительность рабочего времени без соответствующей компенсации;

— изоляция и отсутствие коллективного голоса. Удаленные и платформенные работники лишены профсоюзной защиты и социального капитала, формируемого в коллективе, что снижает их способность к коллективным действиям и переговорам;

— алгоритмический менеджмент. Контроль через цифровые платформы (рейтинги, системы штрафов, автоматическое распределение заказов) ограничивает реальную автономию работника.

Новые формы трудовых отношений не являются однозначным злом или благом для качества занятости. Они представляют собой инструмент, эффект которого определяется институциональным окружением. Задача состоит в том, чтобы сохранить гибкость и инновационный потенциал новых моделей труда, но встроить их в рамки, гарантирующие базовую экономическую безопасность

и достойные условия для всех категорий работников, независимо от формы их занятости. Это требует диалога между государством, бизнесом, включая платформы, и представителями работников для выработки новых «правил игры» в XXI веке.

Список литературы

1. Бекмурзаева Р. Х. Концепция циркулярной экономики: бизнес-стратегия развития экономики региона // Экономика и предпринимательство. 2021. № 8(133). С. 220 – 223.
2. Берендеева А. Б., Николаева Е. Е. Устойчивое развитие и ESG-модернизация экономики (теории и концепции) // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 1(65). С. 246 – 258.
3. Воронина А. А. Новые драйверы развития экологического менеджмента: социальное предпринимательство, циркулярная и «шеринг» экономика // Сборник научных трудов молодых ученых, аспирантов, студентов и преподавателей по результатам проведения VIII молодежного экологического Конгресса «Северная Пальмира» : материалы конгресса, Санкт-Петербург, 22 – 24 ноября 2017 года. СПб. : Санкт- Петербургский научно-исследовательский центр экологической безопасности РАН, 2017. С. 363 – 369.
4. Голубецкая Н. П., Чиркова Т. В. Приоритеты цифровой трансформации региональных бизнес. моделей в циркулярной экономике // Цифровая экономика и финансы : материалы Международной науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 16 – 17 марта 2023 года. СПб. : Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 31 – 35.
5. Дапкюнас Г. А. Экономика замкнутого цикла и другие стратегии в реальном секторе экономики // Бизнес. Инновации. Экономика : материалы научно- практической конференции студентов и молодых ученых Института бизнеса БГУ, Минск, 19 апреля 2019 года. Минск : Белорусский государственный университет, 2019. С. 135 – 139.

УДК 338.45

ESG В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ИНТЕГРАЦИЯ ЭКОБРЕНДИНГА И КРЕАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

М. А. Фоос, *обучающийся*, И. Н. Шамрай, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
inna_shamrai@mail.ru

В статье исследуется эволюция ESG-принципов в корпоративном управлении и анализируется роль экобрендинга как инструмента реализации устойчивых стратегий. Особое внимание уделяется потенциалу креативных технологий в повышении эффективности оценки ESG-показателей и формировании долгосрочных конкурентных преимуществ компаний.
Ключевые слова: экобрендинг, креативные технологии, ESG-практики.

Актуальность. Понимание концепции ESG (Environmental, Social and Governance) становится ключевым в современном мире. Она подразумевает интеграцию экологических, социальных и управленческих аспектов в повседневную деятельность компаний. Бизнес-сообщество все активнее признает значимость ESG-факторов, видя в них залог устойчивого роста и привлекательности для инвесторов. Многие крупные корпорации уже отчитываются о своей работе, используя ESG-критерии.

В этой связи ESG-инвестиции набирают обороты, поскольку инвесторы все чаще отдают предпочтение компаниям, демонстрирующим образцовое отношение к окружающей среде, обществу и качеству управления. Ведущие инвестиционные фонды и банки активно включают ESG-показатели в свои портфельные стратегии [1]. Несмотря на рост интереса к ESG со стороны бизнеса, в настоящее время отсутствуют универсальные методики измерения эффективности экобрендинга с помощью современных технологий.

Целью исследования является анализ механизмов реализации ESG-подхода в деятельности компаний и обоснование роли экобрендинга, интегрированного с креативными технологиями, как инструмента оценки эффективности устойчивых стратегий.

Методы и инструменты исследования. В работе использованы методы анализа и синтеза (для изучения сущности ESG-практик), метод систематизации (при разработке классификаций преимуществ в табл. 1 и 2), а также метод логического обобщения (для формулирования выводов о роли креативных технологий в экобрендинге).

Теоретическая значимость заключается в систематизации подходов к пониманию экобрендинга как элемента ESG-стратегии и обосновании возможности использования креативных технологий для оценки нефинансовых показателей. **Практическая значимость** состоит в разработке собственных стратегий позиционирования, повышения инвестиционной привлекательности и внедрения инструментов «зеленого» маркетинга.

Результаты. ESG-практики позволяют компаниям быть более устойчивыми, привлекательными для инвесторов и соответствовать современным требованиям бизнеса и общества (табл. 1).

Таблица 1

Наиболее популярные и активно внедряемые компаниями ESG-практики

Название ESG-практик	Характеристика
Экологические стандарты	Отдельные компании активно работают над снижением своего экологического следа, что включает уменьшение выбросов вредных веществ, эффективное использование ресурсов, переход на возобновляемые источники энергии
Социальная ответственность	Компании все чаще внедряют социальные программы для своих сотрудников и общества. Например, программы по развитию персонала, поддержке образования, здравоохранения, благотворительные и другие социальные инициативы
Управление	Компании активно внедряют принципы эффективного корпоративного управления. Начинают улучшать прозрачность своей деятельности, соблюдать принципы этичного поведения, обеспечивать эффективное управление
Отчётность	Отчетность о деятельности компаний, активно внедряющих ESG, составляется с учетом факторов окружающей среды, социальной ответственности и управления для информирования потенциальных инвесторов и других заинтересованных сторон

Примечание: разработано авторами на основе [2, 3].

Компании получают ряд выгод от внедрения ESG-принципов (экологических, социальных и управленческих).

1. Увеличение притока капитала. Компании, использующие ESG-практики, становятся более привлекательными для инвесторов, которые всё чаще отдают предпочтение устойчивым и социально ответственным компаниям.

2. Минимизация угроз. Интеграция ESG-факторов позволяет компаниям эффективнее управлять и снижать потенциальные риски, возникающие из экологических (например, климатические изменения), социальных (нарушения прав) и управленческих (корпоративное управление) проблем.

3. Конкурентное преимущество в привлечении кадров. Современные специалисты все чаще отдают предпочтение работодателям, ориентированным на принципы устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, что способствует эффективному привлечению и удержанию высококвалифицированных сотрудников.

4. Создание сильного бренда. ESG-инициативы улучшают восприятие компании, делают бренд более привлекательным и укрепляют доверие со стороны всех заинтересованных сторон — от клиентов до общества.

Развитие ESG позволяет создавать фундаментальные ценности с ориентацией на стратегическое развитие, которые трансформируют бизнес и позитивно влияют на общество в долгосрочной перспективе.

Для создания инновационных и устойчивых решений в сфере брендинга необходимо применять современные инструменты, такие как креативные технологии. В рамках развития экобрендинга компании могут использовать ряд креативных технологий (рисунок).



Взаимосвязь элементов экобрендинга и креативных технологий (разработано авторами)

Выводы. Интеграция креативных технологий в парадигму экобрендинга является стратегическим императивом, способствующим достижению конкурентного преимущества, оптимизации вовлеченности потребителей и повышению корпоративной экологической ответственности (табл. 2).

Таблица 2

Систематизация преимуществ экобрендинга для компаний

Преимущества	Содержание
Привлечение целевой аудитории	Все больше потребителей обращают внимание на экологические аспекты продукции и предпочитают выбирать товары и услуги от компаний, которые заботятся о окружающей среде. Экобрендинг позволяет привлечь эту целевую аудиторию
Укрепление репутации и доверия	Компании, активно использующие экобрендинг, демонстрируют свою ответственность перед обществом и окружающей средой, что способствует укреплению репутации и доверия со стороны потребителей

Окончание табл. 2

Преимущества	Содержание
Дифференциация от конкурентов	Экобрендинг позволяет компании выделиться среди конкурентов и создать уникальное предложение, основанное на экологической устойчивости
Снижение издержек	Внедрение экологических практик и технологий может помочь компаниям сократить расходы на энергию, воду, сырье и другие ресурсы, что в свою очередь повышает эффективность производства
Привлечение инвестиций	Инвесторы все больше обращают внимание на компании, которые придерживаются экологических принципов и вкладывают средства в устойчивые проекты. Экобрендинг может помочь привлечь инвестиции для развития бизнеса
Социальное влияние	Экобрендинг позволяет компаниям вносить позитивный вклад в охрану окружающей среды, поддерживать устойчивое развитие и способствовать изменениям в обществе

Примечание: разработано авторами на основе [2, 4, 5]

В целом, экобрендинг служит инструментом для повышения результативности (прибыльности) деятельности компаний, одновременно способствуя формированию положительного социального и экологического следа, что становится все более востребованным в современном обществе. Экобрендинг в современном контексте выступает не просто маркетинговым инструментом, а важным связующим звеном между ESG-принципами компании и восприятием этих принципов потребителями и инвесторами. Использование креативных технологий позволяет перевести экобрендинг из плоскости имиджевой в плоскость верифицируемую, что создает объективную основу для оценки эффективности ESG-стратегий.

Список литературы

1. Wei Y., Zainullin S. B. Influencer marketing as a brand strategy // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 2-1. С. 337 – 345.
2. Давиденко Л. М., Шамрай И. Н. Устойчивое развитие: опыт учета ESG-факторов в условиях платформенной экологизации // Роль университетов в реализации целей устойчивого развития : материалы Международной конференции, Белгород, 22 мая 2024 года. Белгород : Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2024. С. 296 – 302.
3. Смелова Д. В. «Зеленый» менеджмент и «зеленые» финансы в обеспечении устойчивого развития компании // Управленческий учет. 2022. № 12-3. С. 785 – 790.
4. Экологический брендинг в условиях трансграничной экономики: принципы и механизмы реализации / Л. М. Давиденко [и др.] // Вестник Академии знаний. 2024. № 6(65). С. 309 – 315.
5. Разработка технологии и продвижение экологического брендинга промышленного комплекса региона : монография / Л. М. Давиденко [и др.]; под ред. Л. М. Давиденко. Павлодар : Toraighyrov University, 2025. 159 с.

УДК 001.895:620.9

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ РОССИИ

В. С. Цупенкова
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
valya.tsupenkova.07@gmail.com

Предметом рассмотрения в статье выступают возможности и ограничения модернизации угольной энергетики региона за счет использования водородного вектора. Дана характеристика современных подходов к когенерации угля и водорода, проанализированы перспективы организации выпуска «голубого» и «зеленого» водорода на мощностях угольных предприятий, обозначены контуры адаптации действующего теплоэнергетического парка. На основе обобщения международных практик и анализа технико-экономических показателей обоснованы рекомендации, касающиеся стадийного перехода угледобывающих территорий к водородной энергетике.

Ключевые слова: водородная энергетика, угольная генерация, декарбонизация, водоугольное топливо, «голубой» водород, газификация угля, энергетический переход, региональная энергосистема.

Энергетический сектор России вступает в 2026 год в условиях повышенной неопределенности. После периода значительных трансформаций и адаптации к новым реалиям отрасль стоит на пороге очередного этапа развития, характер которого сложно предугадать.

Цель работы: определить технологические и экономические возможности обновления региональной угольной энергосистемы за счет водородных технологий и предложить поэтапную дорожную карту внедрения таких решений для типового угледобывающего региона.

Методологический аппарат исследования базируется на системном анализе научно-технической литературы и отраслевых отчетов (IEA, Hydrogen Council, IRENA) за период 2022 – 2025 гг., сопоставительном анализе технологических решений (совместное сжигание, газификация угля, CCUS-технологии), на применении методов технико-экономического прогнозирования, адаптированных к условиям российских угледобывающих регионов.

Теоретическая значимость исследования состоит в систематизации этапов и факторов успешного внедрения водородных технологий в угольную энергетику. **Практическая ценность** выражена в подготовке рекомендаций для органов власти и энергетических компаний по формированию стратегий низкоуглеродной генерации без утраты угольной специализации.

Один из основных моментов, влияющий на ситуацию в энергетической сфере, связан с тем, что многие конкурентные отборы мощности новых генерирующих объектов (КОМ НГО) и конкурентные отборы мощности на модернизацию (КОММод) в прошлом году не состоялись ввиду отсутствия заинтересованных участников [1]. На некоторых территориях приходится

назначать «победителей». В связи с этим существует реальный риск ограничения строительства энергообъектов, а значит, и нехватки мощности в перспективе. С данной проблемой уже столкнулись Восточная Сибирь, Дальний Восток и юг страны. Другой яркий тренд связан с динамичным развитием искусственного интеллекта (ИИ). С одной стороны, он глубоко вторичен во многих процессах и является помощником для энергетиков в проектировании, распределении мощности, перетоках, контроле гидродинамики тепловых сетей [2]. С другой стороны, ИИ, а именно центры обработки данных (ЦОДы), являются значимым потребителем электроэнергии. Им требуется мощность, которой в России не хватает. Усугубляет ситуацию вводимое регионами ограничение на майнинг, осуществляемый фактически на тех же ЦОДах, где стоят сервера с ИИ. Продолжаются атаки беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) на западные и южные регионы России. Под ударом — электросетевые и генерирующие энергообъекты в Белгородской, Курской областях, европейской части России. В этой связи остро стоит задача разработки технологий защиты энергообъектов. Возможно, какие-то инженерные решения стоит закладывать на этапе проектирования и строительства. Серьезной проблемой последних лет является острая нехватка компетентных кадров в энергетике — рабочих и младших инженерно-технических работников (ИТР) в целом, относительно их отраслевой компетенции [3].

Согласно оценкам Международного энергетического агентства, к 2030 г. инвестиции в низкоуглеродные источники энергии увеличатся на 50 % , что свидетельствует о глубокой трансформации мирового энергетического ландшафта [1]. На этом фоне угольная генерация, формирующая около 35 % глобального производства электроэнергии, сталкивается с беспрецедентным давлением, источниками которого выступают как климатическая повестка, так и экономическая конъюнктура. Для российских регионов с высокой концентрацией угледобычи (Кузбасс и др.) проблема перестройки энергосистемы без утраты промышленного потенциала выдвигается в число приоритетных вызовов ближайшего десятилетия. В фокусе внимания международного экспертного сообщества — водородные технологии как перспективный драйвер обновления углеводородной энергетики. Согласно расчетам Hydrogen Council, к 2050 г. водород способен занять до 18 % в структуре мирового энергопотребления [3]. Для угледобывающих регионов это означает смену приоритетов: на замену традиционному сжиганию угля должны прийти технологии, основанные либо на его совместном сжигании с водородом, либо на глубокой конверсии угля в водородсодержащие газы.

Практический аспект темы включает развитие технологий использования водорода в угольной энергетике, состоящее из двух этапов. Содержание первого этапа (хронологические рамки — до 2025 г.) составляют научно-исследовательские изыскания и пилотные внедрения технологий совместного сжигания угля и водорода. Международная практика дает основания для оптимизма: в японском Хекинане успешно опробовано добавление 20 % водорода к угольной пыли без ущерба для стабильности процесса, аналогичные испытания проведены в Австралии [4]. Согласно полученным автором данным, введение

10 – 15 % водорода (относительно теплотворной способности топлива) позволяет сократить выбросы CO_2 на 8 – 12 % при сохранении существующего котельного парка и ограниченных капиталовложениях. Второй этап (интервал 2025 – 2035 гг.) корреспондирует с развертыванием промышленного производства «голубого» водорода на угольной основе, интегрированного с системами секвестрации углерода (CCUS). Технологический фундамент — процесс газификации угля, ведущий к получению синтез-газа с последующей конверсией в водород, — насчитывает более пяти десятилетий истории. В регионах с высокой концентрацией угледобычи и сопутствующей инфраструктурой издержки производства «голубого» водорода могут быть снижены до 2,5 – 3,5 долл./кг, что приближается к порогу рентабельности [5]. Императивом выступает наличие природных резервуаров для захоронения CO_2 (к их числу относятся отработанные угольные горизонты, а также соляные каверны).

Выводы и обоснования. Резюмируя результаты исследования, можно констатировать, что роль потребителя в энергетике будет расширяться — все больше людей предпочтут распределенную генерацию. Физические и юридические лица уже сегодня активно устанавливают солнечные панели, собственные тепловые пункты, изолированные котельные, отключаются от центрального отопления. Потребитель становится генератором для самого себя не только тепла, но и электроэнергии. В 2026 году государство будет активно заниматься строительством новых объектов самостоятельно, а не просто проводить конкурсы и распределять проекты, начнет выделять прямые государственные деньги на строительство новых объектов по реальным ценам. Хотелось бы, чтобы произошел прорыв в производстве российского энергетического оборудования. В значительно большем объеме нужно выпускать трансформаторы, релейное оборудование, контроллеры и др. Особое внимание стоит уделить защите энергообъектов на западе, юго-западе, которые подвергаются атакам беспилотников.

Глобальных потрясений в энергетике не ожидается. Возможна дальнейшая консолидация рынка, когда околгосударственные компании будут объединяться с частными компаниями. В 2026 году в фокусе будут следующие направления: усиление роли государства, развитие российского энергомашиностроения, продолжающийся уход от зарубежного оборудования и строительство новой генерации в стране. Водородная модернизация угольной энергосистемы региона представляет собой не отвлеченный прогноз, а реально достижимый вектор развития, позволяющий гармонизировать экономические приоритеты угледобывающих территорий с глобальной климатической повесткой. Как показал проведенный анализ, определяющим фактором успеха выступает не изолированная технологическая подготовка, а становление полноценной региональной водородной экосистемы, консолидирующей усилия производителей, потребителей, научного сообщества и органов государственной власти. Стратегия поэтапного восхождения от ко-фиринга к глубокой газификации угля с CCUS способна обеспечить угольным регионам сохранение энергетической независимости и промышленного потенциала в эпоху энергетического перехода.

Список литературы

1. World Energy Outlook 2024 / International Energy Agency. Paris: IEA Publications, 2024. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024 (дата обращения: 20.02.2026).
2. Hydrogen Insights 2025: A perspective on hydrogen investment, deployment and cost competitiveness / Hydrogen Council & McKinsey & Company. 2025. URL: https://hydrogencouncil.com/en/hydrogen-insights-2025/ (дата обращения: 20.02.2026).
3. Такахаси К., Смирнов В. А. Опыт совместного сжигания угля и водорода на тепловых электростанциях Японии // Энергетик. 2025. № 3. С. 45 – 52.
4. Global Hydrogen Review 2025 / International Energy Agency. Paris: IEA Publications, 2025. URL: https://www.iea.org/reports/global-hydrogen-review-2025 (дата обращения: 20.02.2026).
5. Макаров А. А., Митрова Т. А., Кулагин В. А. Перспективы развития водородной энергетики в России: анализ и рекомендации // Теплоэнергетика. 2024. Т. 71, № 8. С. 5 – 18.

УДК 631.15:634.1

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПОДРЯДА В САДОВОДСТВЕ

Б. Ш. Шихлиева, *обучающийся*, К. О. Оразов, *научный сотрудник*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
sagitarius80@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы повышения экономической эффективности садоводства через внедрение семейного и коллективного подряда. Автор анализирует специфику капиталовложений в отрасль, обосновывает преимущества хозрасчетных отношений для роста урожайности и предлагает пути интенсификации производства, включая использование карликовых подвоев и систем капельного орошения.

Ключевые слова: садоводство, семейный подряд, экономическая эффективность, интенсификация, капитальные вложения, хозрасчет, организация труда.

Актуальность исследования. Садоводство является капиталоемкой отраслью с длительным лагом освоения инвестиций (до 8 лет), что требует поиска эффективных форм управления. В условиях необходимости доведения потребления плодов до 66 – 70 кг на душу населения, традиционные методы организации труда не всегда обеспечивают должную мотивацию. Перевод отрасли на семейный и индивидуальный подряд становится ключевым резервом для повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции в условиях низкой механизации уборки.

Цель исследования: обоснование эффективности подрядных форм организации труда как инструмента интенсификации промышленного садоводства и обеспечения материальной заинтересованности работников в конечном результате.

Методы и инструменты исследования. В работе использованы методы экономического анализа (расчет рентабельности, себестоимости, окупаемости капитальных вложений), статистического наблюдения за деятельностью передовых хозяйств (на примере хлопководческих дайханских объединений), а также нормативный подход при расчете структуры насаждений и схем посадки (соотношение семечковых и косточковых культур 80:20).

Теоретическая значимость заключается в уточнении сущности внутрихозяйственного хозрасчета применительно к многолетним насаждениям. **Практическая значимость** подтверждается конкретными рекомендациями по закреплению площадей (1 га на человека), системе авансирования (80 % тарифа с доплатой 20 % по итогам года) и внедрению интенсивных технологий (карликовые подвои, капельное орошение), что позволяет сократить сроки окупаемости сада до 4 лет.

Садоводство — одна из главнейших отраслей сельского хозяйства, дающая продукцию для потребления в свежем или переработанном виде (фрукты, соки, компоты, варенье и т. д.). Эти продукты богаты витаминами, глюкозой, минеральными веществами. Потребление фруктов и ягод на душу населения растет,

планируется довести его до 66 – 70 кг в год. Дальнейшее увеличение производства и потребления плодов должно сопровождаться повышением эффективности отрасли, то есть ростом урожайности, специализацией и концентрацией [1]. Не менее важными являются уровень механизации и применение поточной технологии, промышленных методов производства продукции. Опыт передовых хозяйств свидетельствует о том, что концентрация является необходимым условием промышленного садоводства. Она возможна лишь на основе интенсификации. При этом увеличиваются дополнительные затраты на гектар площади. Однако темпы роста урожайности плодово-ягодных культур выше, чем затраты. Поэтому себестоимость центнера продукции снижается, а производительность труда и рентабельность повышаются. Результаты сельскохозяйственного производства во многом зависят от объективных природных факторов. Именно они в сочетании с многообразием складывающихся природно-климатических условий, а также неодинаковой для различных отраслей деятельностью рабочего периода получения готовой продукции предопределяют выбор той или иной формы подряда в конкретном хозяйстве.

Подряд — это форма внутрихозяйственных хозрасчетных отношений, основанная на повышении роли производственных бригад и звеньев как первичных ячеек трудовых коллективов. Экономическая сущность подряда в сельском хозяйстве состоит в том, что бригада, звено, семья, исходя из научно обоснованных нормативов, установленной нормы производства продукции, принимает по договоренности с руководством хозяйства решение работать в условиях хозрасчета и оценивать труд по конечному результату [3]. Успешно применяются бригадный и семейный подряды. Хозяйство хлопководческого направления высокорентабельное (77,5 %). Был заложен сад общей площадью 48 га, из которых 41 га — семечковые деревья и 7 га — косточковые.

Садоводство — капиталоёмкая отрасль. На создание промышленного сада по укрупненным нормативам необходимы капитальные вложения. Из них формируется стоимость закладки сада и ухода за деревьями до вступления их в полное плодоношение, затраты на строительство плантационных дорог, бригадных станов, пунктов химизации, сортировки и др. [4]. Капитальные вложения на создание промышленного сада окупаются с учетом лага освоения примерно за 4 года [1]. Несмотря на то, что многолетние насаждения занимают лишь 3 % основных средств и не дают хороших экономических результатов, перевод садоводства на подряд — один из эффективных методов развития этой отрасли в хозяйстве. Внедрение семейного и индивидуального подряда особенно оправдывают себя на возделывании трудоемких культур при невысоком уровне механизации [2]. При продуманном подходе к делу семейный подряд органически вписывается в общественное производство, способствует повышению его эффективности. Для того чтобы внедрить семейный и индивидуальный подряд в садоводстве перед администрацией дайханского объединения стоит задача по планированию и учету работ, так как необходимо обеспечить равные экономические условия хозяйствования и оплаты труда, а также высокую материальную заинтересованность в конечных результатах производства. Семейный подряд создает оптимальные условия для производственной

деятельности его членов: с одной стороны, трудовому коллективу предоставляется полная производственная самостоятельность, а с другой — сельскохозяйственное предприятие обеспечивает материальные условия для эффективной его работы, гарантирует реализацию экономических и социальных прав. Наибольшие первичные трудовые коллективы на семейной основе следует рассматривать как одну из форм мелкогрупповой организации труда.

Садоводство — высокодоходная для хозяйств отрасль. В то же время ведение его сопряжено с определенными трудностями и условиями. Как известно, сад вступает в полное плодоношение через 8 лет, поэтому затраты по его уходу рассчитываются по каждому году в отдельности. Закрепление за семьей производится из расчета 1 га на человека. На 5 человек выделяется 2 га косточковых и 3 га семечковых деревьев. Схема посадки сада: 6×4, что дает на 1 га 417 деревьев. При работе на подряде работники авансируются в пределах 80 % тарифного фонда заработной платы, а остальные 20 % подрядчик получает в виде доплаты в конце года при расчетах за конечную продукцию. При этом одновременно даются расценки за каждый центнер выращенного урожая и за каждое погибшее дерево. Сад будет плодоносить и каждый член подрядного коллектива будет получать доплату за полученную продукцию после ее реализации.

Садоводство также трудоемкая отрасль. Затраты труда достигают здесь 647 чел.-ч/га. Таким образом, семья будет заинтересована в сохранении всех посаженных деревьев в саду. Практика передовых хозяйств показывает, что более высокая экономическая эффективность садоводства достигается при соотношении плодовых пород: семечковых (яблони и груши) — 80 %, косточковых (вишня, слива) — 20 %.Это соотношение выдерживается, так как из 48 га семечковые составляют 85 %, а косточковые — 15 %. Большое значение в повышении урожайности и производительности труда имеют замена изреженных и морально устаревших садов новыми интенсивного типа, орошение, применение удобрений и ядохимикатов. При закладке новых садов по уплотненной схеме посадки плотность семечковых увеличивается с 356 до 417 деревьев на гектар и достигает: яблони — 200, вишни — 600–800, сливы — более 500 деревьев. Повышению эффективности садоводства способствует использование капельного орошения, улучшение сортового состава за счет зимних и осенних яблок, а также переход на карликовые подвои, которые при более высоких затратах быстрее вступают в плодоношение и обеспечивают высокую урожайность [5]. Решение проблемы трудоемкой ручной уборки и сокращение потерь урожая (достигающих 50 %) возможны через привлечение сезонных рабочих с использованием натуральной оплаты до 15 % от сбора. Основными резервами роста производства остаются совершенствование организации и оплаты труда за конечные результаты в сочетании с качественным выполнением агротехнических мероприятий.

Выводы и рекомендации. Для повышения эффективности садоводства необходимо внедрять семейный подряд на трудоемких операциях, переходить к интенсивным типам насаждений с высокой плотностью посадки и совершенствовать систему материального стимулирования, включая натуральную оплату, для минимизации потерь при уборке урожая.

Список литературы

1. Бердыев Г. А. Интенсивное садоводство: технологии, экономика и управление. Ашхабад : Ылым, 2022. 204 с.
2. Куликов И. М. Экономика и организация садоводства : учебное пособие по высокодоходным отраслям АПК. М. : КолосС, 2021.
3. Курбанов С. Р. Семейный подряд и арендные отношения в многолетних насаждениях // Вестник аграрной науки. 2023. № 4. С. 15 – 23.
4. Николаев П. В. Капиталоемкость и окупаемость промышленных садов в аридных зонах . Екатеринбург : Изд-во УГСХА, 2020.
5. Сапаров М. Б. Технологии капельного орошения и карликовые подвои в современном плодоводстве. Ташкент : Фан, 2019.

УДК 336.22

ОНЛАЙН-КАССА КАК ИНСТРУМЕНТ ФИСКАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

А. Ю. Баранова, В. Р. Бордиян
Научный руководитель: Е. С. Григорчикова, *преподаватель*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
egrigorchikova@yandex.ru

В статье рассматривается современное состояние системы онлайн-касс в Российской Федерации и изменения кассовой дисциплины в 2024 – 2026 гг. На основе статистических данных анализируется динамика количества зарегистрированных контрольно-кассовых аппаратов (далее — ККТ), их структура (активные, неактивные и автономные ККТ), а также показатели выручки и количества кассовых чеков. Отдельное внимание уделено изменениям требований к применению онлайн-касс и усилению контроля со стороны налоговых органов. Сделаны выводы о тенденциях цифровизации расчётов и трансформации кассовой дисциплины.

Ключевые слова: онлайн-касса, контрольно-кассовая техника, кассовая дисциплина, цифровизация.

Онлайн-касса представляет собой разновидность контрольно-кассовой техники, функционирующей на основе цифровых технологий и предназначенной для регистрации расчетов с покупателями с последующей передачей фискальных данных в налоговые органы в электронном виде. В отличие от кассовых аппаратов предыдущих поколений, онлайн-кассы обеспечивают автоматизированный обмен информацией между хозяйствующим субъектом, оператором фискальных данных и Федеральной налоговой службой.

Применение онлайн-касс обусловлено развитием безналичных расчетов, электронной коммерции и цифровых сервисов. В современных условиях онлайн-кассы выполняют не только учетную функцию, но и выступают инструментом налогового контроля, обеспечивающим прозрачность финансовых операций и формирование достоверной базы для исчисления налоговых обязательств.

Актуальность исследования. В условиях цифровизации экономики особое значение приобретает контроль за расчётными операциями организаций и индивидуальных предпринимателей. Введение онлайн-касс позволило обеспечить прозрачность денежных потоков и автоматизировать передачу фискальных данных в налоговые органы. В 2024 – 2026 гг. система контрольно-кассовой техники продолжила развиваться, что сопровождалось изменением требований к её применению и усилением кассовой дисциплины. В связи с этим анализ современного состояния онлайн-касс и статистических показателей их использования является актуальным.

Цель исследования: изучение современного состояния системы онлайн-касс и изменение кассовой дисциплины в Российской Федерации в 2024 – 2026 гг.

Авторы статьи в исследовании применяли следующие **методы**: анализ, синтез, сравнительный анализ статистических показателей.

Теоретическая значимость заключается в систематизации данных о функционировании системы онлайн-касс и изменениях кассовой дисциплины.

Практическая значимость. Материалы исследования могут быть применены в деятельности бухгалтерских служб и в образовательном процессе при изучении дисциплин, связанных с бухгалтерским учетом и налогообложением.

По данным Федеральной налоговой службы (далее — ФНС России), мы рассчитали среднее значение количества контрольно-кассовой техники за 2024–2025 гг., за 2026 год взяты показатели за январь.

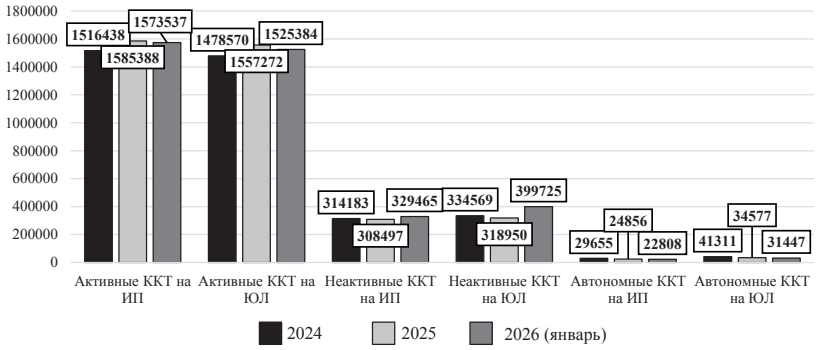


Рис. 1. Число активных, неактивных и автономных ККТ за 2024–2026 гг., шт. (Составлено авторами по данным ФНС России [4])

По данным рис. 1, следует, что число активных контрольно-кассовых аппаратов за анализируемый период у индивидуальных предпринимателей (ИП) превышает данный показатель у юридических лиц. Количество автономных ККТ у ИП демонстрирует снижение, подобная динамика наблюдается и у юридических лиц. При этом общее количество автономных ККМ у юридических лиц остается выше, чем у ИП.

В январе 2026 года тенденция роста активных касс сохранилась: у ИП показатель достиг 1 573 537 единиц, у юридических лиц — 1 525 384 единицы. Количество автономных ККТ продолжило сокращаться и составило 22 808 единиц у ИП и 31 447 единиц у юридических лиц. Число неактивных касс у юридических лиц увеличилось до 399 725 единиц, тогда как у ИП снизилось до 329 465 единиц.

Далее были сделаны расчеты средней суммы выручки по всем ККТ и среднему количеству чеков ККТ в разбивке по владельцам ККТ (ИП, юридические лица) за 2024–2026 гг. Показатели за сентябрь–декабрь 2025 г. отсутствуют на сайте ФНС России в связи с техническими работами по уточнению данных.

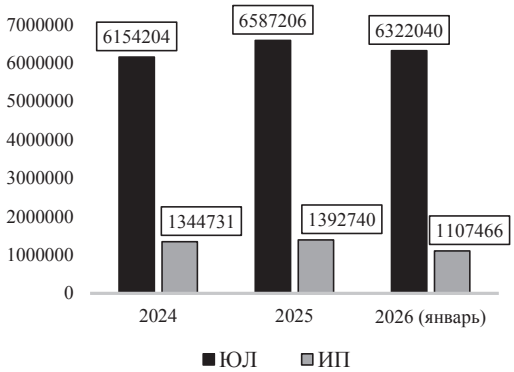


Рис. 2. Сумма выручки в млн рублей по всем ККТ в разбивке по владельцам ККТ (ИП/ЮЛ) (Составлено авторами по данным ФНС России [4])

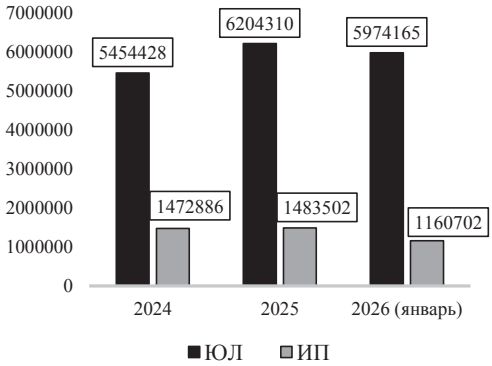


Рис. 3. Количество чеков ККТ в разбивке по владельцам ККТ (ИП/ЮЛ), тыс. штук (Составлено авторами по данным ФНС России [4])

Анализируя данные рис. 2 и 3, можно сделать вывод, что совокупная выручка, зафиксированная с помощью системы онлайн-касс, ежегодно превышала 7 трлн рублей в период с 2024 по 2026 годы. Количество оформленных чеков в 2025 году составило 7,69 млрд штук — это на 10,98 % выше показателя 2024 года. На начало 2026 года наблюдается снижение — на 7,2 %. При этом индивидуальными предпринимателями было сформировано 1,16 млрд чеков, юридическими лицами — 5,97 млрд чеков.

Анализ контрольно-кассовой техники, количества чеков ККТ, а также сумм выручки показал, что через онлайн-кассы проходит большой денежный поток в реальном времени.

До внедрения онлайн-касс контроль за соблюдением кассовой дисциплины осуществлялся преимущественно в форме выездных проверок и анализа бухгалтерской отчётности. Существенным недостатком такой системы являлась ограниченная возможность оперативного выявления нарушений, а также высокая доля субъективного фактора при проведении контрольных мероприятий. Переход к онлайн-модели применения ККТ привёл к формированию принципиально нового механизма контроля, основанного на автоматизированной передаче данных о расчётах в налоговые органы.

В 2024 – 2026 гг. кассовая дисциплина претерпела изменения, связанные с расширением функциональных возможностей контрольно-кассовой техники и усилением требований к корректности формирования фискальных документов [1]. Основное внимание со стороны контрольных органов стало уделяться не только факту применения ККТ, но и качеству передаваемых данных: правильности указания номенклатуры товаров и услуг, сумм расчётов, применяемых ставок налогов и форм безналичной оплаты [3].

Изменения коснулись и порядка регистрации и эксплуатации контрольно-кассовой техники. В 2026 году особое значение приобрело соблюдение требований к своевременной перерегистрации ККТ, замене фискальных накопителей и обеспечению бесперебойной передачи данных оператору фискальных данных. Также для проверки маркированных товаров при продаже потребуется использовать специальный программно-аппаратный комплекс, работающий в связке с ККТ, для сбора и передачи данных о маркировке в систему «Честный знак» [2]. Нарушение данных требований рассматривается как несоблюдение кассовой дисциплины и влечёт за собой применение мер административной ответственности, которые, в свою очередь, в 2026 году ожидают существенное ужесточение штрафов за нарушения в работе с ККТ и неприменение онлайн-касс.

Одновременно усилилась роль онлайн-касс в формировании доказательной базы при налоговом контроле. Фискальные данные используются не только для текущего мониторинга, но и при камеральных проверках, а также при анализе финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщиков. Это способствует снижению возможностей для сокрытия выручки и искажения финансовых показателей.

Статистические показатели за 2024 – 2026 гг. демонстрируют, что при росте числа активных и автономных контрольно-кассовых аппаратов наблюдается увеличение темпов прироста выручки и количества чеков. Более строгие требования к оформлению расчётов и автоматизированный контроль способствуют сокращению неучтённых операций и формированию более достоверной картины денежного оборота.

Таким образом, кассовая дисциплина характеризуется переходом от формального соблюдения требований к их фактическому исполнению. Онлайн-кассы перестали быть исключительно техническим инструментом фиксации расчётов и превратились в элемент цифровой системы налогового администрирования.

Список литературы

1. Клерк. Кассы и ОФД приходят на розничные рынки. URL: https://www.klerk.ru/blogs/platformaofd/620614/#chapter-kassy-i-ofd-prihodyat-na-roznichnye-rynki (дата обращения: 04.02.2026).
2. Кассовая дисциплина для ИП в 2026 году: навигатор для предпринимателя. URL: https://scloud.ru/blog/kassovaya_distsiplina_dlya_ip_v_2026_godu_navigator_dlya_predprinimatelya/ (дата обращения: 04.02.2026).
3. Бизнес контур. Онлайн-касса. URL: https://www.b-kontur.ru/enquiry/321 (дата обращения: 04.02.2026).
4. ФНС России. Геопроверка ККТ. URL: https://geochecki-vpd.nalog.gov.ru/kkt (дата обращения: 04.02.2026).

УДК 336.763(476)

ПЕРСПЕКТИВЫ И ВЫЗОВЫ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

К. В. Белоусов
Научный руководитель: С. П. Романович, *канд. экон. наук*
Брестский государственный университет им. А. С. Пушкина
(БрГУ им. А. С. Пушкина), г. Брест, Беларусь
kbelousov690@gmail.com

В работе проанализировано текущее состояние рынка ценных бумаг Республики Беларусь и рассмотрены перспективы его дальнейшей модернизации и развития.
Ключевые слова: ценные бумаги, институты, инвестиции, фондовый рынок, перспективы развития.

Актуальность исследования. Рынок ценных бумаг является неотъемлемой частью развитой экономики. Он позволяет экономическим субъектам (компаниям, финансовым организациям, государству) получать инвестиции, а инвесторам — надёжно хранить и приумножать свой капитал. Кроме инвесторов рынок ценных бумаг привлекает множество иных субъектов рынка, например, спекулянты, рыночные аналитики. Таким образом, являясь важнейшим инвестиционным и аналитическим инструментом, рынок ценных бумаг влияет на экономический успех общества.

Цель исследования: определить направления модернизации и поддержки механизмов и институтов инвестирования.

Методы и инструменты исследования: системный подход, сравнительный анализ, диалектический метод.

Практическая и теоретическая значимость исследования. Для успешного функционирования и развития экономики инвестиционные механизмы являются необходимостью. Рынок ценных бумаг — один из наиболее важных элементов данных механизмов. На сегодняшний день становится всё более очевидной потребность белорусской экономики в модернизации этого важнейшего её элемента. Такая модернизация позволит белорусскому рынку перейти на новый качественный уровень и в значительно более полной мере реализовывать свои сильные стороны.

В Республике Беларусь купля-продажа ценных бумаг производится на белорусской валютно-фондовой бирже (БВФБ), а также на внебиржевом рынке. Листинг акций и облигаций белорусских компаний происходит на БВФБ, однако торги также возможны и на внебиржевом рынке, главным образом вне биржи реализуется вторичный рынок ценных бумаг [1]. Специально для торговли вне биржи внедрена система БЕКАС.

Одним из наиболее заметных вызовов для белорусского рынка ценных бумаг является неполнота развития инвестиционных институтов и механизмов. К примеру, сайт БВФБ при анализе характеристик ценной бумаги не предусматривает

функции просмотра истории изменения цены данного актива. Банки предлагают определённый перечень услуг по работе с ценными бумагами, но оформление этих услуг представляет собой достаточно сложный бюрократический процесс, зачастую с весьма значительными для физических лиц комиссиями. Существует ряд частных брокерских компаний, которые доминируют в привлечении инвестиций физических лиц, однако стоит отметить, что их количество незначительно, а удобство пользования их услугами и выбор этих услуг также значительно уступает таковому в западных и российских компаниях. К примеру, несмотря на наличие в Республике Беларусь правовой базы для функционирования паевых инвестиционных фондов (ПИФ), которые являются привлекательной, в особенности для физических лиц, формой инвестирования, в Беларуси не существует ни одного подобного фонда.

При этом капитализация белорусского фондового рынка, по многим оценкам, не превышает 10 % (для наиболее экономически развитых стран этот показатель обычно превышает 50 %, а то и 100 %). Кроме того, более 90 % рынка ценных бумаг Беларуси формируют облигации [2]. Также отметим, что государство является главным акционером во многих компаниях, особенно наиболее крупных и значительных. Это важная составляющая белорусской социальной экономики, где государство традиционно имеет ключевую роль, но также это говорит о недостаточной капитализации. Существуют механизмы, благодаря которым государство может контролировать субъекты экономики, не мешая им привлекать больше инвестиций, поэтому привычный механизм надзора и руководства с помощью контрольных пакетов акций не является оптимальным. Также многие предприятия носят дотационный (убыточный) характер, что, несомненно, отпугивает потенциальных инвесторов.

Несмотря на вызовы, за 2025 г. объём сделок с ценными бумагами в Беларуси (за исключением РЕПО) вырос на 20 %, причём главным образом за счёт частных инвесторов. Увеличилась примерно на 5 % эмиссия как облигаций, так и акций, однако объём сделок с последними сократился на 20 % [3]. В феврале 2025 г. были утверждены новые правила регулирования рынка ценных бумаг, направленные на прозрачность и эффективность рынка [4]. Также было ратифицировано соглашение о допуске ценных бумаг на рынки ЕАЭС [5]. Есть ещё одно положительное изменение — благодаря мобильным приложениям и упрощённым брокерским сервисам растёт интерес населения к инвестициям.

Таким образом, белорусский рынок ценных бумаг стоит на пороге больших изменений, или, по крайней мере, требует их. К нынешнему времени механизмы работы белорусской экономики стабилизировались и пришли к своей более устойчивой форме. Экономика республики представляет собой социально ориентированную рыночную экономику, в которой работают механизмы свободного рынка при государственном контроле и направлении. В этих условиях высока доля госсобственности, государственных инвестиций и контроля, что и делает экономику социальной. Это «советское наследие» позволило избежать того «дикого капитализма» 90-х гг., который бушевал в соседних странах. Однако из-за этого некоторые рыночные институты в нашей стране переживали

не такое стремительное развитие, как у соседей (например Польши и России), и на данный момент рынок ценных бумаг стал ограничивающим фактором в уже сформировавшейся структуре экономики. Сейчас белорусская экономика нуждается в увеличении капитализации, модернизации институтов инвестирования, большем привлечении как внутренних, так и иностранных инвестиций, упрощении и популяризации инвестирования у населения. Всё это касается именно рынка ценных бумаг.

Выводы и рекомендации. С нашей точки зрения, модернизация и поддержка механизмов и институтов инвестирования должна проводиться по нескольким ключевым направлениям.

1. Создание удобной и привлекательной среды для инвестирования. В качестве примера можно взять соседа и ближайшего торгового партнёра республики — Российскую Федерацию. С 90-х гг. там наблюдалась невероятных масштабов конкуренция огромного количества молодых банков и финансовых организаций, что привело к появлению весьма продвинутых институтов инвестирования. Из элементов, достойных внедрения в белорусские реалии, стоит выделить удобство получения информации о ценных бумагах и самом фондовом рынке, огромный выбор способов инвестирования, низкие комиссии, существование удобных форм финансирования, таких как паевые инвестфонды, удобство быстрого и точного получения информации, особенно через Интернет, высокая прозрачность системы. Белорусскому рынку ценных бумаг не хватает информативности и наличия некоторых форм инвестирования.

2. Привлечение внимания. Низкий спрос на ценные бумаги не стимулирует организации активно работать в этой сфере, а низкое предложение со стороны этих организаций не стимулирует спрос.

3. Стимулирование финансовых организаций к работе с биржей и выпуску ценных бумаг. Потенциального покупателя отпугивает низкий ассортимент на фондовом рынке, а многие предприятия не пытаются привлечь капитал с помощью ценных бумаг.

4. Модернизация механизмов государственного контроля за организациями. Владение контрольным пакетом акций зачастую не является оптимальным способом контроля.

5. Пересмотр механизма дотационной поддержки. Убыточные предприятия, работа которых поддерживается дотациями, плохо привлекают инвестиции, при этом многие из этих предприятий — ключевые для экономики.

Поддержка и модернизация институтов и механизмов функционирования рынка ценных бумаг Республики Беларусь является логичным и необходимым шагом к общему усилению её экономики за счёт ликвидации ограничивающего фактора. Этот процесс требует определённых усилий для реализации, и обеспечить его — важнейшая задача, поэтому оптимальным вариантом является поддержка его государством. Фондовый рынок является важнейшим элементом функционирования экономики, потому данное улучшение должно обеспечить национальной экономике Беларуси значительный подъём. Подобные изменения станут составной частью нового периода существования страны

и закрепят некоторые успехи последних лет, а также укрепят позиции республики в международной торговле. Таким образом, преобразования фондового рынка Беларуси являются логичным шагом и откроют новые перспективы для нашей страны.

Список литературы

1. Акции // Fingramota.by. URL: https://www.fingramota.by/ru/guide/investments/akcii (дата обращения: 26.02.2026).
2. Во что инвестируют белорусы: итоги рынка ценных бумаг и токенов за 2025-й // Myfin.by. URL: https://clck.ru/3S3NFZ (дата обращения: 26.02.2026).
3. Эксперты рассказали, почему 2025 год стал переломным для биржевого рынка Беларуси // Officelife. media. URL: https://clck.ru/3S3NGU (дата обращения: 26.02.2026).
4. Внесены изменения в постановления Минфина, регулирующие рынок ценных бумаг // Pnkbel.by. URL: https://clck.ru/3S3NHJ (дата обращения: 26.02.2026).
5. От локальных бирж к общему рынку. Что значит новое соглашение ЕАЭС для инвесторов и эмитентов // Myfin.by. URL: https://clck.ru/3S3NHp (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 336.76

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

А. Р. Гвоздева, *обучающийся*, К. Е. Уманская, *обучающийся*,
Е. В. Чернышева, *преподаватель*
Новосибирский государственный университет экономики и управления
«НИНХ» (НГУЭУ), г. Новосибирск, Россия
chernyshev-78@mail.ru

Статья посвящена исследованию роли и перспектив применения искусственного интеллекта в стратегии персонализации банковских продуктов. В работе анализируются основные методы и технологии искусственного интеллекта. Экспериментальным методом было проведено исследование, по итогам которого была проведена оценка в баллах, отражающая точность подбора персонализированных банковских продуктов путём сравнения результатов искусственного интеллекта Gigachat Сбербанка и молодого специалиста банка.
Ключевые слова: персонализация, искусственный интеллект, кредитная организация, банковский продукт.

Современный финансовый рынок характеризуется высокой конкуренцией, стремительным развитием цифровых технологий и постоянно меняющимися запросами потребителей. В этих условиях традиционные подходы к формированию и продвижению банковских продуктов теряют свою эффективность. Клиенты ожидают не просто стандартного набора услуг, а индивидуализированных предложений, максимально соответствующих их уникальным потребностям и жизненным ситуациям. В связи с этим персонализация банковских продуктов становится одним из ключевых направлений развития коммерческих банков.

Параллельно наблюдается бурный рост технологий искусственного интеллекта (далее ИИ), которые демонстрируют беспрецедентные возможности в области анализа больших данных, прогнозирования поведения и автоматизации процессов принятия решений. Интеграция ИИ в банковскую сферу позволяет не только обрабатывать огромные объемы информации о клиентах, но и на этой основе формировать персонализированные предложения, значительно повышая их релевантность и привлекательность. Таким образом, исследование потенциала и практического применения искусственного интеллекта для персонализации банковских продуктов приобретает особую актуальность, поскольку является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности, лояльности клиентов и эффективности бизнеса в финансовом секторе.

ИИ представляет собой комплекс специализированных технологических решений, разработанных для эмуляции человеческих когнитивных функций. Результаты его работы сопоставимы с интеллектуальной деятельностью человека [1].

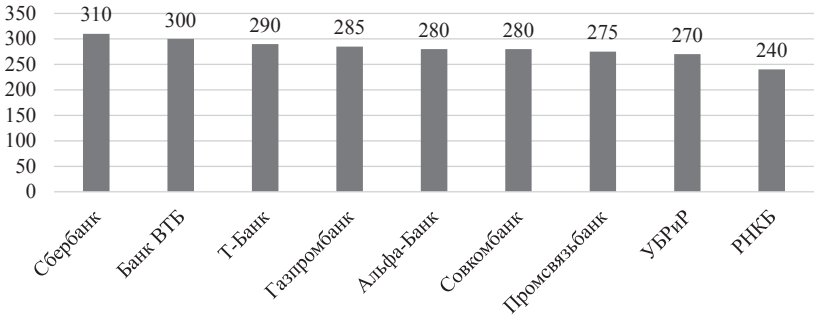
В Российской Федерации процесс развития ИИ стимулируется рядом стратегических инициатив. Ключевой является «Национальная стратегия развития

искусственного интеллекта на период до 2030 года», нацеленная на укрепление глобальных позиций страны, совершенствование технологических компетенций и создание благоприятной среды для внедрения ИИ в различные сектора экономики.

Дополнительным драйвером выступает национальный проект «Цифровая экономика», фокусирующийся на формировании современной цифровой инфраструктуры и развитии высокотехнологичного бизнеса.

В современной финансовой сфере ИИ активно интегрируется в банковский сектор, играя ключевую роль в обеспечении персонализированного подхода к клиентам. Благодаря применению технологий Big Data и продвинутых методов анализа больших массивов данных, финансовые организации получают возможность глубоко изучать поведенческие паттерны и предпочтения своих клиентов, делать точные прогнозы их будущих потребностей и формировать индивидуализированные предложения [5].

Технологии ИИ активно реализуют большинство банков РФ. Рейтинг банков по уровню цифровой зрелости за 2025 г., рисунок.



Рейтинги банков по уровню цифровой зрелости за 2025 г., в баллах [4]

ПАО Сбербанк, АО «Т-Банк», АО «Альфа-Банк» активно используют ИИ для формирования индивидуальных предложений в мобильных приложениях и через персональных менеджеров. ИИ-боты в чатах мобильных приложений и на сайтах банков отвечают на стандартные вопросы клиентов, помогают с переводом средств, оплатой услуг, блокировкой карт, а также маршрутизируют сложные запросы к операторам.

Для любого коммерческого банка важно грамотно подойти к процессу разработки персонализированных предложений, используя возможности искусственного интеллекта. Правильная стратегия в этом направлении позволит значительно повысить лояльность клиентов, увеличить прибыль и добиться конкурентных преимуществ на рынке [2].

Персонализация — это возможность банков предлагать услуги, учитывающие индивидуальные потребности и предпочтения клиентов, с использованием IT-технологий и сервисов в режиме реального времени [3].

Основные элементы персонализации.

1. Сбор и анализ данных. Из различных источников банки собирают информацию о клиентах (транзакционные данные, историю покупок, социальные сети).

2. Сегментация клиентов. Классификация клиентов по различным критериям, для того чтобы предлагать более целенаправленные и релевантные услуги. Демографические, поведенческие, психографические критерии.

3. Прогнозирование потребностей клиента. Использование искусственного интеллекта для предсказания будущих потребностей клиентов и предложения наиболее необходимых услуг.

На базе смоделированной ситуации подбора персональных банковских продуктов с учетом характеристик клиента банка нами был приведён эксперимент.

Цель эксперимента: оценить, кто из участников (Gigachat Сбербанка или будущий сотрудник банка) предложит более точный и качественный набор банковских продуктов, соответствующих индивидуальным особенностям и потребностям клиента.

Участники эксперимента: Gigachat, студенты выпускных групп по направлению «Банковское дело» в количестве 40 человек.

Критерии оценивания полученных результатов: соответствие потребностям клиента, экономическая целесообразность выбранного продукта, согласованность с рекомендациями по диверсификации рисков, удобство и технологичность.

Оценка предложений проводилась по пятибалльной шкале для типового клиента — 32-летнего IT-специалиста (семья, высокий доход, зарплатный клиент ПАО Сбербанк, активный пользователь приложения).

Студенты предложили клиенту срочный вклад, ипотеку и брокерский счет. Однако вклад оказался нецелесообразным при наличии накопительного счета. Более рациональным стал предложенный Gigachat ИИС 3 типа: он лучше подходит для регулярного инвестирования при высоком доходе и менее рискован, чем брокерский счет.

И студенты, и ИИ верно выбрали льготную IT-ипотеку (6 %). При этом был отмечен риск возникновения сложностей с выплатами при неправильном распределении финансовой нагрузки.

Дополнительно Gigachat предложил премиальную карту со страхованием и доступом в бизнес-залы, что полностью соответствует потребностям клиента в комфортных семейных путешествиях.

Резюмируя, Gigachat продемонстрировал существенно более точный и релевантный подбор банковских продуктов, достигнув итогового балла в 4,7. Предложения студентов были оценены значительно ниже — средний балл 3,9, что указывает на менее удачное сочетание продуктов.

Эксперимент подтвердил, что ИИ-персонализация — это стратегический вектор, превращающий банк в интеллектуального финансового партнера. Нейросети способны формировать экономически обоснованные решения на каждом этапе жизненного пути клиента. Тем не менее, ИИ рассматривается как высокоэффективный ассистент сотрудников, так как в сфере клиентского сервиса человеческий фактор остается первичным.

Список литературы

1. Банк России. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/ 156061/Consultation_Paper_03112023.pdf (дата обращения: 15.01.2026).
2. Искусственный интеллект в банковском секторе // Эксперт РА: сайт. 2018. URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bank_ai2018/ (дата обращения: 15.10.2025).
3. Казанов Е. К. Банки и банковская деятельность. М. : Книга, 2021. 388 с.
4. Рейтинг искусственного интеллекта 2022. URL: https://beelinenow.ru/ratingai/ (дата обращения: 15.12.2025).
5. Строкина А. Д., Заборовская А. Е. Трансформация банковской системы под влиянием искусственного интеллекта // Весенние дни науки ИнЭУ : сборник докладов междунар. конф. студ. и молодых ученых, Екатеринбург, 17–20 апреля 2024 года. Екатеринбург: ООО Издательский Дом «Ажур», 2024. С. 1274–1277. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/137748/1/978-5-91256-667-7_2024_274.pdf (дата обращения: 06.01.2026).

УДК 658.15

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ЛИКВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

И. Е. Добрыневская
Научный руководитель: Ю. А. Коган, *преподаватель*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
irinaulyanova11@yandex.ru

В статье проведен анализ показателей финансовой устойчивости российских компаний за период 2020–2023 гг. Выявлены основные проблемы ликвидности, обусловленные нестабильной экономической ситуацией в стране. Предложены возможные пути решения рассмотренных проблем на уровне хозяйствующего субъекта.
Ключевые слова: ликвидность, экономическая нестабильность, финансовая устойчивость, платежеспособность.

Анализ ликвидности любой организации является обязательным этапом при оценке его финансового состояния. Ликвидность хозяйствующих субъектов влияет напрямую на их платежеспособность, так как высокий уровень ликвидности делает организацию отчасти независимой от внешних источников финансирования, а также создает возможности и условия для дальнейшего развития деятельности и получения большего дохода.

На сегодняшний день в экономически сложных условиях ликвидность многих компаний снижается, тем самым повышаются риски банкротства. Поэтому в период угроз и внешнего давления на бизнес важное значение приобретает процесс управления ликвидностью.

Цель исследования заключается в том, чтобы оценить показатели ликвидности организаций в России, выявить основные проблемы и предложить регулирующие меры. В рамках исследования использованы общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение и систематизация.

Ликвидность является одним из основных показателей любого предприятия, которое характеризуется способностью выполнить все свои финансовые обязательства вовремя и в полном объеме. Анализ этого показателя позволяет компании не только выявить проблемные и уязвимые места, но и найти резервы для более эффективной работы деятельности.

Ликвидность организации в основном рассчитывается тремя коэффициентами: текущая, промежуточная и абсолютная ликвидность.

Показатель текущей ликвидности показывает реальную и актуальную ситуацию организаций по покрытию краткосрочных обязательств с помощью текущих оборотных активов (денежных средств, дебиторской задолженности, запасов и т. д.). Данный показатель в наилучшем случае должен быть больше 2 (200 %).

Рассмотрим и проанализируем самые актуальные показатели Росстата текущей ликвидности организаций в России за 2020-2023 гг. на основании п. 3.10. «Отдельные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

организаций по видам экономической деятельности» из сборника статистических данных «Финансы России. 2024» (таблица) [1].

Также в таблице представлены другие основные показатели финансовой устойчивости:

1) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами — финансовый показатель, показывающий часть оборотных активов, которые финансируются за счет собственных средств организации;

2) коэффициент автономии — показатель, который указывает на долю всех активов компании, которые покрываются за счет собственных средств.

Значения коэффициентов текущей ликвидности организаций России за 2020–2023 гг

Год	Коэффициент текущей ликвидности, %	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %	Коэффициент автономии, %
Норм. значение	150–200	Не менее 50	Не менее 50
2020	129,4	−43,1	40,7
2021	133,4	−35,1	42,7
2022	135,4	26,2	43,3
2023	150,3	33,4	44,9

Представленные в таблице данные показывают, что коэффициент текущей ликвидности организаций России в 2020-2023 гг. ниже нормативного значения и это положение осложняет низкий уровень (в некоторых случаях даже отрицательный) коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, это указывает на большой недостаток собственных оборотных средств у российских предприятий. Также коэффициент автономии не соответствует нормативным значениям. Это означает, что организации из-за недостатка собственных оборотных средств вынуждены привлекать денежные средства за счет кредитов и займов.

На такие результаты показателей финансовой устойчивости российских организаций влияет в первую очередь геополитическая ситуация, компаниям приходится адаптироваться под санкции, различные торговые ограничения и нарушения цепочек поставки, в связи с этим увеличиваются издержки производства и транспортировки.

Другой проблемой по управлению ликвидностью организаций в нестабильных условиях является риск просроченной дебиторской задолженности. Контрагенты также могут столкнуться с финансовыми трудностями, которые приводят к задержкам платежей или вовсе их невыплате.

Данные изменения вынуждают организации удерживать больше активов на резервы для компенсации потенциальных потерь и тем самым замедлять денежные поступления. Также это создает необходимость постоянно пересматривать бюджет компании и проводить финансовый прогноз. Все эти факторы затрудняют долгосрочное планирование и стратегическое управление ликвидностью.

Однако, по данным таблицы, видно, что показатели финансовой устойчивости имеют положительную динамику, так коэффициент текущей ликвидности вырос за три года почти на 30 %, это показывает, что компании адаптируются под нестабильные условия и стараются оптимизировать управление оборотными средствами и обязательствами.

С учетом всего вышеизложенного, можно предложить российским компаниям на уровне предприятия реализацию следующих мер для поддержания стабильного уровня ликвидности:

— регулярно проводить анализ платежеспособности и финансовой устойчивости;

— постоянно отслеживать риски ликвидности предприятий с учетом внешних и внутренних факторов;

— формировать новую финансовую стратегию развития компании с учетом текущей экономической и политической ситуации;

— проводить углубленный экономический анализ управленческих решений.

Таким образом, в условиях экономической нестабильности в стране для организаций управление ликвидностью становится одним из важных элементов обеспечения своей финансовой устойчивости. Влияние внешних факторов на деятельность предприятий требует стратегических подходов, которые включают вышеперечисленные методы поддержания стабильного уровня ликвидности. Такое управление ликвидностью позволит минимизировать финансовые риски, поможет обеспечить устойчивое развитие предприятий, а также укрепить свои позиции на рынке.

Список литературы

1. Финансы России. 2024 : стат. сб. / Росстат. М., 2024. 458 с.

УДК 368.021:005

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГИБКОСТЬЮ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ СЕКТОРА СТРАХОВЫХ УСЛУГ

А. Г. Ковалева, *аспирант*, П. В. Егоров, *д-р экон. наук*, *профессор*
Донецкий государственный университет (ДонГУ), г. Донецк, Россия
1epv.epv@mail.ru

В статье подчеркивается роль и значение управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг для экономики страны и предложена стратегия данного процесса.
Ключевые слова: страховые услуги, сектор страховых услуг, гибкость, управление, стратегия, финансовые ресурсы.

Актуальность исследования. Современный мир характеризуется нестабильностью и неопределенностью, которые связаны с глобальными экономическими и политическими процессами. В этой связи разработка стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг является крайне актуальной задачей в современных условиях, где динамичное развитие технологий, изменения в экономической среде и повышенная конкуренция требуют от страховых компаний оперативного и гибкого реагирования на изменяющиеся условия.

Цель исследования: разработка стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг на основе их целенаправленного формирования, распределения и использования в условиях жесткой, современной рыночной конкуренции, для решения тактических и стратегических задач страховых компаний в достижении конкурентного преимущества и устойчивого развития.

Методы исследования. Для достижения поставленной цели были использованы: общенаучные методы — обобщение, систематизация, идентификация, сравнительный анализ для выявления преимуществ стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг; метод системного анализа, позволяющий определить особенности стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг, их взаимосвязи для целенаправленного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов страховых компаний в достижении конкурентного преимущества и устойчивого развития.

Результаты исследования. Основные преимущества стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг:

1) быстрая реакция страховой компании на изменения во внешней среде, что позволяет ей принимать адаптивные к новым условиям решения, минимизируя потери и риски;

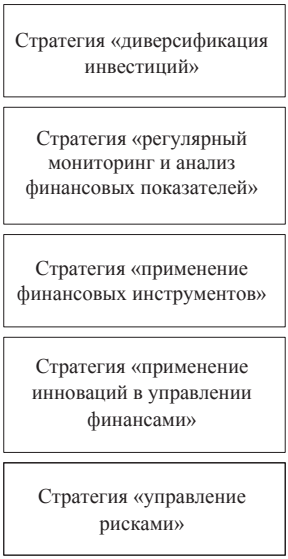
2) эффективное использование страховой компанией финансовых ресурсов, что позволяет ей оптимизировать внутренние процессы, избегая излишних затрат;

3) улучшение конкурентоспособности страховой компании на основе быстрого ее реагирования на изменения рынка, действия конкурентов и предложения клиентам, более выгодных условий;

4) улучшение сервиса клиентов страховой компании, что позволяет ей предложить персонализированные услуги и быстро реагировать на их изменяющиеся потребности, тем самым повышая уровень удовлетворенности клиентов.

Таким образом, разработка стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг является ключевой задачей для страховых компаний, позволяя им успешно функционировать в условиях быстро меняющейся рыночной среды и обеспечивать стабильный рост и развитие бизнеса.

На рисунке предлагаются стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг.



Стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг

Определим особенности вышеперечисленных стратегий:

— стратегия «диверсификация инвестиций». Данная стратегия включает: распределение инвестиций между различными типами активов, чтобы снизить риски и повысить гибкость финансового портфеля. Диверсификация помогает сглаживать колебания в доходах и минимизировать возможные убытки;

— стратегия «управление рисками». Данная стратегия предполагает анализ и управление различными видами рисков: кредитный риск, операционный риск, рыночный риск и др. Управление рисками включает в себя принятие мер для снижения возможных потерь и обеспечения финансовой устойчивости;

— стратегия «регулярный мониторинг и анализ финансовых показателей» — включает контроль и анализ финансовых показателей и показателей эффективности, что позволяет страховой компании быстро реагировать на изменения в экономической среде и принимать обоснованные решения по управлению финансовыми ресурсами;

— стратегия «применение финансовых инструментов» — предполагает то, что страховая компания может использовать различные финансовые инструменты, такие как деривативы, опционы, фьючерсы и т. д., для защиты от рисков и обеспечения финансовой гибкости;

— стратегия «применение инноваций в управлении финансами» — предусматривает внедрение новых подходов и технологий в управлении финансами, таких как блокчейн, искусственный интеллект, аналитика данных и др., что может существенно повысить эффективность управления финансовыми ресурсами и обеспечить конкурентное преимущество.

Теоретическая значимость исследования заключается в определении особенностей стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг при помощи стратегирования данного процесса.

Выводы. Разработаны возможные варианты стратегирования управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг. Определена важность разработки стратегии управления гибкостью финансовых ресурсов сектора страховых услуг, которая заключается в способности эффективно реагировать на изменения внешней среды, принимать быстрые решения, адаптировать свои продукты и услуги к потребностям клиентов, снижать издержки и увеличивать прибыльность.

Исследование проводилось в рамках инициативной темы кафедры «Финансы и банковское дело» ФГБОУ ВО «Донецкого государственного университета» «Стратегия управления финансовой безопасностью в современной России» (номер государственной регистрации № 124122200008-0).

Список литературы

1. Беспалов М. В. Основные аспекты организации управления страховыми услугами // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2021. С. 16 – 25.
2. Землячева О. А., Покатаева Д. А. Страховой рынок и его структура // Science Time. 2022. С. 214 – 219.
3. Никулина Н. Н. Страхование. Теория и практика. М. : Юнити. 2020. 511 с.

УДК 330.322:657.471.1

УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

М. А. Колпакова
Научный руководитель: И. Г. Карпутова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
karputovva@mail.ru

В статье рассматриваются особенности организации бухгалтерского учета и аналитического обеспечения инвестиционных проектов на производственных предприятиях. Исследуются методические подходы к формированию учетной информации о капитальных вложениях, а также инструменты экономического анализа эффективности инвестиций в условиях промышленного производства. Предложены рекомендации по совершенствованию учетно-аналитической системы для повышения качества управленческих решений в сфере инвестиционной деятельности.

Ключевые слова: инвестиционные проекты, бухгалтерский учет, производственные предприятия, экономический анализ, капитальные вложения, эффективность инвестиций, учетно-аналитическое обеспечение.

Современные производственные предприятия, осуществляя инвестиционную деятельность, сталкиваются с необходимостью формирования комплексной учетно-аналитической системы, обеспечивающей корректное отражение всех операций по привлечению и использованию финансовых ресурсов. Рассматривая специфику организации учета инвестиционных проектов, следует отметить, что выбор схемы финансирования определяет методику бухгалтерского отражения операций и формирует различные налоговые последствия для предприятия. Исследователи М. И. Лисица и В. П. Попов подчеркивают важность построения финансовой модели с учетом ограничений параметров проекта, что требует детальной проработки учетных аспектов на этапе планирования [1].

Цель работы: исследование методических подходов к учету схем финансирования инвестиционных проектов и организации учетно-аналитической системы.

Базовая схема кредитного финансирования инвестиционных проектов предполагает отражение получения заемных средств по дебету счета 51 «Расчетные счета» с корреспонденцией по кредиту счета 67 «Расчеты по долгосрочным кредитам и займам», обеспечивая прозрачность источников формирования инвестиционных ресурсов. Начисление процентов осуществляется через счет 91.2 «Прочие расходы», создавая налоговый эффект за счет уменьшения налогооблагаемой базы по налогу на прибыль, что существенно влияет на итоговую эффективность проекта. При использовании аннуитетной схемы погашения возникает методическая сложность, связанная с необходимостью ежемесячного разделения платежей на основной долг и процентные расходы, поскольку соотношение этих компонентов изменяется на протяжении всего срока кредитования. Применяя современные подходы к инвестиционному анализу, описанные

Е. Г. Патрушевой, предприятия получают возможность формировать детализированную финансовую модель с учетом динамики долговой нагрузки [2].

Лизинговая схема финансирования формирует принципиально иную учетную картину, требующую выбора варианта учета предмета лизинга на балансе лизингополучателя или лизингодателя. Учитывая оборудование на собственном балансе, предприятие отражает первоначальную стоимость по дебету счета 08 «Вложения во внеоборотные активы» с последующим переводом на счет 01 «Основные средства», одновременно фиксируя обязательства перед лизингодателем на счете 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» с открытием субсчета «Задолженность по лизинговым платежам». Авансовый платеж первоначально учитывается как дебиторская задолженность и впоследствии засчитывается в счет общей суммы обязательств, создавая временной разрыв между оплатой и признанием расходов. Ежемесячные лизинговые платежи подлежат разделению на возмещение стоимости имущества, проценты за финансирование и вознаграждение лизингодателю, требуя детальной аналитики для корректного формирования себестоимости продукции. К. В. Рябченко в своих работах обращает внимание на критическую важность оценки финансовой реализуемости проекта с учетом особенностей учета лизинговых операций [3, 4].

Применение ускоренной амортизации с повышающим коэффициентом открывает значительные возможности для оптимизации налоговой нагрузки, позволяя существенно ускорить списание стоимости оборудования через счет 02 «Амортизация основных средств» в налоговом учете. Формируя временные налогооблагаемые разницы между бухгалтерским и налоговым учетом, предприятие создает мощный налоговый эффект в первые годы эксплуатации оборудования, высвобождая денежные средства для обслуживания долговых обязательств. Детальное документирование применения ускоренной амортизации становится критически важным для обоснования правомерности налоговых вычетов при взаимодействии с контролирующими органами. Необходимость ведения параллельного учета по различным правилам требует использования автоматизированных систем, способных корректно формировать регистры бухгалтерского и налогового учета.

Комбинированная схема финансирования, использующая одновременно банковское кредитование и факторинговые операции, добавляет дополнительный уровень сложности в учетный процесс производственного предприятия. Операции факторинга отражаются через продажу дебиторской задолженности с использованием счета 91 «Прочие доходы и расходы» для учета дисконта и комиссии факторинговой компании, уменьшающих эффективную сумму полученного финансирования. Обеспечивая детальную аналитику по каждому контрагенту, чья задолженность передается в факторинг, предприятие формирует информационную базу для оценки стоимости привлечения оборотного капитала через различные источники. К. С. Холодова, В. В. Сыроижко и О. М. Фокина подчеркивают необходимость комплексного подхода к формированию финансовой модели инвестиционного проекта с учетом всех источников финансирования [5].

Возникающая при факторинге с регрессом необходимость ведения внебалансового учета обязательств по возможному обратному выкупу непогашенной задолженности требует использования забалансовых счетов и формирования резервов под условные обязательства. Интегрируя информацию о факторинговых операциях с общей системой управления дебиторской задолженностью, предприятие получает возможность оценивать реальную стоимость ускорения оборачиваемости оборотных активов. Сравнительный анализ эффективной процентной ставки по факторингу с альтернативными источниками краткосрочного финансирования позволяет принимать обоснованные решения о целесообразности использования этого инструмента.

Современные программные решения для автоматизации учета инвестиционных проектов представлены широким спектром продуктов различного уровня сложности и функциональности, адаптированных под потребности производственных предприятий. Платформа 1С: Предприятие в специализированных конфигурациях «Управление производственным предприятием» или «Комплексная автоматизация» обеспечивает ведение параллельного учета в разрезе инвестиционных проектов с автоматическим распределением затрат между различными направлениями деятельности. Модуль «Казначейство» автоматизирует формирование платежного календаря с учетом графиков погашения кредитов и лизинговых платежей, что критически важно для проектов с переменными денежными потоками и множественными источниками финансирования.

Специализированные системы управления проектами, интегрированные с корпоративными информационными системами, предоставляют расширенные возможности для управления инвестиционными проектами с детальным финансовым планированием. Автоматическое формирование графиков финансирования на основе календарного плана проекта позволяет синхронизировать производственную программу с потребностью в финансовых ресурсах, минимизируя кассовые разрывы. Отслеживание фактического использования средств в сравнении с бюджетом обеспечивает своевременное выявление отклонений и принятие корректирующих управленческих решений, предотвращающих перерасход инвестиционных ресурсов. Генерация прогнозов денежных потоков с учетом вероятностных сценариев развития проекта формирует информационную основу для оценки финансовых рисков.

Таким образом, эффективная организация учетно-аналитической системы инвестиционных проектов производственных предприятий требует комплексного подхода, интегрирующего методы бухгалтерского учета, финансового анализа и современных информационных технологий. Рассматривая различные схемы финансирования, включающие банковское кредитование, лизинг и факторинг, необходимо отметить принципиальные различия в методике учетного отражения операций и формируемых налоговых эффектах. Корректное применение счетов бухгалтерского учета, обеспечивающее прозрачность источников финансирования и направлений использования средств, создает информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений на всех этапах реализации инвестиционного проекта.

Список литературы

1. Лисица М. И., Попов В. П. Финансовая модель оценки инвестиционной привлекательности проекта в условиях ограничения некоторых параметров // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 3. С. 14 – 27.
2. Патрушева Е. Г. Инвестиционный анализ в процессах формирования финансовой модели и оценки экономической эффективности инвестиционных проектов : учеб. пособие. М. : Прометей, 2024. 110 с.
3. Рябченко К. В. Механизм построения модели оценки финансовой реализуемости инвестиционного проекта // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения : сб. стат. Междунар. науч.-практ. конф., Волгоград, 5 апреля 2018 года. Ч. 1. Волгоград : Аэтерна, 2018. С. 98 – 100.
4. Рябченко, К. В. Модель оценки финансовой реализуемости инвестиционных проектов / К. В. Рябченко // Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 1. С. 62.
5. Холодова К. С., Сыроижко В. В , Фокина О. М. Формирование финансовой модели для оценки инвестиционного проекта // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 61-7. С. 39 – 43.

УДК 336

КРЕДИТНАЯ НАГРУЗКА КАК ФАКТОР ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ: ДИАГНОСТИКА И НАПРАВЛЕНИЯ СНИЖЕНИЯ

И. С. Крутских, *обучающийся*, Ю. В. Ступина, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский государственный университет путей сообщения (СГУПС),
г. Новосибирск, Россия
lissi2004@list.ru

В статье представлены результаты анализа динамики выручки и кредитной нагрузки организаций транспортной отрасли России (раздел Н «Транспортировка и хранение» ОКВЭД 2) за период 2018 – 2025 гг. на основе данных Росстата и Банка России. Сделан вывод о снижении финансовой устойчивости транспортного комплекса и наличии рисков роста просрочек и банкротств при ужесточении денежно-кредитной политики или падении грузопотока. Сформулированы рекомендации, включающие оживление рынка через снижение ключевой ставки, разработку механизмов реструктуризации кредитов, а также повышение эффективности деятельности за счет цифровизации, инвестиций в инфраструктуру и контроля издержек.

Ключевые слова: транспортная отрасль, кредитная нагрузка, выручка, финансовая устойчивость, ключевая ставка, реструктуризация долга.

Виды деятельности, входящие в раздел Н *«Транспортировка и хранение»* ОКВЭД 2, являются ключевым звеном в производственно-сбытовых цепочках, поскольку напрямую коррелируют с уровнем производства и потребления. Если в данной сфере деятельности возникают проблемы — это вызывает трансляцию издержек на все остальные секторы экономики. Именно поэтому исследованию состояния, изменений и факторов, влияющих на транспортную отрасль, должно уделяться значительное внимание.

Анализ взаимосвязи деятельности транспортной отрасли (раздел Н ОКВЭД 2) и ее кредитования сегодня очень актуален. В текущей экономической ситуации эта взаимосвязь используется как необходимый инструмент для понимания рисков как самой отрасли, так и банковского сектора и экономики в целом.

Цель исследования: выявление тенденций и закономерностей изменения кредитной нагрузки в транспортной отрасли, их влияния на финансовую устойчивость предприятий отрасли и обоснование путей снижения долгового бремени и повышение эффективности функционирования транспортного комплекса в условиях макроэкономической нестабильности. Период наблюдения 2018 – 2025 годы.

Основными методами и инструментами исследования послужили анализ и синтез, табличное и графическое представление данных, сравнение, корреляционный анализ, трендовый анализ и пр.

Проведенное исследование опирается на данные Росстата о выпуске в основных ценах в соответствии с методологией СНС 2008 (ОКВЭД 2), являющимся

показателем ВВП, приведенным в единой межведомственной информационно-статистической системе ЕМИСС [1]. Для раздела Н «Транспортировка и хранение» ОКВЭД 2 выпуск определяется как сумма выручки от реализации услуг, изменения запасов готовой продукции и НЗП, а также продукции для собственного использования, без НДС и акцизов, но включая субсидии на продукты. В исследовании также использовались данные ЦБ РФ о величине задолженности по кредитам, предоставленным юридическим лицам — резидентам и индивидуальным предпринимателям, по ОКВЭД 2 [2].

В табл. 1 представлены темповые показатели выручки транспорта в постоянных ценах 2021 года и в текущих ценах. Обращает на себя внимание существенное расхождение между графиками выпуска в текущих и постоянных ценах.

Таблица 1

Динамика выручки транспортной отрасли (раздел Н «Транспортировка и хранение» ОКВЭД 2) за период 2018–2025 гг.

Наименование показателя	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка в постоянных ценах 2021 года, трлн руб.	17,09	17,67	15,79	17,28	17,33	18,08	19,06	19,09
Темп роста (цепной), коэф.	–	1,03	0,89	1,09	1,00	1,04	1,05	1,00
Выручка в текущих ценах, трлн руб.	13,96	15,21	14,43	17,28	20,12	24,55	28,01	31,20
Темп роста (цепной), коэф.	–	1,09	0,95	1,20	1,16	1,22	1,14	1,11

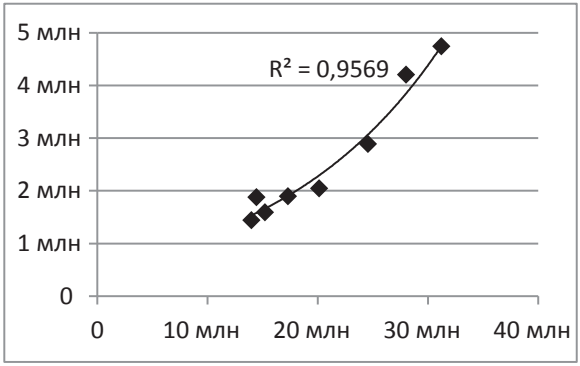
Примечание: составлено и рассчитано автором по [1].

Номинальный рост (в текущих ценах) за период с 2018 по 2025 годы составил более чем 2,2 раза — с 13,96 трлн руб. в 2018 году до 31,2 трлн руб. в 2025 году, среднегодовой темп роста составил 1,12. Реальный рост (в постоянных ценах 2021 г.) гораздо скромнее — прирост составил 11,7 % за аналогичный период, среднегодовой темп роста всего 1,02.

Рост выручки не равен росту активности в отрасли. Это классический признак инфляции издержек, когда основным драйвером роста выручки являются инфляция и рост тарифов, а не физическое увеличение объема перевозок и услуг. При этом ценовое давление начало резко увеличиваться после 2021 года, когда отрасль уже восстановилась от последствий пандемии COVID-19.

К 2025 году реальный объем оказанных услуг практически перестал расти на фоне роста номинальных показателей, что говорит о накоплении системных проблем, делающих отрасль малоэффективной и крайне чувствительной к дальнейшему росту ставок и издержек, и вхождении транспортной отрасли в фазу «дорогой стагнации».

Транспортная отрасль является капиталоемкой и не может существовать без привлечения заемного финансирования. Значение коэффициента корреляции 0,829 указывает на наличие сильной положительной линейной связи между выручкой и задолженностью по кредитам (рисунок).



Взаимосвязь выручки и кредитной задолженности в транспортной отрасли в 2018–2025 гг. (диаграмма рассеивания) (Рассчитано автором по [1, 2]).

В табл. 2 представлены данные о кредитной нагрузке в транспортной отрасли.

Таблица 2

Кредитная нагрузка транспортной отрасли (раздел Н «Транспортировка и хранение» ОКВЭД 2) за период 2018–2025 гг.

Наименование показателя	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка в текущих ценах, трлн руб.	13,96	15,21	14,43	17,28	20,12	24,55	28,01	31,20
Задолженность по кредитам, предоставленным юридическим лицам — резидентам и индивидуальным предпринимателям, трлн руб.	1,45	1,60	1,88	1,90	2,05	2,89	4,21	4,75
Кредитная нагрузка, %	10,4	10,5	13,0	11,0	10,2	11,8	15,0	15,2

Примечание: составлено и рассчитано автором по [1, 2].

Задолженность по кредитам демонстрирует устойчивый рост. В целом за период с 2018 по 2025 годы кредитная задолженность выросла в 3,3 раза. Наиболее активный рост задолженности наблюдается в 2023–2024 годах, что не характерно для капиталоемкой, но обычно стабильной отрасли.

При этом прослеживается тренд на увеличение кредитной нагрузки на отрасль, обусловленный стагнацией объемов деятельности, в то время как кредитный портфель сектора продолжает расти экспоненциально. Так если в 2018–2019 годах кредитная нагрузка была порядка 10 %, то с 2024 года она составляет уже порядка 15 %.

Это тревожный тренд. Рентабельность в транспорте обычно невысока и главная угроза для этой небольшой прибыли — стоимость обслуживания долга [3, 4]. Банк России в своем «Обзоре финансовой стабильности» указывает, что в транспортной отрасли долговая нагрузка (измеренная как доля процентных расходов в структуре затрат) резко выросла — с 7,5 до 10,6 % [5]. Это означает,

что существенная часть выручки уходит только на обслуживание процентов. Когда кредитная нагрузка достигает уровня, при котором только проценты по кредитам «съедают» большую часть операционной прибыли (10,6 % против 4,8 % нормативной рентабельности оборота [4]), кредитная задолженность становится настолько большой относительно выручки, что даже обслуживание этого долга (проценты) начинает «душить» операционную деятельность. У транспортных компаний не остается ресурсов для пополнения запасов, выплаты авансов и других оборотных нужд, заставляя брать новые кредиты уже не на развитие, а на выживание. Исходя из этого, отношение кредитной задолженности к выручке на уровне 13 – 14 % является индикатором того, что кредитная нагрузка перешла из категории «развивающей» в категорию «пожирающей ликвидность».

Это позволяет говорить о том, что финансовая устойчивость предприятий транспортной отрасли в 2024 – 2025 годах снизилась. При текущей динамике показателей любое ужесточение денежно-кредитной политики или падение грузопотока может привести к росту просрочек и банкротств в отрасли, а учитывая высокую зависимость отрасли от заемных средств, преодоление сложившейся ситуации приобретает первостепенное значение.

Для улучшения ситуации необходимо оживление рынка транспорта, что многие специалисты связывают со снижением ключевой ставки: «В сегменте транспорта и логистики снижение ключевой ставки до 12 % стимулирует повышение деловой активности, объемов потребления и рост спроса до 6 %» [6]. Кроме того, необходима разработка механизма реструктуризации и рефинансирования кредитов под более низкие проценты, что позволило бы снизить кредитную нагрузку и финансово оздоровить предприятия транспортной отрасли.

Однако без повышения эффективности любая внешняя помощь будет лишь временной. Только повышение эффективности деятельности — единственный долгосрочный способ справиться с долгами без постоянных вливаний извне. Чтобы выручка росла быстрее кредитной нагрузки, необходим стабильный грузопоток и предсказуемые тарифы. Для этого необходимо инвестировать в инфраструктуру и технологии, чтобы повысить производительность и создать новые рабочие места, необходима цифровизация и автоматизация процессов в отрасли, контроль тарифных издержек и т. п. [7].

Список литературы

1. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). URL: https://fedstat.ru/.
2. Задолженность, в том числе просроченная, по кредитам, предоставленным юридическим лицам. резидентам и индивидуальным предпринимателям, по классам ОКВЭД 2. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/.
3. РБК: рентабельность автоперевозок близка к нулевой, компании покидают рынок. URL: https://zen.ati.su/news/2025/11/26/rbk-rentabelnost-avtoperevozok-blizka-k-nulevoj-kompanii-pokidajut-rynok-292968/.

4. Распоряжение Минтранса России от 18.04.2013 № НА-37-р «О введении в действие Методических рекомендаций по расчету экономически обоснованной стоимости перевозки пассажиров и багажа в городском и пригородном сообщении автомобильным и городским наземным электрическим транспортом общего пользования». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145930/.
5. Обзор финансовой стабильности IV квартал 2024. I квартал 2025 года Информационно-аналитический материал. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55878/4q_2024_1q_2025.pdf.
6. Эксперты прогнозируют снижение ключевой ставки до 12 % в 2026 году. URL: https://logistics360.ru/eksperty-prognoziruyut-snizhenie-klyuchevoj-stavki-do-12-v-2026-godu/.
7. Транспорт поедет по пяти направлениям. URL: https://www.transportrussia.ru/razdely/obshchestvennye-slushaniya/33-v-mintranse-rossii/14 249-transport-poedet-po-pyati-napravleniyam.html.

УДК 336.6

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ (ДНР) В УСЛОВИЯХ ФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКИ

Б. Д. Леонтьев, *обучающийся*, Е. А. Бирюченко, *ст. преподаватель*
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского (ДОННУЭТ), г. Донецк, Россия
elizavetaburdelo@yandex.ru

В статье рассматриваются теоретические аспекты анализа финансовой устойчивости предприятия и проводится оценка финансового состояния ООО «ТД „ГОРНЯК“», функционирующего в условиях формирующейся экономики Донецкой Народной Республики.
Ключевые слова: финансовая устойчивость, финансовый анализ, коэффициенты финансовой устойчивости, ликвидность, платежеспособность.

В условиях нестабильной экономики ДНР хозяйственная деятельность предприятий подвержена непрерывному воздействию комплекса внешних и внутренних факторов, обусловливающих необходимость перманентной адаптации. В сложившейся обстановке особое значение приобретает оперативное управление организацией, включающее анализ финансовых показателей, оперативное реагирование на изменения внешней среды, оценку рисков и внедрение соответствующих корректирующих мероприятий. Обеспечение устойчивого функционирования предприятия в современных условиях требует комплексного подхода, охватывающего традиционные методы повышения операционной эффективности и поддержания конкурентоспособности продукции и услуг, а также способность к объективному анализу финансового состояния. **Актуальность исследования** определяется ролью эффективного управления финансовой устойчивостью в системе управления предприятием. Грамотное управление финансовой устойчивостью позволяет не только минимизировать финансовые и операционные риски, но и создает основу для оптимизации хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Финансовая устойчивость является характеристикой финансового состояния предприятия, отражает его способность функционирования и развития, сохраняя возможность своевременно и в полном объеме погашать краткосрочные обязательства. Финансовая устойчивость предприятия — один из ключевых показателей, определяющих его способность к долгосрочному существованию, развитию и выполнению обязательств перед партнерами, инвесторами и государством. Данный показатель «…отражает баланс между собственными и заемными средствами, эффективность использования ресурсов, а также способность адаптироваться к изменениям в экономической среде» [1, с. 42].

Целью исследования является раскрытие теоретических вопросов, связанных с анализом финансовой устойчивости предприятия, а также конкретный анализ финансовой устойчивости предприятия Донецкой Народной Республики

ООО «ТД „ГОРНЯК“». Эта организация представляет такие сферы деятельности, как производство и оптовая, розничная торговля.

Стабильность деятельности организации характеризуется ее финансовой прочностью, расчет которой можно осуществлять по нескольким методикам, так как универсальной схемы или анализа не существует [2].

Методологической основой статьи выступает изучение бухгалтерской документации — бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах. Оценка финансовой устойчивости ООО «ТД „ГОРНЯК“» осуществлялась с помощью расчетов коэффициентов автономии, абсолютной ликвидности, наличия собственных оборотных средств, обеспечения собственными оборотными активами, соотношения заемных и собственных средств, финансирования, маневренности, финансового левериджа (риска), финансовой устойчивости. Значение данных коэффициентов используется для оценки финансовой устойчивости организации, но с соответствующими уточнениями [3]. Представим формулы расчета в табл. 1.

Таблица 1

Теория расчета коэффициентов

Коэффициент	Формула	Пояснение
Наличия собственных оборотных средств ($k_{\text{сос}}$)	$k_{\text{сос}}=\text{ОА}-\text{КО}$	где ОА — оборотные активы, КО — краткосрочные обязательства
Автономии ($k_{\text{а}}$)	$k_{\text{а}}=\frac{\text{СК}}{\text{А}}$	где СК — собственный капитал, А — активы
Маневренности ($k_{\text{м}}$)	$k_{\text{м}}=\frac{\text{k}_{\text{СОС}}}{\text{СК}}$	где СК — собственный капитал
Соотношения заемных и собственных средств ($k_{\text{сзсс}}$)	$k_{\text{сзсс}}=\frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}$	где ЗК — заемный капитал, СК — собственный капитал
Обеспеченности собственными оборотными средствами ($k_{\text{осос}}$)	$k_{\text{осос}}=\frac{\text{k}_{\text{СОС}}}{\text{ОА}}$	где ОА– оборотные активы
Финансирования ($k_{\text{ф}}$)	$k_{\text{ф}}=\frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}$	где СК — собственный капитал, ЗК — заемный капитал
Абсолютной ликвидности ($k_{\text{ал}}$)	$k_{\text{ал}}=\frac{\text{ДС}+\text{КФВ}}{\text{КО}}$	где ДС — денежные средства, КФВ — краткосрочные фин. вложения, КО — краткосрочные обязательства
Финансового левериджа ($k_{\text{фл}}$)	$k_{\text{фл}}=\frac{\text{ЗК}}{\text{А}}$	где СК — собственный капитал, А — активы
Финансовой устойчивости ($k_{\text{фу}}$)	$k_{\text{фу}}=\frac{\text{СК}+\text{ДО}}{\text{ВА}}$	где СК — собственный капитал, ДО — долгосроч. обязательства, ВА — внеоборотные активы

Результаты расчетов финансовой устойчивости ООО «ТД „ГОРНЯК“» с помощью коэффициентного метода представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты расчета коэффициентов финансовой устойчивости ООО «ТД „ГОРНЯК“»

Коэффициент	Норма значения	Отчетный период 2023 г.	Отчетный период 2024 г.	Абсолютное откл., +/–	Темп роста, %	Темп прироста, %
$k_{\text{сос}}$	> 0	4054274	4367093	312819	107,72	7,72
$k_{\text{а}}$	≥ 0,5	0,703	0,752	0,05	106,97	6,97
$k_{\text{м}}$	> 0,2	0,803	0,732	−0,07	91,16	−8,84
$k_{\text{сзсс}}$	< 0,7	0,422	0,33	−0,09	78,20	−21,80
$k_{\text{осос}}$	≥ 0,3	0,655	0,689	0,03	105,19	5,19
$k_{\text{ф}}$	≥ 1,0	2,370	3,03	0,66	127,85	27,85
$k_{\text{ал}}$	≥ 0,2	0,676	0,781	0,11	115,53	15,53
$k_{\text{фл}}$	≤ 1,0	0,422	0,33	−0,09	78,20	−21,80
$k_{\text{фу}}$	≥ 1,5	5,070	3,73	−1,34	73,57	−26,43

Анализ динамики финансовых показателей констатирует укрепление финансовой независимости и ликвидности на фоне структурной перестройки активов. Прирост собственных оборотных средств ($k_{\text{сос}}$) на 7,72 % (+313 млн руб.) отражает увеличение доли активов, финансируемых за счет собственных источников, и повышает финансовую устойчивость. Рост коэффициента автономии ($k_{\text{а}}$) до 0,752 подтверждает тенденцию к снижению зависимости от заемного капитала. Снижение коэффициента соотношения заемных и собственных средств ($k_{\text{сзсс}}$) и коэффициента финансового левериджа ($k_{\text{фл}}$) — на 21,8 % до 0,33 (значительно ниже норматива <0,7) отражает стратегию, ориентированную на сокращение доли заемных средств и минимизацию финансовых рисков. Это свидетельствует о снижении финансовой нагрузки и повышении способности генерировать прибыль для обслуживания долга. Снижение коэффициента финансовой устойчивости ($k_{\text{фу}}$) на 26,43 % обусловлено ростом внеоборотных активов, возможно, связанным с инвестициями. Однако сохранение значения $k_{\text{фу}}$ на уровне, существенно превышающем нормативное (>1,5), подтверждает финансирование долгосрочных активов за счет устойчивых источников, обеспечивая долгосрочную финансовую стабильность. Положительная динамика коэффициента абсолютной ликвидности ($k_{\text{ал}}$), увеличившегося на 15,53 % — до 0,781, указывает на формирование резерва высоколиквидных активов, обеспечивающих погашение текущих обязательств и улучшение платежеспособности в краткосрочной перспективе. Проведенный анализ свидетельствует об улучшении финансового состояния предприятия, характеризующегося укреплением финансовой независимости, снижением финансовой нагрузки и повышением ликвидности. Структурная перестройка активов, сопровождающаяся увеличением доли собственных оборотных средств и внеоборотных активов,

финансируемых за счет устойчивых источников, создает основу для долгосрочной финансовой стабильности и устойчивого развития предприятия. В условиях повышенных внешних рисков, характерных для ДНР, компания сознательно отходит от теоретической оптимальности отдельных показателей, приоритезируя формирование устойчивой внутренней финансовой базы, гарантирующей автономность и выживаемость в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Чернявская С. А., Нестерова В. И., Каширя Д. Н. Анализ финансовой устойчивости // Журнал прикладных исследований. 2025. № 5. С. 41 – 50.
2. Безручко А. С., Герасименко О. А., Касимова Е. С. Эмпирические аспекты финансового моделирования в сельскохозяйственных организациях с использованием программных продуктов // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2(91). С. 1312 – 1219.
3. Герасименко О. В. Использование матричной модели при оценке финансовой устойчивости организации // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : сб. ст. по матер. X Всероссийской конф. молодых ученых, посвященной 120-летию И. С. Косенко, Краснодар, 26 – 30 ноября 2016 года / Отв. за вып. А. Г. Кощаев. Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, 2017. С. 1437 – 1438.

УДК 336.7

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ КЫРГЫЗСТАНА

С. А. Мажитова
Научный руководитель: А. Н. Сулайманова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Кыргызско-Российский Славянский университет им. первого Президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина (КРСУ), г. Бишкек, Кыргызстан
mazhitovasabina5@gmail.com

В статье рассматриваются ключевые направления развития цифровых финансовых технологий в банковской системе Кыргызской Республики и анализируется их влияние на доступность и качество банковских услуг. Выявлены основные тенденции цифровизации, включая распространение мобильного банкинга, безналичных платежей, QR-технологий и дистанционных сервисов. Определены существующие проблемы и риски внедрения цифровых инструментов, а также обозначены перспективы дальнейшего развития цифровой банковской инфраструктуры. Сделан вывод о значительном потенциале цифровых технологий для повышения эффективности банковской деятельности и расширения финансовой инклюзии населения.

Ключевые слова: цифровизация, банковский сектор, финансовые технологии, мобильный банкинг, платежные системы, инновации, финансовая инклюзия.

Введение. В современных условиях банковские системы большинства стран мира активно развиваются в направлении цифровизации. Цифровая трансформация банковской отрасли способствует повышению доступности и качества финансовых услуг, расширению дистанционных каналов обслуживания и формированию новых бизнес-моделей. Внедрение информационно-коммуникационных технологий, платежных сервисов, мобильных приложений, технологий искусственного интеллекта и элементов блокчейн позволяет банкам создавать инновационные продукты и повышать эффективность взаимодействия с клиентами [1]. Цифровизация финансовых технологий становится важным фактором трансформации банковского сектора не только в развитых, но и в развивающихся странах, включая Кыргызстан. Активное внедрение мобильного банкинга, электронных платежей и дистанционных сервисов способствует ускорению финансовых операций, снижению транзакционных издержек и расширению финансовой инклюзии населения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа современного состояния цифровых финансовых технологий в банковской системе Кыргызстана, оценки их влияния на доступность и качество банковских услуг, а также выработки рекомендаций по их дальнейшему эффективному развитию.

Цель исследования заключается в анализе современного состояния и основных направлений развития цифровых финансовых технологий в банковской системе Кыргызстана, а также в оценке их влияния на доступность, качество и эффективность банковских услуг.

Материалы и методы исследования. В ходе исследования использовались методы сравнительного и статистического анализа. Эмпирическую базу составили официальные статистические данные Национального банка Кыргызской Республики, материалы коммерческих банков и открытые информационные источники (таблица).

Динамика развития цифровых финансовых технологий в Кыргызстане

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год	Изменение
Количество банковских карт в обращении	6,89 млн	8,0 – 9,0 млн (оценка по росту)	10,3 млн	Рост почти в 1,5 раза
Количество операций по банковским картам	58,4 млн	–	–	+47,5 % к 2022 г.
Объём операций по картам	225,5 млрд сомов	–	–	+32,6 % к 2022 г.
Объём QR-платежей (1 квартал)	~4 млрд сомов (расчётно)	3,9 – 4,0 млрд (факт)	94 млрд сомов	Рост в 24 раза
Объём QR-платежей (6 месяцев)	≈14 млрд сомов (расчётно)	13 – 14 млрд сомов	274,9 млрд сомов	Рост почти в 20 раз

Примечание: составлено на основе данных Национального банка Кыргызской Республики и национальной платежной системы «Элкарт»

По состоянию на середину 2025 года, количество банковских карт в обращении превысило 10,3 млн, что означает рост почти на треть по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Для сравнения, в конце 2023 года их насчитывалось около 6,89 миллиона, что демонстрирует чрезвычайно быстрый прогресс в распространении безналичных инструментов. Важнейшую роль в этом процессе сыграла национальная платежная система «Элкарт», которая обеспечивает масштабную инфраструктуру для процессинга платежей, обслуживания карт и интеграции с другими цифровыми сервисами [2].

Заметно расширяется сфера электронных транзакций. В 2023 году было проведено свыше 58 млн операций с банковскими картами, а их объём достиг 225,5 млрд сомов, что свидетельствует об устойчивом росте интереса населения к безналичным платежам. Активно развиваются операции через POS-терминалы, количество которых увеличилось более чем на 90 %, а объём операций — на 53 %. Наиболее динамичным направлением стали QR-платежи: уже в первом квартале 2025 года их объём достиг 94 млрд сомов, а за полугодие — 274,9 млрд сомов, продемонстрировав многократный рост. Это подтверждает превращение цифровых финансовых технологий в повседневный инструмент пользователей [3].

Развитие цифровых сервисов активно проявляется на уровне коммерческих банков Кыргызстана, которые внедряют мобильные приложения и дистанционные каналы обслуживания, обеспечивающие переводы, оплату услуг, операции по QR-коду, управление счетами и оформление финансовых продуктов

онлайн. Популярность цифровых платформ свидетельствует о стремлении банков формировать полноценные цифровые экосистемы, позволяющие клиентам осуществлять большинство операций без посещения отделений, и повышающие удобство взаимодействия с финансовыми институтами [3 – 5].

Несмотря на положительные результаты цифровой трансформации, развитие финансовых технологий в банковской системе Кыргызстана сопровождается рядом проблем и рисков. Существенным ограничением остается неравномерность цифровой инфраструктуры, особенно в сельских регионах, где нестабильное интернет-покрытие затрудняет использование дистанционных банковских сервисов. Наблюдается рост киберугроз и мошенничества: в 2024 году было зафиксировано около двух тысяч спорных транзакций по банковским картам, что на 74 % превышает показатели предыдущего года, а общий объём потерь превысил 32 млн сомов. Дополнительным фактором риска является недостаточная идентификация электронных кошельков — из 7,6 млн зарегистрированных кошельков подтверждённые данные владельцев имеют лишь 3,2 млн, что повышает вероятность нелегальных операций. Важными вызовами остаются необходимость совершенствования нормативно-правового регулирования и повышение уровня цифровой и финансовой грамотности населения. Решение обозначенных проблем требует комплексных мер со стороны государства, банков и финтех-компаний.

Перспективы развития цифровых финансовых технологий в банковской системе Кыргызстана связаны с расширением дистанционных сервисов, внедрением биометрической идентификации, развитием мгновенных платежей и формированием цифровых финансовых экосистем. Важным направлением выступает усиление сотрудничества банков с финтех-компаниями и использование технологий искусственного интеллекта и анализа данных для повышения эффективности и персонализации услуг. Реализация данных направлений в сочетании с мерами по повышению цифровой грамотности населения будет способствовать формированию устойчивой и конкурентоспособной цифровой банковской среды.

Выводы. Развитие цифровых финансовых технологий стало ключевым фактором трансформации банковской системы Кыргызстана, кардинально изменив подход к предоставлению финансовых услуг. Рост количества банковских карт, стремительное увеличение объёмов безналичных платежей, массовое распространение мобильных приложений и бурное развитие QR-платежей свидетельствуют о том, что цифровые инструменты прочно вошли в повседневную жизнь населения. Кыргызстан за относительно короткий период прошёл путь от преимущественно наличной экономики к активно развивающейся цифровой финансовой инфраструктуре.

В то же время дальнейшее развитие цифровых технологий требует преодоления существующих ограничений, связанных с неравномерностью интернет-инфраструктуры, низким уровнем цифровой грамотности, ростом киберрисков и необходимостью совершенствования нормативно-правовой базы. Усиление инновационной активности, развитие биометрических систем, расширение

сотрудничества с финтех-сектором и вложения в образовательные программы. Таким образом, цифровизация банковского сектора Кыргызстана имеет значительный потенциал, однако её дальнейшее успешное развитие зависит от комплексного решения обозначенных вызовов.

Список литературы

1. Абдыжапарова К. А., Сулайманова А. Н. Цифровизация банковской среды: состояние и тенденции развития // Вестник Кыргызского национального аграрного университета им. К. И. Скрябина. 2024. № 2(69). С. 75 – 79. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67314948.
2. Национальный банк Кыргызской Республики. Отчёт о развитии платежной системы КР за 2023 – 2025 гг. // Официальный сайт Национального банка Кыргызской Республики. URL: https://www.nbkr.kg.
3. Национальная платежная система Элкарт. Статистические данные о количестве карт и транзакций, 2023 – 2025 гг. // Официальный сайт национальной платежной системы. URL: https://elcart.kg.
4. Акчабар. Данные о количестве банковских карт, безналичных операциях и статистике мошенничества в банковской системе Кыргызстана // Финансово-экономический портал. URL: https://www.akchabar.kg
5. KICB. Официальная информация о цифровых сервисах банка, мобильном приложении и функциях дистанционного обслуживания // Официальный сайт Кыргызского инвестиционно-кредитного банка. URL: https://kicb.kg.

УДК 338.432.5

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ УЧЕТА ЖИВОГО ИМУЩЕСТВА НЕСЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Я. С. Мохий
Научный руководитель: И. В. Бешуля, *канд. экон. наук*
Донецкий государственный университет (ДонГУ), г. Донецк, Россия
mokhiyyana@yandex.ru

В современных условиях развития общества существуют предприятия различной направленности деятельности и различных форм собственности. Исходя из специфики деятельности, для выполнения определенных функций предприятия могут содержать объекты живого имущества.

Ключевые слова: живое имущество, несельскохозяйственные предприятия, биологические особенности, служебные животные, срок полезного использования.

В связи со специфическими свойствами живого имущества возникают серьезные проблемы его бухгалтерского учета и нормативного регулирования.

В целях подготовки настоящего исследования была изучена практика учета в зоопарках, цирках, коммерческих структурах, а также в подразделениях правоохранительных органов Российской Федерации. Анализировались федеральные законы, федеральные стандарты бухгалтерского учета (ФСБУ), положения по бухгалтерскому учету (ПБУ), иные нормативные акты РФ, а также специальная литература.

Бухгалтеры таких организаций сталкиваются с серьезными трудностями учета живого имущества из-за недостаточной нормативной и методической проработки данного вопроса. Особенно остро проблемы проявляются в сферах культуры, спорта и охраны правопорядка, в отличие от сельского хозяйства, где учет регламентирован более подробно.

Цель работы: исследовать экономическую сущность живого имущества, особенности формирования учетной информации о нем на несельскохозяйственных предприятиях, выявить основные проблемы и предложить направления совершенствования нормативного регулирования.

В современной экономике России действует множество организаций (зоопарки, цирки, конноспортивные клубы, научные и медицинские учреждения), использующих животных в своей деятельности. Живое имущество отвечает признакам актива, поскольку контролируется организацией и способно приносить экономические выгоды.

В зависимости от назначения животные учитываются как оборотные активы (при перепродаже) либо как внеоборотные — при длительном использовании [1]. Молодняк отражается как объект выращивания с последующим переводом в основные средства; в отдельных случаях животные учитываются как производственные запасы (корм). Приобретение щенка относится к капитальным вложениям, а расходы на дрессировку формируют стоимость служебной собаки; взрослая обученная собака принимается к учету сразу как основное

средство. При разработке учетной политики учитываются биологические особенности животных, постоянные расходы на содержание и риск гибели, с закреплением их за материально ответственными лицами [2].

Учет животных в зоопарке имеет специфику, поскольку они длительно используются в основной деятельности и учитываются, как правило, в составе основных средств с включением в стоимость расходов на приобретение и содержание. При этом требуется раздельный аналитический учет, закрепление за материально ответственными лицами и регулярная инвентаризация. Основные проблемы связаны с определением рыночной стоимости при отсутствии активного рынка, установлением срока полезного использования и амортизации с учетом биологических особенностей, учетом приплода и обменных операций, а также недостаточной нормативной регламентацией [3].

Наиболее распространенной категорией являются служебные животные, используемые для охраны объектов. В бюджетные организации они чаще поступают безвозмездно и принимаются к учету на основании акта, при этом стоимость определяется комиссией с учетом возраста, веса и физического состояния животного. Акт передается в бухгалтерию, где на каждую собаку заводится карточка служебного животного. В полиции собак, независимо от стоимости, относят к основным средствам и учитывают на субсчете 01-10 «Прочие объекты основных средств» с выделением в отдельную группу «служебные собаки». По каждой группе открываются аналитические счета отдельно для каждого материально ответственного лица.

Расходы по содержанию собак включают кормление, ветеринарное обслуживание и дрессировку. Нормы кормления регламентируются Приказом Министра обороны РФ от 21.06.2011 № 888. Однако установленные нормы недостаточны для полноценного развития животного, и на практике нередко не соблюдаются. Причина — содержание собак за счет средств специального фонда. Амортизация на служебных животных в бюджетных учреждениях не начисляется в соответствии со стандартом «Биологические активы», утверждённым приказом Минфина РФ от 21 декабря 2022 года № 192н. Списание собак с баланса производится только на основании заключения ветеринарного врача о смерти животного — по стоимости, по которой оно было оприходовано.

На предприятиях других форм собственности также содержатся животные для охраны служебных объектов, однако там применяются нормы национальных стандартов бухгалтерского учета, поэтому учет собак отличается от вышеописанной схемы. Предприятие может арендовать собак у своих работников, у других граждан или организаций. Бухгалтерские аспекты такой операции аналогичны аренде других основных средств и оформляются договором аренды служебной собаки.

В сфере сельского хозяйства применяется специализированный порядок учета биологических активов, однако он не распространяется на организации, деятельность которых не связана с сельскохозяйственным производством [4]. Таким образом, вопрос учета животных в зоопарках, цирках, охранных структурах, спортивных и иных организациях остается недостаточно урегулированным.

На практике организации вынуждены руководствоваться общими нормами российского бухгалтерского законодательства, в частности: Федеральный

закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»; ФСБУ 6/2020 «Основные средства»; ФСБУ 5/2019 «Запасы»; ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения». Однако указанные стандарты не учитывают биологическую специфику животных (изменение физиологического состояния, риск гибели, способность к воспроизводству и т. п.), что создает методические трудности. В налоговом учете операции с живым имуществом регулируются положениями Налогового кодекса Российской Федерации [5].

Если животное соответствует критериям амортизируемого имущества (срок полезного использования более 12 месяцев и стоимость выше установленного лимита), оно признается основным средством и подлежит амортизации в порядке, предусмотренном главой 25 НК РФ. Расходы на содержание животных учитываются в составе прочих расходов при их экономической обоснованности и документальном подтверждении. Организация должна подтвердить использование животных в деятельности, направленной на получение дохода. Трудности возникают при безвозмездном получении, обмене, реализации и списании животных, поскольку требуется определить рыночную стоимость. Из-за неактивности рынка организации часто привлекают независимых оценщиков для подтверждения обоснованности оценки.

В бюджетной сфере существуют отдельные ведомственные инструкции, регулирующие учет служебных животных, однако они носят фрагментарный характер и не формируют единой методологической базы. В коммерческих организациях специального нормативного регулирования учета живого имущества фактически нет. Применение к животным общих норм учета для неживых объектов не всегда отражает их экономическую сущность, так как биологические особенности требуют специальных методических подходов.

Таким образом, недостаточная нормативная регламентация учета живого имущества на несельскохозяйственных предприятиях приводит к искажению отчетности и снижению прозрачности рынка. Решение возможно либо через внесение изменений в действующие ФСБУ и План счетов, либо путем разработки отдельного нормативного акта по учету животных. Выбор подхода должен учитывать мнение всех заинтересованных сторон.

Список литературы

1. Бухгалтерский финансовый учет : учебник для вузов / под ред. В. Б. Ивашкевича. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 399 с.
2. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет : учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2022. 681 с.
3. Палий В. Ф. Теория бухгалтерского учета : учеб. пособие. М. : Проспект, 2021. 272 с.
4. Соколов Я. В. Основы теории бухгалтерского учета. М. : Финансы и статистика, 2020. 512 с.
5. Комментарий к Налоговому кодексу Российской Федерации, части второй (постатейный) / под ред. С. Г. Пепеляева. М. : Норма, 2023. 1216 с.

УДК 338

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СТРАХОВАНИИ: НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ, РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА И НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

А. Ю. Полежаев, *обучающийся*, О. В. Аверченко, *преподаватель*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
aver4enko@yandex.ru

В статье рассмотрены основные направления использования искусственного интеллекта (ИИ) в страховании: оценка рисков и персонализация тарифов, обнаружение мошенничества, автоматизация обработки заявок, киберстрахование и встроенное страхование. Проанализированы примеры российских страховых компаний, внедряющих ИИ. Отдельное внимание уделено превентивному страхованию, а также рискам алгоритмической дискриминации и этическим проблемам. Материал предназначен для студентов и специалистов в области страхования.

Ключевые слова: искусственный интеллект, страхование, андеррайтинг, киберстрахование, превентивное страхование.

Актуальность темы обусловлена активным проникновением информационных технологий во все сферы деятельности, включая страхование. Искусственный интеллект (ИИ) позволяет снизить влияние человеческого фактора, автоматизировать процессы и оптимизировать работу страховых компаний [4].

Цель статьи: выяснить как ИИ влияет на страхование, какие технологии используют ведущие компании, а также проанализировать риски и ограничения применения ИИ. В работе использованы данные аналитических отчетов, публикаций и примеры из практики российских страховых организаций.

К основным направлениям использования искусственного интеллекта в страховой деятельности относятся оценка рисков, андеррайтинг и персонализация тарифов; обнаружение мошенничества; автоматизированная обработка обращений и урегулирование убытков; киберстрахование и новые виды рисков; встроенное страхование.

ИИ позволяет анализировать большие массивы данных для более точной оценки рисков, выбора оптимального страхового покрытия и снижения вероятности будущих претензий [1, 2]. Современный тренд — переход от усреднённых тарифов к персонализированному ценообразованию на основе цифрового поведения клиента [3, 4].

Источниками данных выступают: телематика в автостраховании (стиль вождения, время поездок, маршруты); носимые устройства (физическая активность, пульс, качество сна); цифровая гигиена (использование антивирусов, двухфакторная аутентификация для киберстрахования). ИИ выявляет сложные взаимосвязи между, казалось бы, не связанными параметрами — например, между нарушением режима сна и риском ДТП.

Чат-боты и аналитические системы на базе ИИ выявляют подозрительные действия, маркируют новые полисы с высоким риском мошенничества и сокращают объём ручной проверки [2]. Например, канадская компания RBC Insurance благодаря внедрению такой системы сэкономила 2,4 млн долларов за финансовый год.

Ещё одной областью применения ИИ является обработка клиентских обращений. С его помощью страхователи могут сообщать о страховых случаях, фиксировать ущерб, проверять условия полиса, отслеживать статус заявки и получать уведомления. Всё это происходит без участия человека или с минимальным вмешательством. Время урегулирования сокращается с недель до минут. По прогнозам, к 2030 году данный процесс будет полностью автоматизирован [4].

В связи с ростом числа кибератак активно развивается киберстрахование. ИИ применяется здесь по двум направлениям:1) для оценки киберрисков клиента (например, анализа его цифровой гигиены); 2) как объект страхования — для покрытия убытков от взломов, утечек данных и сбоев в работе самих ИИ-систем.

Встроенное страхование — современный тренд, когда страхование становится «невидимым» и встраивается в другие цифровые сервисы. Это означает, что полис оформляется в момент покупки товара или услуги (билет, аренда авто, кредит) через API без отдельного визита к страховщику. Страхование по подписке и поминутные полисы («плати, только если едешь») становятся экономически возможными именно благодаря автоматизации на базе ИИ [2].

Для исследования применения технологий ИИ на российском страховом рынке выбраны следующие компании: САО «РЕСО-Гарантия», АО «Т-Страхование», ПАО «Группа Ренессанс страхование», АО «СОГАЗ», ООО СК «Сбербанк страхование жизни» (таблица) [3, 4].

Использование ИИ крупнейшими российскими страховщиками

Страховая компания	Направление использования ИИ
САО «РЕСО-Гарантия»	Оценка спроса на продукты, кросс-продажи ОСАГО, фильтрация незаинтересованных клиентов
АО «Т-Страхование»	Оценка риска мошенничества, вероятности пролонгации полиса и получения суброгации по ДТП
ПАО «Группа Ренессанс страхование»	Нейросети для анализа фото страховых случаев, градиентный бустинг, случайный лес для табличных данных, NLP для текста
АО «СОГАЗ»	Расчёт рисков, урегулирование убытков, анализ медицинских услуг, работа с персоналом (экономический эффект на конец 2019 года — 1 млрд руб.)
ООО СК «Сбербанк страхование жизни»	Медицинский чат-бот (распознаёт более 350 симптомов), перспективное внедрение ИИ в андеррайтинг

В России ИИ пока не получил широкого распространения в урегулировании страховых случаев, так как нейросети требуют больших объёмов данных для обучения [4]. Тем не менее, в инновационном центре «Сколково» работают более 60 компаний, чья совокупная выручка превышает 12 млрд рублей.

Интересным является тренд последних лет — сдвиг от компенсации ущерба к его предотвращению. Страховщики используют информацию с датчиков «умного дома» (протечки, задымление), чтобы предупреждать клиентов о проблемах до того, как произойдет страховой случай. Например, компания «Росгосстрах» предлагает клиентам интеграцию с датчиками для немедленного оповещения и ускорения выплат.

В страховании здоровья ИИ предсказывает вероятность заболеваний на основе генетического профиля и образа жизни и предлагает профилактические программы. По оценкам экспертов, в ближайшие годы 90–95 % решений в страховании будет принимать ИИ — от андеррайтинга до урегулирования убытков. Клиенты также получают выгоду: аккуратные водители могут экономить на полисе до 30–50 % благодаря телематике и анализу стиля вождения [5].

Внедрение ИИ в страховании также, как и в любой другой экономической деятельности, сталкивается с рядом препятствий.

1. Недостаточность данных. Объём российского рынка страхования (1,5 трлн руб. в 2019 году — 1,5 % ВВП) относительно невелик, что ограничивает объём доступных данных для обучения моделей.

2. Кадровые и инфраструктурные барьеры. Требуется волевое решение руководства, преодоление сопротивления изменениям, наличие компетентных сотрудников и качественное наполнение информационных систем.

3. Алгоритмическая дискриминация. ИИ может воспроизводить и усиливать существующие предрассудки, если обучался на нерепрезентативных данных. Например, почтовый индекс клиента может стать «заменителем» запрещённого признака происхождения, если в определённых районах исторически проживают определённые группы населения.

Известен зарубежный случай: в Нидерландах из-за ошибочного алгоритма более 20 тысяч семей незаконно обязали вернуть детские пособия. В России эта проблема также существует: необходима прозрачность алгоритмов и информированное согласие клиентов на сбор данных.

Отмеченные риски использования ИИ в страховании требуют предупредительных мероприятий, среди которых: мониторинг со стороны Банка России за достижением скидок и открытостью телематических данных; использование биометрии для повышения безопасности; расширение норм в кодексе страховой деятельности и передача текущего регулирования Всероссийскому союзу страховщиков; требование объяснимости решений ИИ и защита от необоснованного завышения рисков [4].

В заключение можно отметить, что ИИ повышает эффективность страховых процессов и качество клиентского обслуживания, способствуя созданию более гибкой бизнес-модели. Персонализация тарифов, превентивное страхование и встроенные страховые продукты становятся реальностью благодаря развитию технологий. В то же время требуется учитывать вопросы конфиденциальности, безопасности данных, а также риски алгоритмической дискриминации. Дальнейшее развитие ИИ в страховании будет зависеть от накопления данных, регуляторной среды и уровня доверия со стороны клиентов.

Список литературы

1. Борисова В. Г. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения в банковской системе и страховании // Социально-экономическое развитие России и регионов в эпоху цифровизации : мат. XIV Межвуз. студ. науч.-практ. конф. к 95-летию БГУ, Брянск, 14 мая 2025 года. Брянск : Брянский государственный университет им. академика И. Г. Петровского, 2025. С. 230 – 233.
2. Губаревич К. И., Удодов А. П. Big data и искусственный интеллект в страховании // Современные тенденции и инновации в науке и производстве : мат. XIII междунар. науч.-техн. конф., Междуреченск, 24 апреля 2024 года. Междуреченск : Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, 2024.
3. Леонтьев Д. А. Искусственный интеллект как драйвер цифровой трансформации страховой отрасли на примере «Сбер Страхования» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3-2. С. 263 – 269.
4. Решетов К. Ю., Подколзина И. М., Акатов В. Д. Искусственный интеллект в российском страховании: современное состояние и перспективы // Вестник национального института бизнеса. 2023. № 1(49). С. 155 – 171.
5. Учурова Е. О., Стрелец Н. Е., Дорджиев А. Н. Искусственный интеллект и большие данные в страховании с телематикой // Вестник Западно-Казахстанского инновационно-технологического университета. 2023. Т. 27, № 3. С. 384 – 387.

УДК 657

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В УЧЕТНОЙ СИСТЕМЕ КОМПАНИИ

С. С. Полякова, *обучающийся*, Э. С. Боронина, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
muraviova95@bk.ru

Вопросы управления дебиторской задолженностью и создания резерва по сомнительным долгам являются актуальным направлением повышения финансовой дисциплины компании, и в условиях турбулентности внешней среды способствуют продолжению ее деятельности. Данные направления способны обеспечить эффективность управления финансами компании, а также снижают риски банкротства. Целью исследования является анализ подходов к управлению дебиторской задолженностью и формирования резерва по сомнительным долгам. Основной результат исследования — методика формирования резерва по сомнительным долгам в бухгалтерском и налоговом учете. Полученные результаты легли в основу разработки подходов к управлению дебиторской задолженностью в практике деятельности коммерческой организации сферы услуг.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, бухгалтерский и налоговый учет, резерв по сомнительным долгам.

Согласно данным, представленным Федресурсом, в 2025 году количество процедур банкротства юридических лиц в России уменьшилось на 37,1 % по сравнению с 2021 годом (таблица) [1].

Статистика о введении судами процедур в отношении юридических лиц за 2021 – 2025 годы

Процедуры в отношении юридических лиц, ед.	2021	2022	2023	2024	2025
О признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	10 297	9 046	7 394	8 561	6 477
О ведении наблюдения	8 568	5 223	7 522	6 210	5 268
О ведении внешнего наблюдения	156	140	88	69	51
О ведении финансового оздоровления	22	9	9	12	8
Намерение кредитора обратиться в суд с заявлением о банкротстве	31 586	20 172	31 021	23 187	19 410

Таким образом, можно сделать вывод, что за последние пять лет компании стали эффективнее управлять своими долгами. Это может означать, что резервы по сомнительным долгам формируются более осознанно, с оценкой реальных рисков. В целом, положительная динамика в области банкротства, а также грамотное формирование резервов по сомнительным долгам могут служить показателями общей стабильности и устойчивости бизнеса.

В современном мире любая деятельность экономических субъектов сопряжена с рисками. Это приводит к тому, что компаниям необходимо обеспечивать постоянный контроль для предотвращения нежелательных последствий.

В условиях современного бизнеса компаниям часто приходится сталкиваться с проблемами неплатежей со стороны клиентов. Для защиты финансов и достоверности отчетности предприятия часто используют такой метод как резерв по сомнительным долгам.

Цель исследования: анализ подходов к управлению дебиторской задолженностью и формирования резерва по сомнительным долгам.

Сомнительной может оказаться задолженность, которая отражается по дебету любых бухгалтерских счетов, включая счета 60, 62, 72. Законодательно порядок создания резерва не установлен, поэтому каждая организация сама определяет последовательность расчета. Однако методику начисления необходимо зафиксировать в учетной политике либо специальным локальным актом. Резерв всегда создается организацией исходя из величины и срока возникновения сомнительных долгов, а используется он исключительно на возмещение убытков от безнадежной дебиторской задолженности. В дальнейшем списанные безнадежные долги через время учитываются на предприятии во внереализационных расходах.

Необходимо обратить внимание, что резервы по сомнительным долгам формируются по любой дебиторской задолженности, которую организация посчитает сомнительной, но в то же время, если на момент сбора отчетности организация имеет основания полагать, что долг будет погашен, резерв по данному долгу не создается. Также обязательно оформляется бухгалтерская справка, с указанием, как именно совершали расчет.

При этом сумма создаваемого резерва по сомнительным долгам, исчисленного по итогам налогового периода не может превышать 10 % от выручки за данный налоговый период. При расчете резерва в течение налогового периода по итогам отчетных периодов его сумма не должна превышать максимальное значение из двух величин — 10 % от выручки за предыдущий налоговый период или 10 % от выручки за текущий отчетный период. Если компания не планирует со следующего года использовать резерв, то неизрасходованную сумму нужно включить во внереализационные доходы на 31 декабря текущего года [2].

Для учета резерва по сомнительным долгам Планом счетов предусмотрен счет 63 «Резервы по сомнительным долгам». Создание резерва осуществляется по кредиту счета, а списание суммы резерва — по дебету счета. Бухгалтерская проводка по созданию резерва по сомнительным долгам всегда будет одинаковой, независимо от счета учета задолженности, которую признали сомнительной. В проводке сумма резерва, начисленная по долгу на счете 63, корреспондирует со счетом 91, то есть делается бухгалтерская запись Дебет 91.02 Кредит 63.

Немаловажно также уделять внимание списанию задолженности. Нужно учитывать, что списание долга — это не аннулирование задолженности. Данная задолженность отражается на счете 007 «Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов» в течение пяти лет с момента списания для

наблюдения за возможностью ее взыскания в случае изменения имущественного положения должника [3].

Для повышения эффективности процесса формирования резерва предлагается следующая методика формирования резерва. На первом этапе необходимо классифицировать дебиторов: юридические лица и физические лица, поскольку финансовое поведение и риски по ним различные. На втором этапе предлагается осуществлять сбор и анализ информации по каждому должнику. По каждому юридическому лицу, которое является должником, предлагается проводить анализ документов об исполнительном производстве, если таковые имеются, анализ финансового состояния на основании бухгалтерской финансовой отчетности и выявление признаков банкротства, анализ задолженности по сроку возникновения. Если организации работают на рынке B&C, то по физическим лицам предлагается анализировать следующую информацию: просрочки платежей, сумма долга, регулярность просрочек.

На следующем этапе предлагается разделить задолженность по срокам: 0–45 дней, 45–90 дней, более 90 дней. Далее необходимо установить ставки резервирования для каждой категории с учетом особенностей каждой из них. Резерв должен пересматриваться минимум ежеквартально с обновлением данных по должникам. В ситуации, если долг полностью погашен, резерв уменьшается на сумму этого долга.

В ситуации, когда подход к формированию резерва в бухгалтерском учете отличается от подхода к формированию согласно требованиям НК РФ, возникает разница между бухгалтерским и налоговым учетом, которая может приводить к возникновению отложенных налогов, которые компании необходимо будет отразить в бухгалтерском балансе в разделе активов (ОНА) либо обязательств (ОНО). В периоде списания резерва в налоговом и бухгалтерском учете разницы нивелируются, и отложенные налоги будут списаны [2].

Формирование резерва по сомнительным долгам дает возможность не только улучшить финансовую отчетность, представив более точные данные о реальном состоянии дел, но и усовершенствовать управление дебиторской задолженностью, выявляя проблемных контрагентов, а также позволяет предприятиям снизить риски неисполнения платежей и достигать более высокой точности в финансовых отчетах. Регулярный мониторинг и пересмотр резерва обеспечивают адекватное отражение реального положения дел компании.

Создание резерва по сомнительным долгам как элемент управления дебиторской задолженностью требует обширного анализа контрагентов и сочетания различных факторов. Для того чтобы методика создания резерва была эффективной, необходимо учитывать множество различных факторов: сроки долга клиентов, сегментацию клиентов по уровням риска, процент резервирования для каждого сегмента, договорные отношения, наличие гарантий и др.

Проблема задолженности клиентов остается одной из наиболее острых во многих компаниях. Высокий уровень неплатежеспособности усложняет операционную деятельность и вызывает нежелательные последствия. Система резервирования балансовых строк отражает реальные показатели жизнеспособности

бизнеса. Применение резервирования в условиях текущей неопределенности позволяет показать целесообразность использования оценочных обязательств, защищает компанию, стабилизирует её устойчивость и обеспечивает предоставление реальных данных соответствующим инстанциям.

Таким образом, основным результатом исследования является методика формирования резерва по сомнительным долгам в бухгалтерском и налоговом учете. Полученные результаты легли в основу разработки подходов к управлению дебиторской задолженностью в практике деятельности коммерческой организации сферы услуг. **Практическая значимость** исследования заключается в возможности использования данного инструментария при формировании учетной политики в области бухгалтерского и налогового учета коммерческих компаний различных сфер деятельности.

В качестве направлений для дальнейших исследований можно предложить анализ опыта формирования резерва в коммерческих компаниях разных видов деятельности для выделения особенностей формирования резервов по отраслям деятельности коммерческих компаний.

Список литературы

1. Банкротство в России: итоги 2025 года. Статистический релиз Федресурса // Федресурс. URL: https://fedresurs.ru/news/0fb732a9-dcd6-457c-b72d-5d6227977a0f.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.01.2026) // Справ.-прав. система «КонсультантПлюс». Ст. 266. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/85f4b05570b918c09d4855cc6175021e9065c993/.
3. Кравченко А. В. Методика проверки операций по формированию и использованию резервов по сомнительным долгам // Современные тенденции и инновации в науке и производстве : сб. матер. VIII междунар. науч.-практ. конф., Междуреченск, 3 – 4 апреля 2019 года / Отв. ред. Т. Н. Гвоздкова. Междуреченск : Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, 2019. С. 2571 – 2578. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=38188956.

УДК 657.1

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА ЗАТРАТ И РЕЗУЛЬТАТОВ В УСЛОВИЯХ МИКРОБИЗНЕСА

Н. Е. Трушков, В. М. Семёнова
Научный руководитель: В. В. Козлов, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
trushkov04@list.ru

В работе рассматривается проблема организации управленческого учёта в субъектах микробизнеса, характеризующихся ограниченностью финансовых и кадровых ресурсов.
Ключевые слова: микробизнес, управленческий учёт, оперативный контроль, учёт затрат, финансовые результаты, эффективность бизнеса, оптимизация издержек, малое предпринимательство.

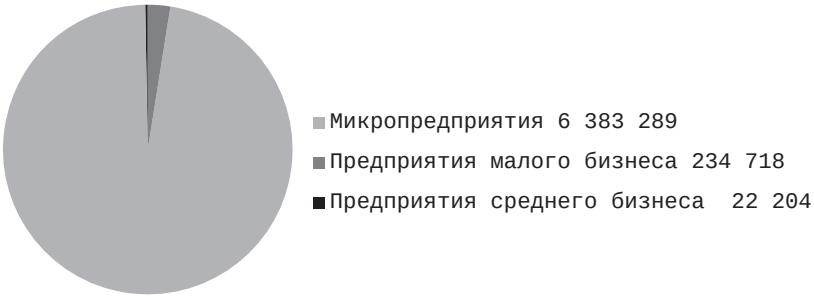
В соответствии со Стратегией развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2023 г. малый и средний бизнес в Российской Федерации в настоящее время является важнейшим субъектом ведения предпринимательской деятельности. Малые и средние предприятия на конец 2025 г. — это 6,6 млн хозяйствующих субъектов, рабочие места для 15 млн граждан. Весомая доля ВВП по РФ и ВРП по субъектам РФ формируется такими хозяйствующими субъектами. По данным ФНС России на 10.10.2025 г., в стране зарегистрировано 6 640 211 субъектов малого и среднего предпринимательства, из них 6 383 289 (96 %) — это субъекты бизнеса, относящиеся к категории микропредприятий (таблица).

Статистика субъектов МСП

Дата	Общее количество субъектов	Микропредприятия	Предприятия малого бизнеса	Предприятия среднего бизнеса
10.10.2025	6 640 211	6 383 289	234 718	22 204
10.10.2024	6 437 421	6 188 593	227 869	20 959
10.10.2023	6 173 155	5 939 009	215 438	18 708

Такое соотношение субъектов бизнеса подтверждается и данными по Новосибирской области на ту же дату: 152 186 субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе 145 846 (96 %) — микропредприятия [1].

Сфере малого и среднего предпринимательства, в т. ч. микробизнесу, уделяется значительное внимание со стороны государства, поскольку её развитие выступает одним из факторов инновационного развития и улучшения отраслевой структуры экономики, с одной стороны, а также социального развития и обеспечения стабильно высокого уровня занятости, — с другой (рисунок).



Доля малого и среднего бизнеса (МСП)

Современная экономическая среда финансово-хозяйственной деятельности характеризуется высокой динамичностью и возрастающей конкуренцией, что оказывает существенное влияние на деятельность предприятий малого бизнеса и микробизнеса. В этих условиях оперативный и эффективный управленческий учёт становится жизненно необходимым инструментом для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. Стоит отметить, что традиционные системы бухгалтерского учета ориентированы на фискальные цели и отражение прошлого периода, а поэтому не могут удовлетворить потребности собственника в объективной и оперативной информации для принятия решений. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что внедрение сложных систем и сложных конфигураций управленческого учёта экономически нецелесообразно, прежде всего, из-за высокой стоимости внедрения и их поддержки.

В связи с этим становится актуальной задача разработки упрощенной, но эффективной системы оперативного управленческого учета, которая будет адаптирована под специфические условия микробизнеса.

Цель исследования заключается в разработке эффективной системы оперативного управленческого учёта затрат и результатов, адаптированной к специфическим условиям микропредприятий, которая обеспечит собственника объективной информацией для принятия управленческих решений при минимальных издержках на её внедрение и поддержку.

Управленческий учет — это анализ, сбор информации и ведение отчетности по различным аспектам деятельности, начиная от разработки программного обеспечения, рекламных услуг, онлайн-сервисов, и заканчивая управлением затратами, планированием будущих доходов и расходов с целью принятия управленческих решений [2].

Основная проблема заключается в дисбалансе между сложностью существующих методик управленческого учета и реальными возможностями микробизнеса. Владельцы предприятий чаще всего ведут «учёт в голове» или в разрозненных файлах, что приводит к ряду последствий, среди которых запоздалая реакция на изменения. Это лишает возможности повлиять на ситуацию,

что очень важно в сфере микробизнеса. Кроме того, исчезает прозрачность, и собственник не знает реальную прибыльность отдельных продуктов или услуг.

Для эффективного функционирования системы оперативного учёта в микробизнесе необходимо подобрать соответствующие инструменты и технологии, способствующие автоматизации, точности и оперативности сбора и анализа данных. Самым важным инструментом является подбор программного обеспечения для автоматизации бухгалтерского учёта.

На наш взгляд, для успешного внедрения данной системы необходимо:

1) начать с пилотного проекта, чтобы минимизировать риски;

2) создать жизнеспособный продукт, который впоследствии будет дорабатываться (не стоит стремиться к внедрению идеальной системы);

3) вовлекать в данный проект все ключевые области — производство, логистику, финансы, продажи и т. п.;

4) обеспечить поддержку со стороны высшего руководства.

Последний пункт стоит отметить особо, потому что в 2026 году у государства существует несколько программ по поддержке МСП, как федерального, так и регионального характера. Например, есть программа «Ты — предприниматель», которая в сущности выступает как «инкубатор» от государства для генерирования малого бизнеса и даже микробизнеса. Она помогает людям, которые не знают, с чего начать и куда обратиться [3].

Предполагается, что введение эффективной системы оперативного управленческого учёта позволит сократить временные затраты на формирование отчётности благодаря использованию упрощённых шаблонов и доступных цифровых инструментов, повысить рентабельность за счёт выявления и оптимизации неэффективных статей затрат, обеспечить основу для масштабирования бизнеса за счёт накопления актуальной управленческой информации.

В дальнейшем развитие данной системы позволит создавать отраслевые шаблоны учёта для торговли, услуг и микропроизводства, и начать разработку мобильного приложения с голосовым вводом данных, которое позволит намного упростить ведение не только управленческого учёта на микропредприятиях, но и устранить проблемы, которые могут возникнуть при внедрении данной системы.

Предложенный подход не требует значительных финансовых вложений и может быть реализован силами самого предпринимателя или с минимальным привлечением внешних консультантов.

Список литературы

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: https://ofd.nalog.ru/statistics.html (дата обращения: 01.03.2026).
2. Кузина А. Ф., Багдасарова П. А. Управленческий учёт и его роль в принятии управленческих решений // Деловой вестник предпринимателя. 2024.

№ 1(15). С. 60 – 62. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-i-ego-rol-v-prinyatii-upravlencheskih-resheniy/viewer (дата обращения: 01.03.2026).
3. Минина Ю. И., Ивченко В. В. Меры государственной поддержки малому и микробизнесу // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 11-11(67). С. 133 – 137. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44523103 (дата обращения: 01.03.2026).

УДК 657

ПРИНЦИПЫ И ТРЕБОВАНИЯ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ И ОТЧЕТНОСТИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

А. А. Хоменкова
Научный руководитель: А. Н. Трофимова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации (БТЭУ ПК), г. Гомель, Беларусь
aktivi-anna@mail.ru

В работе представлен сравнительно-правовой анализ принципов бухгалтерского учета и требований к финансовой отчетности, закрепленных в законодательстве Республики Беларусь, Российской Федерации и Республики Казахстан. Исследованы структурные особенности нормативного регулирования и выявлены различия в разграничении процедурных принципов учета и качественных характеристик отчетной информации. Обоснована необходимость дальнейшей методологической систематизации данных категорий в целях повышения прозрачности и сопоставимости финансовой отчетности.

Ключевые слова: принципы, требования, финансовая отчетность, учетная система.

Развитие национальных экономик в условиях глобализации и интеграции в международное финансовое пространство усиливает требования к качеству бухгалтерской информации. Финансовая отчетность выступает ключевым источником данных о финансовом положении и результатах деятельности организаций, формируя основу для принятия управленческих и инвестиционных решений. В связи с этим возрастает значение нормативного закрепления принципов бухгалтерского учета и требований к качеству отчетности. Несмотря на общность исторического формирования учетных систем Республики Беларусь, Российской Федерации и Республики Казахстан, современное законодательство данных государств демонстрирует различия в подходах к систематизации принципов учета и характеристик отчетной информации. В одних случаях данные категории объединяются в рамках единого перечня, в других — структурно разграничиваются. Отсутствие единой методологической конструкции создает предпосылки для научной дискуссии и обусловливает актуальность сравнительного анализа.

Целью исследования является выявление особенностей нормативного закрепления принципов бухгалтерского учета и требований к финансовой отчетности в Республике Беларусь, Российской Федерации и Республике Казахстан, а также определение различий в их структурной организации.

В ходе исследования использован сравнительно-правовой анализ положений национальных нормативных актов, регулирующих бухгалтерский учет и финансовую отчетность, а также структурно-логический метод, позволивший разграничить процедурные принципы формирования учетной информации и качественные характеристики отчетности. Применен метод научного обобщения для формулирования выводов.

В Республике Беларусь регулирование осуществляется на основании Закона «О бухгалтерском учете и отчетности» от 12 июля 2013 г. № 57-З, который закрепляет перечень следующих принципов: непрерывность деятельности, обособленность, начисления, соответствие доходов и расходов, правдивость, преобладание экономического содержания, осмотрительность, нейтральность, полнота, понятность, сопоставимость, уместность [1]. Особенностью белорусской модели является объединение в рамках единого перечня как принципов, определяющих порядок формирования учетной информации, так и характеристик, отражающих качество представляемой отчетности. Таким образом, законодатель формирует комплексную систему регулирования, однако формально не проводит разграничения между процедурными допущениями учета и качественными требованиями к информации.

В Российской Федерации базовым нормативным актом выступает Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». В соответствии с его положениями отчетность должна обеспечивать достоверное представление о финансовом положении экономического субъекта, результатах его деятельности и движении денежных средств, что подчеркивает ориентацию на функциональный результат — формирование информации, необходимой для принятия экономических решений. В отличие от белорусского законодательства, российский закон не содержит развернутого перечня принципов, объединяющего процессуальные и качественные характеристики. Основной акцент сделан на обеспечении достоверности, полноты и объективности отчетности, тогда как детализация отдельных характеристик качества осуществляется через систему федеральных стандартов бухгалтерского учета.

В Республике Казахстан регулирование осуществляется Законом от 28 февраля 2007 г. № 234 «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности». Закон содержит положения о принципах бухгалтерского учета, включая принцип начисления и принцип непрерывности деятельности, а также закрепляет требования к финансовой отчетности. В нормативной конструкции прослеживается более четкое разграничение между базовыми принципами формирования учетной информации и качественными характеристиками отчетности, такими как понятность, уместность, надежность и сопоставимость. Данный подход структурно приближен к международной модели регулирования, в рамках которой допущения учета и качественные характеристики информации систематизируются раздельно (таблица).

Сравнительная характеристика нормативного регулирования принципов бухгалтерского учета и требований к финансовой отчетности

Критерий сравнения	Республика Беларусь	Российская Федерация	Республика Казахстан
Основной нормативный акт	Закон РБ № 57-З «О бухгалтерском учете и отчетности»	Федеральный закон РФ № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»	Закон РК № 234 «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности»

Окончание таблицы

Критерий сравнения	Республика Беларусь	Российская Федерация	Республика Казахстан
Подход к закреплению принципов	Единый перечень принципов учета и отчетности	Прямой перечень принципов не детализирован в законе	Принципы учета закреплены отдельно
Процедурные принципы (формирование учета)	Начисление, соответствие доходов и расходов, непрерывность деятельности, преобладание экономического содержания	Закреплены через общие требования достоверного отражения фактов хозяйственной жизни	Начисление, непрерывность деятельности
Качественные характеристики отчетности	Понятность, сопоставимость, уместность, полнота, нейтральность, правдивость (включены в перечень принципов)	Достоверное представление финансового положения и результатов деятельности	Понятность, уместность, надежность, сопоставимость (выделены отдельно)
Структура регулирования	Интеграционная (принципы и качества объединены)	Функциональная (акцент на достоверности и полезности отчетности)	Дифференцированная (принципы и качества разграничены)
Уровень детализации в самом законе	Высокий	Средний (значительная детализация через стандарты)	Средний/высокий

Примечание: составлено по [1 – 3].

Сравнительный анализ позволяет сделать вывод, что различия между рассматриваемыми государствами проявляются преимущественно в структуре нормативного закрепления категорий. Содержательно многие элементы совпадают: во всех трех государствах признается значение начисления, непрерывности деятельности, достоверности и сопоставимости информации. Однако белорусская модель характеризуется объединением категорий в едином перечне, российская — акцентом на достоверном представлении информации, а казахстанская — более четким разграничением принципов и качественных характеристик.

Проведенное исследование показало, что законодательство Республики Беларусь формирует комплексную систему принципов, объединяющую процедурные и качественные характеристики отчетности. Российская модель ориентирована на обеспечение достоверного представления финансовой информации и подчеркивает функциональную цель отчетности. Законодательство Республики Казахстан демонстрирует более последовательное разграничение принципов формирования учета и требований к качеству отчетной информации.

Перспективным направлением развития национальных систем бухгалтерского регулирования представляется дальнейшая методологическая систематизация принципов и требований к отчетности с учетом международной практики, что позволит повысить прозрачность, сопоставимость и инвестиционную привлекательность финансовой информации.

Список литературы

1. О бухгалтерском учете: ФЗ РФ от 6 дек. 2011 г. № 402-ФЗ (с изм. и доп.) // Официальный интернет-портал правовой информации РФ. URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 24.02.2026).
2. О бухгалтерском учете и отчетности: Закон Респ. Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-З (с изм. и доп.) // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11300057 (дата обращения: 24.02.2026).
3. О бухгалтерском учете и финансовой отчетности: Закон Республики Казахстан от 28 февр. 2007 г. № 234 (с изм. и доп.) // Информационно-правовая система «Әділет». URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000234 (дата обращения: 24.02.2026).

УДК 336.02:334.012

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ 2026 ГОДА: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА

С. П. Худакова
Научный руководитель: В. Я. Махинько, *канд. экон. наук*, *доцент*
Приазовский государственный технический университет — филиал
Национального исследовательского Московского государственного
строительного университета (ПГТУ — филиал НИУ МГСУ),
г. Мариуполь, Россия
school_maripol@mail.ru

Работа посвящена анализу налоговой реформы 2026 года, вступившей в силу с 1 января. Основываясь на мнении экспертов общественной организации «Опора России», данных Минэкономразвития и Федеральной налоговой службы, подчеркнули проблемы малого и среднего бизнеса, а также положительные акценты налоговой реформы. Предложены рекомендации по адаптации экономических субъектов к новым условиям работы.

Ключевые слова: налоговая реформа 2026, НДС 22 %, УСН, ПСН, «Опора России», центры «Мой Бизнес», АУСН, потребительская кооперация, учетная политика.

Предпосылки исследования. С 1 января 2026 года в России проводится комплексное обновление налоговой системы, являющееся самым масштабным событием за последние 25 лет в налогообложении [1]. Ключевые изменения содержат: повышение ставки НДС до 22 %, поэтапное снижение порога доходов для освобождения от НДС на УСН и ПСН (с 60 млн до 20 млн руб. в 2026 г. и дальнейшим снижением до 10 млн руб. к 2028 г.), а также корректировку правил применения пониженных тарифов страховых взносов.

Реформа вызвала массовое обсуждение в широких кругах. Например, председатель попечительского совета «Опоры России» Сергей Борисов охарактеризовал ее как «шок для всего малого предпринимательства» [4]. По данным организации, 73,6 % предпринимателей планируют повышение цен, 30,9 % рассматривают возможность закрытия бизнеса, а 29,7 % допускают уход в теневой сектор [5]. Особую тревогу вызывает ситуация в системе потребительской кооперации: по данным Центросоюза России, из 23 000 магазинов потребительской кооперации значительная часть может закрыться вследствие необходимости уплаты НДС [5].

В то же время официальная позиция государства и анализ нормативных документов позволяют выявить ряд позитивных изменений, направленных на стимулирование бизнеса и упрощение администрирования.

Цель исследования: выявить в реформе как риски, так и открывающиеся возможности для экономических субъектов; определить главные трудности адаптации систем бухгалтерского учета и финансового планирования российских предприятий к пакету изменений 2026 года; разработать рекомендации по их решению на основе анализа новых нормативных документов.

Методы и инструменты исследования: метод системного анализа, в частности анализ нормативно-правовых актов (Налогового Кодекса РФ, официальных документов Минфина России, Приказов Федеральной налоговой службы), их сравнительный анализ в сопоставлении с действием в 2025 и 2026 годах. Кроме этого, используется метод экспертной оценки с целью формирования действенных советов.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы и предложить ряд рекомендаций.

Важные проблемы и риски реформы

1. Резкий рост налоговой нагрузки на малый и средний бизнес. Снижение порога для освобождения от НДС до 20 млн руб. (с перспективой до 10 млн руб.) обязывает значительную часть ранее освобожденных предпринимателей становиться плательщиками НДС [2]. По оценкам «Опоры России», дополнительные издержки на привлечение бухгалтера-специалиста по НДС составят минимум 20–25 тыс. руб. в месяц, а совокупные ежегодные издержки могут достичь 200 млрд руб. [4].

2. Кадровый дефицит и административная нагрузка. Многие предприниматели, особенно на ПСН, ранее не вели вообще полноценный бухгалтерский учет. В условиях острой нехватки квалифицированных бухгалтеров по учету НДС (спрос на которых, по данным Минэкономразвития, многократно вырастет) бизнес столкнется с высокими рисками ошибок и штрафов [3].

3. Риски для потребительской кооперации и удаленных территорий. Значительные негативные последствия реформа может иметь для сельской торговли. Как отметил Сергей Борисов, в отдаленных местностях, где магазины потребительской кооперации часто являются единственными поставщиками товаров, необходимость уплаты НДС может привести к массовым закрытиям. Это ставит под угрозу продовольственную безопасность целых районов [4].

4. Рост издержек на банковские услуги. С 2026 года ряд банковских услуг (обслуживание карт, эквайринг, переводы через СБП) не будут освобождаться от НДС [1]. Для розничного бизнеса с низкой маржинальностью это означает дополнительное увеличение комиссий и снижение рентабельности.

5. Риски ухода в тень. По данным «Опоры России», 29,7 % респондентов рассматривают возможность использования схем налоговой оптимизации [5]. Эксперты «Коммерсанта» отмечают, что успех реформы во многом будет зависеть от эффективности борьбы с теневым сектором, который правительство планирует сократить на 1,5 п. п. за три года в ВВП-«План обеления» [5].

Положительные аспекты и новые возможности реформы

1. Поэтапный переход и мораторий на штрафы. Вопреки опасениям бизнеса, реформа предусматривает плавный трехлетний переход: пороги снижаются постепенно (20 → 15 → 10 млн руб.) [2]. Кроме того, введен мораторий на штрафы для впервые допустивших ошибку в переходный период, что создает безопасную среду для адаптации [2].

2. Выбор ставки НДС. Для налогоплательщиков, которые применяют УСН, есть возможность выбрать: пониженные ставки 5–7 % (без права на вычет

НДС) — выгодны при низкой доле расходов с НДС [1]; базовая ставка 22 % (с правом на вычет НДС) — выгодна при высокой доле расходов с НДС (более 65 %), то есть «входящий» НДС может значительно снизить сумму налога к уплате [1].

3. Расширение перечня расходов на УСН. С 2026 года перечень расходов для УСН «Доходы минус расходы» стал открытым. Учитывать можно любые экономически обоснованные расходы по аналогии с налогом на прибыль [1]. Это существенно расширяет возможности для легальной налоговой оптимизации.

4. АУСН как безналоговая пристань. Автоматизированная УСН, не затронутая реформой, стала крайне привлекательной. На ней отсутствует НДС, не нужно платить страховые взносы за сотрудников (кроме взносов на травматизм), а налог рассчитывает ФНС автоматически. По данным главы ФНС, число плательщиков АУСН выросло в 10 раз и достигло 360 тысяч [4]. Для МСП с доходом до 60 млн руб. и численностью до 5 человек это оптимальный вариант.

5. Сохранение патента и льгот для приоритетных отраслей. Вопреки первоначальным планам, ПСН сохранена для розничной торговли и грузоперевозок (хотя и со сниженными лимитами). Для обрабатывающих производств и общепита сохранены пониженные тарифы страховых взносов. ИТ-компаниям сохранены льготы по НДС [1].

6. Государственная поддержка в переходный период. Минэкономразвития развернуло программы поддержки на базе центров «Мой Бизнес» в 88 регионах с финансированием более 2 млрд руб. ежегодно [3]. Предпринимателям доступны образовательные курсы для бухгалтеров, индивидуальные консультации, а также в отдельных регионах и услуги по бухгалтерскому сопровождению.

7. Упрощение администрирования. С 2026 года компании освобождены от обязанности предоставлять декларации по транспортному и земельному налогам и налогу на имущество, если налоговая база определяется из кадастровой стоимости — все будет рассчитывать налоговая инспекция. Также упрощен порядок получения отсрочки и рассрочки по налогам, увеличен максимальный срок инвестиционного налогового кредита с 5 до 10 лет при сохранении минимального срока 1 год [1].

Рекомендации для бизнеса по адаптации к налоговым переменам.

1. Выбор оптимальной ставки НДС. Провести аудит структуры расходов, чтобы рассчитать долю расходов, которые облагаются НДС. Если она превышает 65 %, можно применять базовую ставку 22 %, чтобы использовать вычеты, а если ниже стоит выбрать пониженные ставки 5 – 7 %.

2. Рассмотреть возможность перехода на АУСН. Если у Вас небольшая фирма с доходом до 60 млн руб. и численностью до 5 человек, это наиболее удобный режим налогообложения, полностью освобождающий от НДС и страховых взносов.

3. Обновить учетную политику. Налоговые изменения требуют внесения правок в учетные регистры, так как расширяется перечень расходов и правила ведения документооборота.

4. Найти государственную поддержку. Региональные центры «Мой Бизнес» проводят бесплатные образовательные программы для бухгалтеров по налоговой реформе и консультации.

5. Учесть рост банковских комиссий в структуре расходов бизнеса. Банки тоже теперь платят НДС на некоторые услуги, и соответственно, эквайринг и обслуживание карт подорожают на величину НДС.

6. Сельскохозяйственным потребительским кооперативам необходимо взаимодействовать с местными администрациями и региональными властями с целью получения дополнительных субсидий, учитывая их социальную значимость (реализация продукции собственного производства).

Таким образом, налоговая реформа 2026 года имеет признаки двойственности. Одновременно являясь вызовом для малого и среднего бизнеса, требуя соответствовать нововведениям, дает возможность грамотного налогового планирования, стимулирует переход на современные автоматизированные режимы и сопровождает дополнительными мерами государственной поддержки. Главным фактором успеха станет способность предпринимателей быстро ориентироваться в новых условиях и использовать все доступные инструменты для минимизации негативных последствий.

Список литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
2. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации : ФЗ от 28.11.2025 № 425-ФЗ // Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
3. Информация Минэкономразвития России от 12.12.2025 «Программы поддержки для МСП в связи с планируемыми изменениями налогового законодательства будут развернуты в регионах» // Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru (дата обращения: 19.02.2026).
4. Батхель В. Налоговая реформа 2026: пять решений для бизнеса на УСН // РБК Компании. 2025. 8 декабря. URL: https://companies.rbc.ru (дата обращения: 19.02.2026).
5. Крючкова Е. Бой с тенью // Коммерсантъ. 2025. 29 декабря. URL: https://www.kommersant.ru (дата обращения: 19.02.2026).

УДК 004.056

КИБЕРАТАКИ НА ФИНАНСЫ: КАК ЗАЩИТИТЬ УЧЕТНЫЕ ДАННЫЕ В 2026 ГОДУ

А. А. Шарков
Научный руководитель: А. П. Мешкова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева
(АГУ им. В. Н. Татищева), г. Астрахань, Россия
sharkovarseniy@yandex.ru

Проведен кластерный анализ угроз информационной безопасности на финансовый сектор. Даны различные прогнозы и рекомендации по борьбе с мошенничеством и защите финансового сектора экономики.

Ключевые слова: кибератаки, двухфакторная аутентификация, кластерный анализ, фишинг, учетные данные.

В 2025 году одной из ключевых тенденций в тактике киберпреступников стал всплеск атак на поставщиков и подрядчиков. Это особенно остро ощущает финансовая сфера из-за обилия партнерских связей и интенсивного обмена данными между компаниями. В России, особенно в регионах по типу Астраханской области, где развивается цифровая экономика, малый и средний бизнес сталкивается с рисками утечек учетных данных, что приводит к финансовым потерям, репутационному ущербу и штрафам по 152-ФЗ «О персональных данных» [2].

Цель исследования: разработка комплексной модели защиты учетных данных в бухгалтерском учете от кибератак в 2026 году, включающей анализ современных угроз, оценку уязвимостей финансовых систем и рекомендации по внедрению многоуровневых мер безопасности.

Киберриски давно вышли за рамки крупных корпораций и стали повседневной угрозой для малого и среднего бизнеса (SMB). В январе 2026 года атаки на продавцов маркетплейсов (Wildberries) участились: злоумышленники взламывают аккаунты продавцов или пунктов выдачи (ПВЗ), крадут финансовые данные и наносят ущерб, сопоставимый с несколькими месяцами прибыли [1].

Кластерный анализ проведен по методу иерархической агломерации (таблица). Это позволяет превратить практические советы в структурированную модель для SMB (продавцы Wildberries, ПВЗ), интегрируемую в раздел «Практические рекомендации». Анализ подчеркивает сдвиг угроз к малому бизнесу в 2026 году, где простые меры снижают риски на 70 – 90 %.

Кластерный анализ выявляет доминирующий фокус на превентивных мерах (кластеры 2 – 4, 65 % веса), что идеально для модели защиты учетных данных. В 2026 году, с ростом AI-фишинга, кластер 1 обосновывает актуальность проблемы в том, что атаки на SMB в России выросли на 50 % по данным ФСБ, с убытками до 10 % выручки (таблица) [1] .

Кластерный анализ киберугроз на финансовый сектор [1]

Кластер	Вес (%)	Ключевые элементы
1. Актуальность угроз для SMB	15	Участившиеся атаки на продавцов/ПВЗ; ущерб = месяцы прибыли; опыт Wildberries
2. Базовая цифровая гигиена	12	Разделение личного/рабочего; официальный софт; прямые ссылки
3. Аутентификация и доступ	25	2FA (аутентификаторы); персональные учетки; беспарольные ключи; права в Wildberries
4. Технические барьеры	28	Антивирус/обновления (200 уязвимостей); автономные бэкапы (Blu-Ray, тесты)
5. Профилактика и реагирование	20	Фишинг-признаки; план инцидентов; учения; гид Wildberries

Кластер 1 (актуальность угроз для SMB). Этот кластер обосновывает эволюцию киберрисков от крупных корпораций к малому и среднему бизнесу, где взломы аккаунтов продавцов на платформах вроде Wildberries открывают доступ к финансовым потокам, таким как платежи, отчеты и клиентские данные. Защита маркетплейса перекладывает бремя на партнеров — ПВЗ и продавцов, — что приводит к убыткам в 2–6 месяцев прибыли по российским кейсам 2026 года (рост атак на 50 % по ФСБ).

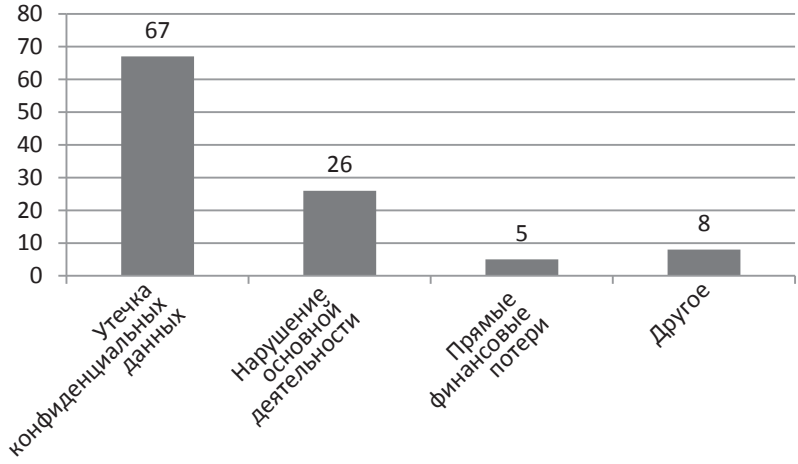
Кластер 2 (базовая цифровая гигиена). Кластер группирует повседневные привычки пользователей, где 80 % взломов происходит из-за смешанных устройств — один ноутбук для 1С, социальных сетей и пиратского софта, который сливает сессии в даркнет. Отдельное рабочее устройство и официальные ссылки окупаются, так как цена планшета в 20–30 тыс. руб. ниже затрат на восстановление (средний инцидент — 500 тыс. руб.).

Кластер 3 (усиленная аутентификация и контроль доступа). Как самый сбалансированный кластер, он охватывает подтемы двухфакторной аутентификации (2FA с приложениями вместо SMS), персональные учетки сотрудников и беспарольные аппаратные ключи, плюс ролевую модель доступа как в Wildberries (разграничение прав, аудит). Статистика показывает: 2FA снижает успех атак с 30 до 1 %, блокируя фишинг и brute-force.

Кластер 4 (технические барьеры). Кластер лидирует по объему деталей, фокусируясь на лицензионном антивирусе, обновлениях (против 200+ уязвимостей 2025 года) и автономных бэкапах на носителях однократной записи вроде Blu-Ray, которые тестируются ежеквартально на согласованность данных (1С + базы заказов). Это предотвращает 95 % эффектов вирусов-вымогателей, где традиционные облачные копии шифруются вместе с оригиналами.

Кластер 5 (профилактика фишинга и реагирование на инциденты). Кластер завершает цикл, выделяя фишинг как причину 60 % взломов (признаки: обезличенные сообщения, поддельные URL, вроде wilbberries.ru, подозрительные вложения) и необходимость плана инцидентов с четкими ролями, учениями и гидом Wildberries. Подготовка сокращает простой с дней до часов, обеспечивая работу бизнеса.

Злоумышленники, нацеливаясь на финансовые структуры, преследуют несколько задач: в 67 % случаев успешно крадут конфиденциальную информацию, в 26 % провоцируют сбои в операциях, в 5 % напрямую выводят средства, а также шантажируют компроматом или наносят удар по репутации компании (рисунок) [2].



Последствия кибератак на финансовые организации [2]

В 2024 году киберпреступники усилили атаки на подрядчиков и поставщиков финансового сектора, эксплуатируя обширные цепочки обмена данными. Взламывая партнеров, они внедряют вредоносные программы в IT-поставки, проникают в инфраструктуру через доверенные ресурсы или провоцируют сбои у ключевых сервисов. По данным отчета Банка России, компрометация подрядчиков стала ведущим методом начального доступа к финансовым структурам РФ [3].

В итоге, в 2025 – 2026 годах киберугрозы сместились на SMB (продавцы Wildberries, ПВЗ в Астраханской области), с ростом атак на 50 % и убытками до 10 % выручки, где кластерный анализ подчеркивает превентивные меры (65 % веса) для защиты учетных данных в 1С и платежах. Внедрение окупается, минимизируя утечки по 152-ФЗ и обеспечивая устойчивость бизнеса в цепочках поставок финансового сектора РФ. Рекомендуется немедленный аудит подрядчиков, внедрение персональных учеток и ежеквартальные тесты восстановления для ПВЗ и продавцов. Важно отслеживать отчеты Банка России и ФСБ, инвестируя в отдельные устройства для ROI в 10 раз.

Список литературы

1. Как защитить себя от киберугроз в 2026 году: восемь практических советов предпринимателю // Forbes. URL: https://blogs.forbes.ru/2026/01/16/kak-zashhitit-sebja-ot-kiberugroz-v-2026-godu-vosem-prakticheskih-sovetov-predprinimatelju/ (дата обращения: 26.01.2026).
2. Киберугрозы финансовой отрасли: прогноз на 2025 – 2026 г. // Positive technologies. URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/kiberugrozy-finansovoi-otrasli--prognoz-na-2025-2026-g/#id1 (дата обращения: 27.01.2026).
3. Обзор основных типов компьютерных атак в финансовой сфере в 2024 году // Банк России. М. : Департамент по информационной безопасности, 2025. 36 с.

УДК 338.012

ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ МАРКЕРЫ НЕДОСТОВЕРНОСТИ В ПОЯСНИТЕЛЬНЫХ ЗАПИСКАХ К ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Е. С. Шеремет, *обучающийся*, Т. П. Семко, *обучающийся*,
Т. В. Московская, *ст. преподаватель*
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского (ДОННУЭТ), г. Донецк, Россия
mtv1368@bk.ru

В работе рассматриваются особенности языкового оформления пояснительных записок к финансовой отчетности и анализируется, каким образом лингвистические характеристики текста могут свидетельствовать о манипулировании финансовой информацией или сокрытии убытков. Анализируемые тексты, несмотря на формальную регламентированность, обладают значительной языковой свободой, что позволяет применять лингвистический анализ как дополнительный инструмент финансового контроля в сочетании с традиционными методами анализа отчетности.

Ключевые слова: пояснительная записка, финансовая отчетность, лингвистический анализ, недостоверность информации, манипулирование данными.

Финансовая отчетность, отражающая ключевые финансовые показатели и итоги хозяйственной деятельности субъекта рыночных отношений, — заключительный этап бухгалтерского учета. Пояснительная записка к финансовым отчетам составляется для более полного раскрытия предоставляемой информации, поскольку позволяет разъяснить количественные финансовые показатели, причины их изменений и дать информацию о рисках и перспективах деятельности. Сегодня среди специалистов бухучета продолжаются споры относительно формы, структуры, содержания и обязательности предоставления таких разъяснений.

В современных условиях повышения требований к прозрачности финансовой отчетности пояснительные записки приобретают особое значение как источник интерпретации количественных показателей деятельности компании. Несмотря на формальную регламентированность, данные тексты обладают значительной языковой свободой, что позволяет построить высказывание так, чтобы получить необходимую выгоду. При этом надежность представленной информации должна служить ключевым показателем при принятии решений относительно экономической и финансовой деятельности.

Традиционный финансовый анализ ориентирован преимущественно на количественные показатели и не всегда позволяет выявить скрытые формы искажения информации и завуалированные способы манипуляции, поэтому возникает необходимость в применении методов лингвистического анализа, что и обусловливает актуальность данного исследования.

Целью исследования стало выявление и систематизация лингвистических маркеров недостоверности в пояснительных записках к финансовой отчетности, а также анализ языковых средств, используемых для сокрытия убытков и смещения интерпретационных акцентов.

В работе применялись методы лексико-семантического, синтаксического и прагматического анализа текста. Особое внимание уделялось лексике, анализу структуры предложений, частоте пассивных конструкций и номинализации.

В пояснительной записке к финансовой отчетности обычно описываются причины исправления существенных ошибок, представленных в предшествующий отчетный период, а также очерчивается способ, которым сделаны корректировки цифр, и указывается период, начиная с которого внесены исправления. В этих описаниях возможна недостоверная информация, имеющая целью оправдать ожидания и запросы заинтересованных пользователей отчетности — контролирующих органов, кредиторов, инвесторов, учредителей, контрагентов, аудиторов и др. [1, с. 32].

Современные исследования в области финансовой лингвистики и дискурсивного анализа исходят из предположения, что намеренное искажение информации отражается в стиле текста. Автор, стремящийся скрыть убытки или снизить значимость негативных событий, часто непроизвольно изменяет лексический и синтаксический облик текста. Эти изменения проявляются на различных уровнях языка и могут быть зафиксированы с помощью качественного и количественного анализа. В отличие от фальсификации числовых данных, манипулирование текстом носит более скрытый характер и направлено не на прямое искажение фактов, а на перераспределение акцентов и интерпретацию событий, что может повлечь за собой риски для различных пользователей отчетностью. Законодательство РФ предполагает административную (штраф в сумме до 500 тыс. руб.) и уголовную (лишение свободы на срок до 5 лет, а также дисквалификацию на срок до 3 лет) ответственность за фальсификацию финансовой отчетности (ст. 15.11 КоАП; ст. 199 и 199.1 УК РФ), но не предусматривает ответственности за умышленное искажение текста пояснительной записки к финансовым отчетам.

Признаки манипулирования финансовой отчетностью и методы их выявления подробно рассмотрены в исследовании Т. Е. Татаровской, которая предложила использовать модель М. Бениша как систему комплаенс-контроля, оценивающую риски, возникающие в результате искажения данных [4, с. 118 – 121].

На лингвистическом уровне одним из ключевых маркеров недостоверности является использование абстрактной и неопределенной лексики. Компании, находящиеся в неблагоприятном финансовом положении, нередко прибегают к обобщающим формулировкам, таким как «внешние факторы», «нестабильная экономическая ситуация» или «временные трудности», которые затрудняют установление конкретных причин финансовых потерь. Подобная лексика снижает степень ответственности руководства и создает эффект объективной неизбежности происходящих событий.

Информационный обман скрывается с помощью обилия мелких, часто повторяющихся деталей и второстепенных фактов, которые достаточно часто остаются невыясненными, поскольку затруднена проверка их достоверности.

Еще одним распространенным приемом является эвфемизация негативных явлений. Убытки, падение выручки или рост задолженности могут описываться через смягченные формулировки, например, «коррекция показателей», «замедление темпов роста» или «оптимизация расходов». Использование таких выражений позволяет избежать прямого упоминания отрицательных результатов, что снижает эмоциональную реакцию на представленные данные. Одновременно с этим в тексте может наблюдаться повышенная концентрация позитивной или нейтральной лексики, акцентирующей внимание на стабильности, перспективах развития и стратегических целях компании, что формирует дисбаланс между фактическими показателями и их текстовым сопровождением.

Синтаксические особенности текста также могут служить индикаторами недостоверности. При описании проблемных аспектов деятельности компании часто увеличивается средняя длина предложений, возрастает количество сложных синтаксических конструкций и придаточных предложений. Такая структура снижает читаемость текста и усложняет восприятие ключевой информации, что может использоваться как способ маскировки неблагоприятных фактов. Дополнительно применяется пассивный залог, позволяющий устранить указание на субъект действия и тем самым размыть ответственность за допущенные управленческие ошибки.

Частое использование номинализации, то есть замены глагольных форм отглагольными существительными, придает тексту формальный и бюрократический характер, но одновременно снижает его информативность и конкретность. Формулировки вида «осуществление мероприятий по оптимизации» или «проведение реструктуризации» не раскрывают ни масштабов, ни последствий предпринимаемых действий, что затрудняет оценку реального финансового положения компании [3, с. 539–541].

На прагматическом уровне манипулирование информацией проявляется в избирательном раскрытии данных и структурировании текста таким образом, чтобы внимание смещалось с негативных аспектов на второстепенные достижения.

По мнению Л. С. Агеевой, ядром противодействия недостоверной информации могут стать «развитие риск-ориентированной культуры», практическое применение концепции допустимого риска и интеграция системы «риск-менеджмента с процессами стратегического планирования и управления эффективностью» [1, с. 33].

И. А. Бабалыкова, Б. Р. Дзетль, Т. И. Сафошкин, И. В. Павлоградский приходят к выводу, что повысить достоверность фактов, отраженных в пояснительной записке, позволит «согласованность всех положений нормативных документов различных уровней» [2, с. 33].

В результате исследования установлено, что недостоверность финансовых пояснений проявляется через совокупность лексических, синтаксических и прагматических маркеров. Рекомендуется рассматривать лингвистический анализ как дополнительный инструмент финансового контроля, применяемый в сочетании с традиционными методами анализа отчетности.

Список литературы

1. Агеева Л. С., Коновалова О. В. Современные подходы к минимизации рисков корпоративного мошенничества в финансовой отчетности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 2(28). С. 30 – 34.
2. Назначение и содержание пояснений к годовой бухгалтерской отчетности / И. А. Бабалыкова [и др.] // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2(46). С. 29 – 33.
3. Комарькова М. А. Лингвистический анализ текстов экономической направленности // Мир науки, культуры, образования. 2023. № 3(100). С. 539 – 541.
4. Татаровская Т. Е. Манипулирование финансовой отчетностью: признаки и методы выявления // Стратегия современного научно-технологического развития: проблемы и перспективы реализации : сб. стат. III Всеросс. науч.-практ. конф., Петрозаводск, 29 ноября 2021 года. Петрозаводск : Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2021. С. 117 – 121.

УДК 338.2:004

БУДУЩЕЕ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

П. В. Агафонов, *обучающийся*, И. Л. Литвиненко, *канд. экон. наук*, *доцент*
Российский государственный университет социальных технологий (РГУ СоцТех),
г. Москва, Россия
AgafonovPV@yandex.ru

В результате проведенного исследования организации финансового менеджмента российской компании выявлен недостаточный уровень использования информационных технологий, в том числе искусственного интеллекта в сфере менеджмента. Предложены рекомендации по внедрению в автоматизированное решение 1С: УНФ ассистента «Даша», созданного на основе искусственного интеллекта.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, цифровая трансформация, информационные технологии, искусственный интеллект, эффективность.

Актуальность исследования заключается в том, что использование информационных технологий, в том числе искусственного интеллекта в сфере менеджмента, определяется необходимостью повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости предприятий в условиях цифровой трансформации.

Цель исследования: предложить рекомендации по внедрению искусственного интеллекта как инструмента финансового менеджмента в деятельность российского предприятия.

В исследовании были использованы теоретические методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, абстрагирование и конкретизация, моделирование. А также эмпирические методы: наблюдение, анализ данных, тематическое исследование.

Предложенные разработки вносят вклад в развитие теории и практики финансового менеджмента, а также могут быть использованы организациями для повышения эффективности финансового учета за счет использования современных информационных технологий.

Проводя всесторонний анализ деятельности ООО «Марди» — компании, осуществляющей реализацию и установку оригинальной продукции ГК «АЛЮТЕХ»: ворота, роллеты, автоматику, шлагбаумы, перегрузочное оборудование и другие изделия холдинга, — особое внимание уделили исследованию автоматизации финансового учета. Выявлено, что компания использует 1С: Управление нашей фирмой (1С: УНФ), т. к. приложение разработано специально для компаний с численностью до 50 сотрудников (в ООО «Марди» работает 24 человека), которым важно организовать основные процессы: от продаж и закупок до контроля финансов и производственного учёта.

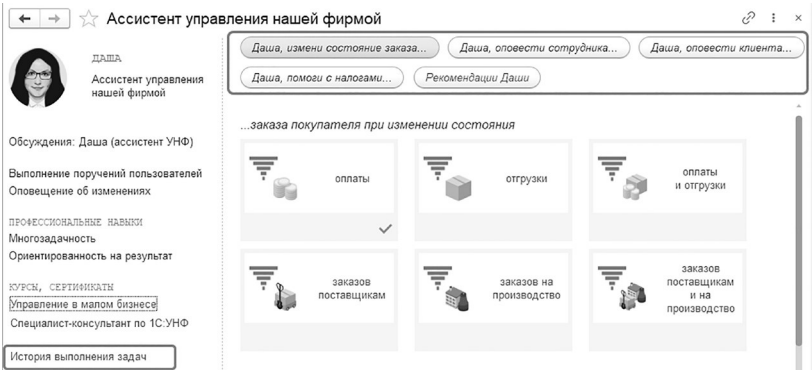
Несмотря на очевидные преимущества, использование 1С: УНФ в финансовом менеджменте ООО «Марди» имеет ряд недостатков, которые необходимо учитывать при дальнейшем совершенствовании системы. Разработка и реализация плана по их устранению позволят ООО «Марди» максимально использовать возможности информационных технологий для повышения эффективности финансового менеджмента.

Автоматизированное решение 1С: УНФ разработано таким образом, что имеется возможность дорабатывать его механизмы в том числе в отношении интеграции в финансовый менеджмент ООО «Марди» инструментов искусственного интеллекта [3, с. 85 – 89].

Для повышения эффективности ООО «Марди» авторами предложено дополнить автоматизированное решение 1С: УНФ ассистентом «Даша», созданным на основе искусственного интеллекта, что позволит реализовать функции финансового менеджмента с высокой производительностью. Информационные технологии постоянно развиваются и предоставляют новые возможности, которые необходимы компании для дальнейшего развития.

Функциональные возможности направлены на решение как сложных, так и оперативных задач, что реализуется благодаря контекстно-зависимому поиску и быстрой навигации. Например, при вводе слова «накладная» система мгновенно покажет ссылки на создание новых накладных, журнал проведенных документов и соответствующие отчеты [2, с. 717 – 718].

Визуализация предлагаемого решения представлена на рисунке.



Ассистент управления нашей фирмой

Важной составляющей является помощь в заполнении документов. Даша способна анализировать уже введенные данные и предлагать логические варианты для последующих полей. При указании контрагента и склада ассистент может рекомендовать типовой договор или список часто заказываемых этим партнером номенклатурных позиций, что минимизирует ручной ввод и снижает вероятность ошибок.

Для аналитики и контроля ассистент предоставляет оперативный доступ к ключевым показателям. По запросу «просрочки» или «дебиторская задолженность» Даша сформирует сводную информацию прямо в интерфейсе помощника, часто с возможностью быстрого перехода к детализирующему отчету, что дает возможность мгновенно оценить важные для бизнеса состояния без самостоятельной настройки и построения сложных отчетов.

Даша выступает и как интерактивная справочная система, может давать разъяснения по отдельным полям документов, рассказывать о порядке проведения типовых операций или правилах работы с тем или иным функционалом УНФ. Это особенно ценно для новых сотрудников, т. к. позволяет быстрее осваивать программу без обращения к внешним инструкциям или коллегам.

В сфере взаимодействия с клиентами ассистент помогает быстро найти историю заказов и коммуникаций с конкретным покупателем, что повышает качество сервиса. Менеджер, принимая звонок, может сразу запросить у Даши информацию по контрагенту и видеть всю историю взаимоотношений, последние заказы и текущий финансовый статус [5, с. 270].

Техническая поддержка также входит в зону ответственности ассистента. Он способен диагностировать некоторые типовые ошибки пользователя, предлагая варианты их решения, или формировать служебные отчеты для передачи специалистам сопровождения, что ускоряет процесс решения проблем [4, с. 523 – 524].

Таким образом, ассистент Даша трансформирует стандартный интерфейс 1С: УНФ 8 из структурированной, но иногда громоздкой системы в отзывчивую и интуитивно понятную рабочую среду, сокращает количество необходимых кликов, предугадывает действия пользователя на основе контекста и делает ключевую информацию доступной в режиме одного запроса. Это не просто надстройка для поиска, а полноценный рабочий инструмент, который учится на привычках пользователя и со временем начинает предлагать наиболее востребованные действия и отчеты первыми, еще больше персонализируя рабочее пространство [1, с. 215].

Авторами рассчитан годовой экономический эффект внедрения искусственного интеллекта в финансовый менеджмент ООО «Марди», который составил 3 490 тыс. руб., коэффициент возврата инвестиций — 8,55 %, срок окупаемости капиталовложений — чуть более месяца. Следовательно, проект реализуем.

В заключение отметим, что применение достижений искусственного интеллекта в рамках финансового менеджмента позволит российским предприятиям систематизировать оперативные задачи со стратегическими, ускорить процесс принятия управленческих решений и выйти на новый уровень экономических результатов в условиях повышенной неопределенности внешней среды.

Список литературы

1. Алиев В. С. Информационные технологии и системы финансового менеджмента : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2025. 320 с.
2. Булетова Н. Е., Кособокова Е. В., Кулибаба С. В. Цифровое управление в системе финансового менеджмента предприятия // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 3. С. 717 – 732.
3. Голубева О. Л. 1С: Бухгалтерия : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 161 с.
4. Кацо, И. Искусственный интеллект на предприятии: теория и практика: практическое руководство; пер. с англ. В. С. Яценкова. М. : ДМК Пресс, 2024. 712 с.
5. Матвеев М. Г., Свиридов А. С., Алейникова Н. А. Модели и методы искусственного интеллекта. Применение в экономике : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2023. 448 с.

УДК 338.4:377.111.3

РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

А. Е. Алейникова, *обучающийся*, О. И. Лихтанская, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
aleinikova16@icloud.com

В статье рассматриваются особенности реализации методов управления рисками в деятельности юридической компании. Обосновано, что специфика оказания юридических услуг обусловливает преобладание правовых, информационных и репутационных рисков. Выявлены ключевые зоны возникновения рисков и определены методы их минимизации, позволяющие повысить качество юридических услуг и обеспечить устойчивое развитие компании.

Ключевые слова: управление рисками, юридическая компания, правовые риски, риск-менеджмент, цифровая инфраструктура, репутационные риски, юридические услуги.

В современных условиях развития экономики и цифровизации услуг управление рисками становится одним из ключевых факторов эффективного функционирования организаций. Особое значение данный процесс приобретает в деятельности юридических компаний, где ошибки могут привести не только к финансовым потерям, но и к существенным репутационным рискам.

Деятельность юридических компаний осуществляется в условиях высокой правовой ответственности, постоянных изменений законодательства и необходимости точной интерпретации правовых норм. В связи с этим возникает необходимость внедрения комплексной системы управления рисками, позволяющей минимизировать вероятность возникновения неблагоприятных ситуаций [1, с. 118].

Цель статьи: проанализировать современные методы управления рисками в юридической компании и предложить модель их реализации, ориентированную на цифровые каналы взаимодействия с клиентами и сопровождение правовых процедур.

Научная новизна исследования заключается в адаптации методов управления рисками к специфике деятельности юридической компании,

Специфика юридической деятельности обусловливает преобладание следующих видов рисков: правовых, информационных, организационных и репутационных. Их возникновение возможно на различных этапах оказания услуг — от первичной консультации до завершения юридической процедуры.

В ходе анализа деятельности юридической компании «Единая регистрационная служба Казахстана» было установлено, что наибольшее влияние на формирование рисков оказывают кадровый потенциал, цифровая инфраструктура и система клиентских коммуникаций.

Система управления рисками в юридической компании представлена на рисунке.



Система управления рисками в юридической компании

Одним из ключевых методов управления рисками является *предупреждение риска*, направленное на предотвращение возникновения ошибок. В юридической практике данный метод реализуется через консультирование клиентов, предоставление информационных материалов, а также разъяснение процедур оказания услуг [2, с. 395].

Метод *снижения риска* предполагает минимизацию возможных последствий. Он реализуется через систему внутреннего контроля, проверку документов и стандартизацию процессов оказания услуг [3, с. 87].

Метод *избегания риска* заключается в отказе от потенциально опасных операций. Юридические компании могут отказываться от работы с кейсами, связанными с высоким уровнем правовой неопределённости [4, с. 210].

Метод *распределения риска* предполагает разделение ответственности между участниками процесса (юристами, клиентами, государственными органами) [5, с. 408].

Метод *передачи риска* реализуется через страхование профессиональной ответственности и использование сторонних сервисов [4, с. 218].

Анализ применяемых методов управления рисками и их практическое применение представлено в таблице.

Методы управления рисками в юридической компании

Метод управления рисками	Сущность метода	Практическое применение
Предупреждение риска	Предотвращение возникновения ошибок и неблагоприятных ситуаций	Консультирование клиентов, предоставление инструкций и разъяснений
Снижение риска	Минимизация возможных негативных последствий	Проверка документов, внутренний контроль качества
Избегание риска	Отказ от деятельности с высоким уровнем неопределённости	Отказ от сложных или юридически спорных кейсов
Распределение риска	Разделение ответственности между участниками процесса	Взаимодействие с партнёрами, делегирование задач
Передача риска	Защита капитала компании путем перенаправления риска на сторонюю организацию, обладающую ресурсами для его покрытия	Оформление страховки профессиональной деятельности

Цифровая трансформация бизнеса сегодня напрямую влияет на подходы к риск-менеджменту в юридической компании. Интеграция искусственного интеллекта в юридические и комплаенс-функции переходит из разряда инноваций в операционную рутину. Данный процесс, однако, сопровождается возникновением специфических рисков, обусловленных потенциально неверной интерпретацией правовых норм средствами ИИ. В этой связи доминирующим методом управления выступает разработка строгих регламентов использования ИИ-систем и включение соответствующих рисков в общий корпоративный риск-менеджмент.

В условиях новой реальности традиционные границы между правовыми, репутационными, операционными и технологическими угрозами становятся условными, требуя комплексного подхода к их нейтрализации. Для успешного внедрения системы риск-менеджмента в юридической организации необходимо учитывать особенности современной внешней среды. Для этого необходимо:

— расширить параметры контроля: идентификацию рисков следует проводить не только на уровне документов, но и в областях пользовательских интерфейсов, клиентских коммуникаций и ИТ-инфраструктуры;

— изменить методологический подход: целесообразен отказ от исключительно оборонительной стратегии (предупреждение и уклонение) в пользу модели взвешенного принятия рисков, ориентированной на бизнес-задачи;

— формирование технологического базиса: необходима автоматизация процессов сбора данных и интеграция инструментов искусственного интеллекта в ключевые бизнес-процессы юридической фирмы.

Проведенный анализ подтверждает, что риск-менеджмент выступает неотъемлемым компонентом эффективной деятельности юридической компании. К числу базовых методов по-прежнему относятся предупреждение, минимизация и уклонение от рисков. Важную вспомогательную функцию выполняют инструменты распределения и передачи рисков, способствующие снижению общей нагрузки на организацию и сокращению потенциальных финансовых потерь. Вместе с тем, современные условия диктуют необходимость реагирования на новые вызовы, требующие осознанного принятия рисков для достижения бизнес-целей.

Практическая ценность работы заключается в адаптации предложенных подходов к деятельности юридических фирм, функционирующих в условиях цифровой трансформации.

Системное применение рассмотренных методов управления рисками обеспечивает повышение организационной устойчивости, минимизацию вероятности ошибок и поддержание высокого стандарта качества юридических услуг. Материалы исследования могут служить основой для проектирования корпоративных систем управления рисками в юридических структурах.

Список литературы

1. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. М. : Финансы и статистика, 2018. 384 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент : учебник. М. : Магистр, 2021. 656 с.
3. Грачёва М. В. Управление рисками в предпринимательской деятельности. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 255 с.
4. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. М. : ИНФРА-М, 2021. 512 с.
5. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. М. : Дашков и К°, 2019. 544 с.

УДК 338.24:656.2

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ В СФЕРЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК

Е. Е. Алешина, А. П. Шестакова
Научный руководитель: Н. Е. Терешкина, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский государственный университет путей сообщения (СГУПС),
г. Новосибирск, Россия
katealeshina1410@gmail.com

В работе проведено исследование особенностей построения системы управления устойчивым развитием АО «Федеральная пассажирская компания». Определены сущность и значение формирования такой системы для современной организации, проанализирована ее структура в рассматриваемой компании.

Ключевые слова: устойчивое развитие, менеджмент компании, ESG-система.

Актуальность исследования. В современной деловой практике наблюдается активное внедрение принципов устойчивого развития в ключевые управленческие процессы и операционную деятельность организаций. Данные принципы приобретают все большее значение и становятся определяющими для стратегического менеджмента на различных иерархических уровнях — от высшего до низового. Указанная тенденция связана с несколькими факторами. Наиболее значимым является растущее понимание в корпоративной среде того, что стратегические ориентиры и долгосрочные цели компании не могут ограничиваться исключительно экономическими показателями, прежде всего прибылью. В равной степени необходимо включение в них социальной ответственности перед обществом и экологических аспектов. Кроме того, применение модели устойчивого развития предоставляет компаниям ряд конкурентных преимуществ. К ним относятся: доступ к инновациям и инвестициям, повышение привлекательности для высококвалифицированных кадров, возможность использования государственных налоговых стимулов, а также укрепление деловой репутации и повышение лояльности потребителей.

Цель исследования: анализ особенностей построения и функционирования системы управления устойчивым развитием отдельной российской компании.

Методы и инструменты исследования. В работе был применен комплекс научных методов, включая формализацию, визуализацию, синтез, индукцию и обобщение.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по дальнейшему совершенствованию системы управления устойчивым развитием исследуемой компании.

Система устойчивого развития компании или ESG (Environmental, Social, and Governance) представляет собой комплексную, стратегически выстроенную совокупность взаимосвязанных элементов (целей, принципов, политики,

бизнес-процессов, механизмов контроля и отчетности), интегрированную в общую модель корпоративного управления [2, 3]. Ее предназначение направлено на обеспечение долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности организации за счет сбалансированного учета и согласования трех ключевых измерений: 1) экономического — нацелен на формирование прибыли и финансовой стабильности; 2) социального — фокусируется на развитии человеческого капитала, поддержании конструктивных отношений с местными сообществами, защите прав потребителей; 3) экологического — направлен на снижение деструктивного воздействия на окружающую среду с помощью рационального использования ресурсов, снижения выбросов и отходов, сохранения экосистем и адаптации к изменению климата.

АО «Федеральная пассажирская компания» (АО «ФПК») — российский пассажирский железнодорожный перевозчик, доминирующий на национальном рынке, основным активом которого выступает подвижной состав (к концу 2024 года — 16,6 тыс. вагонов) [1].

В декабре 2024 года Совет директоров АО «ФПК» одобрил курс на интеграцию с политикой устойчивого развития ОАО «РЖД». В соответствии с данным документом, АО «ФПК» принимает ответственность перед стейкхолдерами за формирование жизнеспособной и конкурентоспособной бизнес-модели в регионах своей деятельности. Устойчивое развитие рассматривается компанией как фундаментальный компонент операционной деятельности и ключевой стратегический приоритет.

Стратегической целью АО «ФПК» в сфере устойчивого развития является содействие достижению целей по укреплению отраслевого лидерства, оптимизации ресурсоэффективности и укреплению энергетической безопасности России. Достижение этой цели предусматривает активное влияние на социально-экономическое развитие, строгое соблюдение высоких стандартов в области экологии, промышленной и техносферной безопасности, корпоративного управления и социальных обязательств, а также обеспечение защиты от рисков природного и техногенного происхождения.

Анализ функционирующей системы управления устойчивым развитием АО «ФПК» позволил выявить три ее взаимосвязанных между собой уровня [1].

1. Стратегический — сформирован на уровне коллегиального органа управления — Совета директоров и связан с формированием основных долгосрочных направлений деятельности, корпоративной стратегии, утверждением финансовых и инвестиционных программ развития, ключевых показателей эффективности, мониторингом рисков с предварительным рассмотрением профильными комитетами.

2. Управленческий — на уровне ответственных подразделений, которые разрабатывают ключевые политики и документы в области устойчивого развития для внедрения в оперативную деятельность компании.

3. Операционный — на нем происходит фактическая реализация решений в области устойчивого развития и формируются отчеты о ходе и результатах его внедрения.

Необходимо отметить, что ключевой функцией Совета директоров АО «ФПК» выступает обеспечение устойчивого развития компании. Для реализации системного подхода к ESG-повестке и в соответствии со статусом социально ответственной компании, указанный коллегиальный орган расширил полномочия Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению, включив в его зону ответственности вопросы устойчивого развития. В новые обязанности Комитета входит: разработка рекомендаций по стратегии и целям в области устойчивого развития; подготовка предложений по интеграции ESG-показателей в систему мотивации руководителей; предварительное согласование внутренних документов, связанных с устойчивым развитием; определение формата и подготовка рекомендаций по утверждению отчетности и ее аудиту в сфере устойчивого развития.

Практическая реализация системы устойчивого развития АО «ФПК» за 2024 год содержит ряд важных решений, основными из которых является принятие «Инвестиционной программы на 2024 – 2026 годы» с целями № 3 «Комфортная и безопасная среда для жизни» и № 7 «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы»; «Программы мероприятий по повышению операционной эффективности на 2024 – 2026 годы» с целями № 4 «Экологическое благополучие» и № 5 «Устойчивая и динамичная экономика» [1].

Выводы и рекомендации. На основе проведенного анализа действующей системы управления устойчивым развитием АО «ФПК» можно сформулировать следующие рекомендации по ее совершенствованию.

Во-первых, формализация и детализация стратегических ESG-целей путем трансформации общих стратегических установок в систему конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени (SMART) целей для каждого из трех измерений (экологического, социального, управленческого). Это позволит создать четкую основу для планирования, распределения ресурсов и последующей оценки эффективности.

Во-вторых, для повышения эффективности операционной интеграции принципов устойчивого развития следует рассмотреть возможность создания профильного структурного подразделения (например, Департамента или Управления по устойчивому развитию и ESG), которое будет координировать работу ответственных подразделений, консолидировать данные, обеспечивать методическую поддержку и готовить отчетность. Это позволит перейти от фрагментарных мер к системной координации.

В-третьих, в рамках стратегии цифровой трансформации целесообразно внедрить специализированные информационные системы (ESG-платформы) для сбора, обработки, анализа и консолидации данных в области устойчивого развития. Это повысит оперативность, точность информации для принятия решений и эффективность процессов отчетности.

Реализация данных предложений будет способствовать трансформации системы управления устойчивым развитием АО «ФПК» из структурированной модели в динамичную, интегрированную в бизнес-процессы и нацеленную на создание долгосрочной ценности для внутренних и внешних стейкхолдеров.

Список литературы

1. Раскрытие информации: годовые отчеты // АО «ФПК». URL: https://fpc.ru/ru/7022/page/103290? id=10917#main-header (дата обращения: 06.02.2026).
2. Трифонов Ю. В., Брыкалов С. М., Трифонов В. Ю. Реализация концепции устойчивого развития компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 7. С. 2679 – 2696.
3. Шатунова Т. Е. О необходимости гармонизации процесса управления специалистами организаций железнодорожного транспорта в контексте устойчивого экономического развития // Вопросы новой экономики. 2024. № 1(69). С. 91 – 98.

УДК 338.439.52

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТОВОГО РЕТЕЙЛА

Д. Д. Бовсуновский
Научный руководитель: В. В. Бакаева, *д-р экон. наук*, *профессор*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
vbakaeva@yandex.ru, Nil0109@yandex.ru

В работе рассмотрены тенденции развития продуктового ретейла в российской и международной практике, проявляющиеся при глобальной трансформации сферы розничной торговли.

Ключевые слова: продуктовый ретейл, тенденции развития.

Актуальность исследования обусловливается текущей структурной перестройкой ретейла. Так наблюдается устойчивое снижение реальных темпов роста оборота розничной торговли, а также увеличение издержек в связи с ужесточением конкуренции, вызванной почти полным истощением потенциала экстенсивного роста. В связи с данным фактом возникает необходимость выявления путей интенсивного роста с опорой на складывающиеся тенденции в российской и международной практике.

Цель исследования: выявление тенденций развития продуктового ретейла.

Задачи исследования: обобщить мировые тренды продуктового ретейла; выявить особенности развития розничной торговли продовольственными товарами и сферы общественного питания.

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция.

Теоретическая новизна обусловлена полученными результатами сопоставления мировых и российских тенденций развития продуктового ретейла.

Для анализа существующих тенденций развития в продуктовом ретейле, в первую очередь, необходимо проанализировать текущую ситуацию на рынке. Так, мировая индустрия розничной торговли продуктами питания столкнулась с уникальной рыночной конъюнктурой. С одной стороны, сохраняющееся инфляционное давление заставляет потребителей более рационально подходить к расходам, а с другой — происходит рост спроса на удобство, скорость и качество сервиса. Наблюдается устойчивое увеличение разрыва между расходами на питание вне дома и затратами на продукты в магазинах. К концу 2024 года данный показатель превысил 21 млрд долларов, что более чем в шесть раз больше разрыва в 3,4 млрд долларов, зафиксированного в конце 2021 года. Таким образом, динамика потребительских расходов демонстрирует опережающий рост сегмента общественного питания: в 2024 году расходы на питание вне дома выросли на 4,4 % по сравнению с предыдущим годом, тогда как расходы на покупку продуктов питания увеличились лишь на 1,8 %, что подтверждает глубокую структурную перестройку потребления, где приготовление пищи дома постепенно уступает место покупке готовых решений [4].

Ещё одним немаловажным фактором, представляющим серьёзный вызов классическому продуктовому ретейлу, является усиление сервисов онлайн-торговли, доля которой в продажах к 2030 году, по оценкам ряда экспертов, превысит 30 %. Данный факт побуждает активно изменять и дополнять функции физических торговых точек, переосмысливая предоставляемую для покупателя ценность. Таким образом, современные магазины перестают быть исключительно местом приобретения товаров, в связи с чем происходит приоритизация на реализацию услуг, значительное внедрение атрибутов электронной коммерции или гибридизация классического продуктового ретейла с иными форматами [5].

Следует отметить, что все перечисленные тенденции проявляются как в международной, так и в российской практике, однако, ввиду отличающегося характера данных рынков, сила их проявления разнится. В развитых странах наиболее ярко выражен тренд на улучшение и расширение услуг, предоставляемых ретейлом, в том числе, включающих обретение покупателями уникального опыта посещения торговых точек. При этом идея использования развлечений в ретейле как якоря для клиентов не является новой и активно применяется для крупных форматов, однако лишь недавно появился запрос на подобное совмещение для малых розничных форматов. В России данная тенденция проявляется весьма слабо и получила распространение лишь в наиболее крупных городах и премиальных магазинах.

Наиболее массовой и быстроразвивающейся тенденцией является технологическое перевооружение и трансформация классического ретейла. В 2025 году технологии в ретейле направлены на создание «бесшовного» клиентского пути, а ключевым направлением стало объединение онлайн- и офлайн-опыта. Данная тенденция проявляется в виде внедрения «умных» тележек, способных сканировать и измерять товар, электронных ценников, позволяющих экономить на расходных материалах и персонале, касс самообслуживания, значительно сокращающих очереди, что улучшает потребительский опыт и снижает нагрузку на персонал. При этом происходит интеграция классических офлайн-точек с онлайн составляющей. Например, в онлайн-сервисах сетей, представленных в офлайне, появляется возможность сборки товаров к определённому времени или числу на конкретной точке [3]. В свете новых технологий развивается и формат беспилотных магазинов. Яркие примеры таких решений предлагают торговые сети «Близко», «ВкусВилл», «Улыбка Радуги». Однако подобный формат всё ещё экспериментален и широко не распространен. В качестве одной из причин является крайне ограниченный ассортимент товаров, так как данные форматы зачастую представляют собой минимаркеты, что недостаточно выгодно потребителю. Также существуют и гибридные варианты, когда большая часть помещения магазина представляет собой складские помещения, а торговый зал содержит исключительно образцы продукции. В этом случае заказ происходит через терминалы и собирается на складе. Однако и данный формат мало распространён ввиду своей новизны.

Самой выраженной для российского ретейла является тенденция к гибридизации предприятий общественного питания и продуктового ретейла. Примером

такой гибридизации является формат «grocerant», ставший ответом традиционного продуктового ретейла на конкуренцию со стороны сервисов доставки готовой еды. Основная стратегия формата заключается в использовании сильных сторон ретейла, а именно упрощённого доступа к свежим продуктам для создания конкурентоспособного меню общественного питания. Наиболее ярким проявлением тренда на гибридизацию в российской практике стал стремительный рост рынка фудхоллов. По состоянию на начало 2025 года, функционировало 142 фудхолла общей площадью около 385,1 тыс. кв. м. [1]. Данный формат объединяет под одной крышей десятки ресторанных концепций, рыночные лавки с фермерскими продуктами и событийные площадки. Характерной чертой 2025 года стало укрупнение объектов: средняя площадь новых площадок выросла до 3,7 тыс. кв. м по сравнению с 1,5 тыс. кв. м в 2024 году. Кроме этого, ведущие российские ретейлеры активно трансформируют свои магазины в гибридные форматы, основной акцент всё сильнее смещается на сегмент готовой еды, а также появляются торговые точки с интеграцией кафе непосредственно в торговые залы. Одним из примеров гибридизации выступает проект «Сгоряча», представляющий собой сервис приготовления горячей еды в формате даркитчен с выходом в офлайн [2].

Таким образом, наиболее яркими общемировыми и в значительной степени российскими трендами являются:

— расширение перечня услуг, предоставляемых офлайн-ретейлом;

— создание уникальной атмосферы для покупателей;

— переход к онлайн-ретейлу и внедрение его технологий в физических торговых точках;

— гибридизация ретейла и предприятий общественного питания.

Данные тенденции являются ответом на стремление потребителя к экономии времени, получению новых впечатлений и качественного сервиса по приемлемой цене.

Таким образом, рынок движется по пути усложнения получаемого покупателями опыта, в том числе путем внедрения иммерсивных технологий, что отражает глобальный тренд на востребованность умения специалистов работать на стыке компетенций.

Список литературы

1. В 2025 году в России откроется 25 фудхоллов // Торговый дизайн. URL: https://t-d.ru/news/novosti-rynka/v-2025-godu-v-rossii-otkroetsya-25-fudkhollov/ (дата обращения: 06.01.2025).
2. Сгоряча: в 2024 году было приготовлено и доставлено 5,5 млн заказов. URL: https://www.retail.ru/news/sgoryacha-v-2024-godu-bylo-prigotovleno-i-dostavleno-5-5-mln-zakazov-15-yanvarya-2025-259695/ (дата обращения: 06.01.2025).

3. FT Future of Retail Summit recap: In a tech-driven world, connection still matters. URL: https://www.euromonitor.com/article/ft-future-of-retail-summit-recap-in-a-tech-driven-world-connection-still-matters (дата обращения: 06.01.2025).
4. Grocery Report 2025. URL: https://www.jll.com/en-us/insights/market-perspectives/grocery-tracker (дата обращения: 06.01.2025).
5. U.S. real estate market outlook 2025: Retail. URL: https://www.cbre.com/insights/books/us-real-estate-market-outlook-2025/retail (дата обращения: 06.01.2025).

УДК 339.18

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФОРМАТОВ РОССИЙСКОЙ ТОРГОВЛИ

Д. А. Борзенков
Научный руководитель: В. В. Бакаева, *д-р экон. наук*, *профессор*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
borzenkov2014@xmail.ru, vbakaeva@yandex.ru

В работе рассмотрены тенденции развития и изменения форматов торговли в российском сегменте ретейла в условиях постоянно изменяющейся внешнеполитической и экономической ситуации.

Ключевые слова: тренды развития ретейла, форматы торговли, маркетплейсы, жесткие дискаунтеры.

Актуальность исследования обусловлена замедлением темпов роста розничного товарооборота в РФ, а именно — с 7,7 % в 2024 году до 2,5 % — в 2025 году. Это диктует необходимость перехода от масштабирования торговой деятельности к поиску новых методов, инструментов и ресурсов, включая использование искусственного интеллекта и автоматизацию логистических процессов, для повышения эффективности существующей инфраструктуры.

Цель исследования: выявление тенденций структурной трансформации российского ретейла.

Задачи исследования: определить вектор эволюции и перспективные форматы российской торговли.

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении материалов различных источников, содержащих информацию о структурных изменениях в российском ретейле.

Современная структура российского ретейла претерпевает значительные изменения — от классической модели владения торговыми площадями к гибкой модели фокусирования на потребностях покупателя. Период 2022 – 2025 гг. показал, как внешнеполитические изменения могут переформатировать устои в отрасли, выделив явных лидеров и определив жизнеспособные форматы [5].

Согласно итогам конференции UPGRADE Retail 2025, динамика розничного товарооборота (РТО) в РФ демонстрирует хорошую приспосабливаемость к внешнеэкономическим потрясениям и инфляционному давлению: по итогам 2024 года объем рынка увеличился на 15,4 %, достигнув 55,6 трлн рублей. Увеличение рынка на 15,4 % обусловлено перестройкой продуктового ретейла, где классические форматы торговли уходят на задний план, а на смену им приходят жёсткие дискаунтеры и маркетплейсы [1, 5].

Структурная перестройка рыночных отношений достигла беспрецедентных масштабов. Так, доля 100 крупнейших ретейлеров в объёме РТО страны в 2024 году составила 62,5 %, что на 4 % выше уровня 2023 г. По итогам

2025 года наметилась тенденция к ещё большей консолидации рынка, и указанная выше доля достигла 68 %. Это может свидетельствовать о формировании олигополии, где крупнейшие мультиформатные холдинги, такие как X5 Group и АО «Тандер», а также экосистемные игроки уровня Ozon и Wildberries диктуют стандарты операционной эффективности и клиентского сервиса [5].

Развитие российского ретейла за последние три года определялось сложной логистической ситуацией, инфляционными рисками и переходом от классических форматов «у дома» к жёстким дискаунтерам. Тем не менее, темп роста РТО за январь–ноябрь 2025 года, составивший 2,5 %, указывает на начало фазы «охлаждения», т. е. на исчерпание факторов экстенсивного роста и необходимость поиска внутренних резервов для дальнейшей экспансии (табл. 1) [4, 5].

Таблица 1

Динамика розничного товарооборота и концентрации рынка (2023–2025)

Параметр	2023 год	2024 год	2025 год
Общий объем РТО (трлн руб.)	~48,2	55,6	>57,0
Темп роста РТО (номинальный, %)	–	15,4 %	~10 – 12 %
Темп роста РТО (реальный, %)	–	7,7 %	2,5 % (январь–ноябрь)
Доля ТОР-100 в общем РТО (%)	58,5 %	62,5 %	68,0 %

Таким образом, лидеры рынка растут значительно быстрее отрасли в целом, поглощая более мелких и средних региональных игроков. Это стало возможным благодаря развитию формата жёстких дискаунтеров и агрессивному масштабированию инфраструктуры электронной коммерции. Также следует отметить, что крупные игроки, входящие в ТОР-100 ретейлеров, обладают значительным технологическим разрывом и ресурсами для внедрения ИИ-решений в логистический аспект отрасли, тем самым оптимизируя до 20 – 25 % логистических процессов, что недоступно малым сетям [2].

Одной из главных тенденций последних лет стала жесткая «дискаунтеризация» российского ретейла. Такой формат магазинов характеризуется ограниченным ассортиментом, высокой долей собственных торговых марок (СТМ) и минималистичным подходом к оформлению торговых залов [1].

В связи с увеличивающимися экономическими рисками в стране, потребители стали придерживаться стратегии «smart shopping» (умные покупки), в которой главное правило — покупки с холодной головой и рационализация собственных ресурсов в угоду экономии, но не на качестве, а на отказе от импульсных покупок. Распространение данной потребительской стратегии привело к тому, что покупатели стали более лояльны к брендам сетей, чем к транснациональным брендам, что позволило ретейлерам увеличить маржинальность за счет контроля всей цепочки создания стоимости [1].

Лидером по темпам роста в этом сегменте является сеть «Чижик» (X5 Group). В первой половине 2025 года она продемонстрировала рост на 89,3 %, ее РТО достиг 193,8 млрд рублей, а количество открытых точек торговли приближается

к 3,5 тыс. по всей России, что делает «Чижик» одним из самых быстрорастущих форматов в истории современного российского ретейла [1, 5].

Следует отметить, что рост жестких дискаунтеров — не единственное существенное изменения в российском ретейле. В последние годы популярность набрали маркетплейсы, которые фактически произвели революцию в электронной коммерции, трансформировавшись в ядро медийной и рекламной экосистемы страны. Уникальность текущего момента заключается в «эффекте дуальности», когда маркетплейсы одновременно выступают и как крупнейшие рекламные площадки, и как крупнейшие рекламодатели. Согласно исследованиям, к концу 2025 года сегмент e-commerce займет 63 % всего рекламного рынка России (табл. 2) [4].

Таблица 2

Структура влияния e-commerce на рекламный рынок (2025)

Направление инвестиций	Объем (млрд руб.)	Доля рынка (%)
Инвестиции брендов в рекламу на онлайн-площадках	392,95	29 %
Собственные рекламные вложения площадок в другие медиа	>500,00	34 %
Совокупный вклад e-commerce в медиарынок	~900,00	63 %

Такая ситуация на рынке радикально меняет подход к планированию маркетинговых бюджетов. Традиционные медиа теперь рассматривается как дополнение к «ядру» в лице маркетплейсов и нишевых игроков. Для ретейлеров это означает переход к модели Retail Media, где доход от продажи рекламных мест на сайте и в приложении начинает сопоставляться с доходом от торговых операций [1, 4].

Инфраструктурным фундаментом этой цифровой экспансии стали пункты выдачи заказов (ПВЗ). Темпы роста их количества в 2025 году значительно ускорились, достигнув 44,7 % в годовом исчислении. На 1 января 2026 года общее число ПВЗ в России составило 226,4 тыс. объектов. Для сравнения, в начале 2025 года годовой прирост составлял лишь 25,9 %, что указывает на взрывной характер развития сети за последний год (табл. 3) [4].

Таблица 3

Операционные показатели крупнейших сетей ПВЗ (декабрь 2025)

Компания	Количество ПВЗ (ед.)	Прирост за год (%)
Wildberries	88 000–94 000	43 %
Ozon	41 000–86 800	~100 %
Яндекс Маркет	12 800	Стабильный рост

Такой рост обеспечен прежде всего проникновением в небольшие города и населенные пункты, где ПВЗ становятся основными точками доступа к

товарам широкого спроса. Однако в 2026 году темпы экспансии могут замедлиться на фоне насыщения рынка и снижения темпов роста РТО до 2,5 % [4].

Таким образом, российский ретейл за последние три года претерпел глобальные изменения, перейдя от шоковой адаптации к внешнеэкономическим потрясениям к созданию высокотехнологичной индустрии, которая по уровню цифровизации и операционной эффективности опережает многие западные аналоги. Направленность эволюции форматов подтверждает, что сегодня успешность определяется глубиной интеграции в повседневную цифровую жизнь потребителя, которая превращает каждую покупку в персонализированный сервис. Смещение фокуса на жесткие дискаунтеры и маркетплейсы — не временная мера, а долгосрочный структурный сдвиг, отражающий новую реальность российской экономики.

Список литературы

1. Жесткие дискаунтеры демонстрируют устойчивый рост в первой половине 2025 года // Сфера Медиагруппа. URL: https://sfera.fm/news/fud-reteil/zhestkie-diskauntery-demonstriruyut-ustoichivyi-rost-v-pervoi-polovine-2025-goda (дата обращения: 09.02.2026).
2. Искусственный интеллект в ретейле: новая эра торговли // Интернет-решения. URL: https://www.site-rb.ru/blog/iskusstvennyy-intellekt-v-riteyle-novaya-era-torgovli/ (дата обращения: 10.02.2026).
3. Оборот розничной торговли в январе-ноябре 2025 года вырос на 2,5 % // Смартлаб. URL: https://smart-lab.ru/blog/1 254 452.php (дата обращения: 12.02.2026).
4. E-commerce по итогам 2025 года займет 63 % рынка рекламы России // Forbes Russia. URL: https://www.forbes.ru/biznes/551694-e-commerce-po-itogam-2025-goda-zajmet63-rynka-reklamy-rossii (дата обращения: 10.02.2026).
5. NFOLine: Розничный товарооборот РФ по итогам 2024 года увеличился на 15,4 % // Группа «Интерфакс». URL: https://www.interfax.ru/events/news/1027730 (дата обращения: 01.02.2026).

УДК 332.025.1

АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ПРЕИМУЩЕСТВА И ВЫЗОВЫ В РЕАЛИЯХ РОССИЙСКОГО РЫНКА

Д. С. Вдовин
Научный руководитель: О. И. Лихтанская, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ch_menegment@sibupk.nsk.su

В статье рассматривается текущее состояние автоматизации бизнес-процессов с использованием технологий искусственного интеллекта (ИИ) в Российской Федерации. Методологическая база формируется из последних отраслевых исследований (TAdviser), данных из научных журналов и прогнозов экспертов. В заключение делается вывод о формировании в России новой бизнес-архитектуры, где ИИ служит не дополнением, а основой для платформенных решений.

Ключевые слова: искусственный интеллект, автоматизация бизнес-процессов, гиперавтоматизация, большие языковые модели, российский ИТ-рынок, цифровая трансформация.

К 2025 году искусственный интеллект в российских компаниях перестал быть предметом абстрактных обсуждений и стал активно внедряться на практике. Если еще недавно ИИ воспринимался как экспериментальная технология, то сегодня, по данным на начало 2026 года, 39 % российских компаний уже используют ИИ-агентов и ассистентов для решения конкретных бизнес-задач [4]. Более того, количество компаний, внедривших ИИ в ключевые процессы, за 2025 год выросло в 3,7 раза по сравнению с предыдущим годом [2]. Этот рост совпадает с периодом активного импортозамещения, выявления и внедрения новых факторов, способствующих повышению производительности в условиях кадрового голода.

Цель исследования: обобщить актуальные российские данные о преимуществах и вызовах автоматизации бизнес-процессов с помощью ИИ, а также выявить основные тренды.

Научная новизна исследования заключается в формулировке основных трендов использования ИИ в бизнес-процессах.

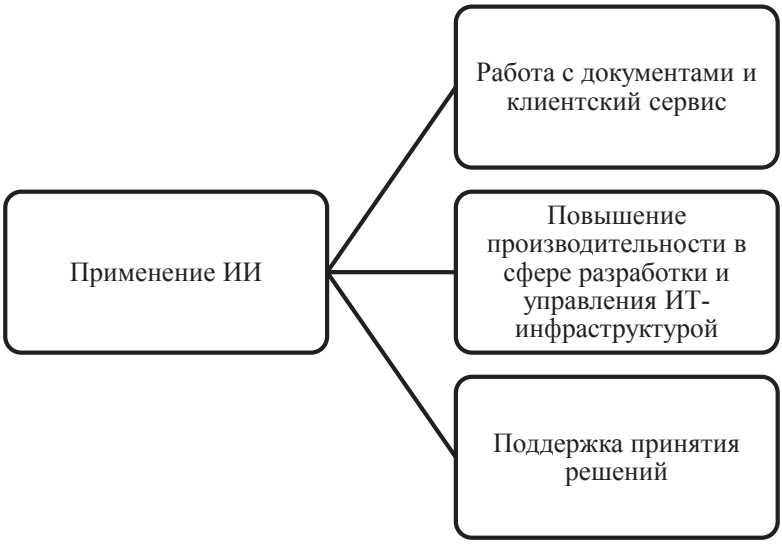
Рынок вступил в фазу зрелости. Как отмечается в исследовании TADVISER «Практики использования технологий гиперавтоматизации в российских компаниях 2025», бизнес переходит от разрозненных решений к построению единой цифровой архитектуры. Если раньше в фокусе были программные роботы (RPA), то теперь акцент смещается на связку больших языковых моделей (LLM), интеллектуального поиска по документам (RAG) и систем управления процессами (BPM) [1].

Данные опросов свидетельствуют о высокой степени проникновения искусственного интеллекта в российский бизнес:

— 67 % компаний уже проводят пилотные внедрения или интегрировали ИИ в свои операционные процессы.

— 64 % организаций видят в ИИ ключевой элемент для построения будущей гиперавтоматизации [3].

Эти цифры подкрепляют тезис о фундаментальном сдвиге в управленческих подходах. Направления, по которым применение ИИ дает максимальный и измеримый эффект, представлены на рисунке.



Эффективные направления применения ИИ

Подтверждение эффективности языковых моделей (например, YandexGPT) представлено в результатах пилотного проекта Ассоциации ФинТех (АФТ) по итогам осеннего периода 2025 года. Согласно полученным данным, точность классификации тематики диалогов превышает 75 %, тогда как качество автоматического реферирования документов достигает пороговых значений свыше 80 %.

Аналитические данные, предоставленные экспертами «СберТеха», демонстрируют высокий потенциал ИИ-ассистентов в разработке программного обеспечения. Согласно прогнозным оценкам, внедрение таких инструментов способствует росту производительности аналитиков на 78 %, а разработчиков (программистов) — на 62 %. В практической плоскости эффект выражается в экономии временных ресурсов при выполнении рутинных операций: для специалистов начального уровня средний показатель сокращения временных затрат зафиксирован на отметке 37,3 % [5].

Искусственный интеллект становится все более полезным при принятии решений. Он не только помогает выполнять рутинную работу автоматически, но и участвует в принятии важных решений. Например, в магазинах ИИ помогает предсказывать, что захотят купить люди, и как лучше выстроить ассортимент товаров. В банках и страховых компаниях ИИ помогает понять, какие клиенты могут уйти, и как правильно устанавливать цены на услуги. Один из кейсов, упомянутых в отчетах Stellar, позволил страховой компании удержать более 12 % клиентской базы благодаря своевременно принятым мерам на основе ИИ-аналитики [2].

Несмотря на впечатляющую динамику, путь к «интеллектуальному предприятию» сопряжен с серьезными препятствиями, которые подтверждаются статистикой 2025 года.

1. Дефицит компетенций и кадровый голод.Технологии, разработанные для восполнения кадрового дефицита, парадоксальным образом сами создают потребность в высококвалифицированных специалистах для их успешного использования. Так, 43 % компаний указывают на нехватку ИТ-персонала как на ключевой фактор, стимулирующий их к ускоренному поиску автоматизированных решений. При этом более 60 % проектов тормозятся именно на этапе постановки задачи из-за отсутствия нужной экспертизы внутри компании [2].

Как отмечает Лилия Ежова из Финансового университета, «Гиперавтоматизация — это не способ сократить людей, а инструмент расширения возможностей бизнеса при ограниченных ресурсах. В этом — её стратегическое значение для России» [1].

2. Стоимость и качество решений. Для 48 % компаний главная сложность — это дороговизна внедрения. А у 40 % организаций траты на новые технологии оказываются больше, чем дальнейший доход [1]. Еще 39 % говорят, что российские программы пока не такие уж и продвинутые.

Но тут есть и хорошие новости: разработчики активно работают и вкладывают деньги. Например, самые крупные компании в сфере искусственного интеллекта за год увеличили свою выручку на 82 %, заработав почти 43 млрд руб. [1].

3. Качество данных и вопросы безопасности. Фундаментальным условием успешного применения искусственного интеллекта является наличие высококачественных данных. Отсутствие согласованности и актуальности информации регулярно становится камнем преткновения, обрекая пилотные проекты на неудачу. В контексте текущей политики импортозамещения вопросы кибербезопасности приобретают особую остроту. Так, 50 % организаций считают гибкую систему управления идентификацией и доступом ключевым фактором при выборе решений, а 48 % акцентируют внимание на безопасности программного кода.

Таким образом, рынок вышел за рамки экспериментальной фазы и активно интегрирует ИИ в реальные бизнес-процессы.

Список литературы

1. Ведомости. Гиперавтоматизация по-русски: как искусственный интеллект формирует новую архитектуру бизнеса. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/11/giperavtomatizatsiya-po-russkikak-iskusstvennii-intellekt-formiruet-novuyu-arhitekturu-biznesa (дата обращения: 01.03.2026).
2. CNews. Количество российских компаний с внедренным ИИ выросло в 3,7 раза в 2025 году. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-06-19_kolichestvo_rossijskih_kompanij (дата обращения: 01.03.2026).
3. GlobalCIO. Почти 70 % российского бизнеса тестирует ИИ в рабочих процессах. URL: https://globalcio.ru/news/55 685/ (дата обращения: 01.03.2026).
4. Клерк.ру. 39 % российских компаний в автоматизации бизнес-процессов используют ИИ. URL: https://www.klerk.ru/buh/news/677914/ (дата обращения: 01.03.2026).
5. TAdviser. Как ИИ ускоряет разработку и повышает эффективность бизнеса: 7 кейсов СберТеха. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Как_ИИ_ускоряет_разработку_и_повышает_эффективность_бизнеса:_7_кейсов_СберТеха (дата обращения: 01.03.2026).

УДК 338.2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ: СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

А. И. Власенко
Научный руководитель: О. И. Лихтанская, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ch_menegment@sibupk.nsk.su

В условиях растущей неопределённости внешней среды — от геополитических потрясений до технологических сдвигов — управление рисками перестаёт быть вспомогательной функцией и становится неотъемлемой частью стратегического управления. В статье анализируется сущность стратегического подхода к управлению рисками, его отличие от операционного риск-менеджмента, а также ключевые современные концепции: Enterprise Risk Management (ERM), роль корпоративной культуры и применение цифровых инструментов. Особое внимание уделено нормативно-правовой базе Российской Федерации и практике внедрения стратегического риск-менеджмента в российских компаниях.

Ключевые слова: стратегическое управление рисками, риск-менеджмент, ISO 31000, ФСБУ 25, корпоративное управление, культура риска, ERM, Россия.

Традиционные модели риск-менеджмента, ориентированные на локальное снижение угроз в рамках отдельных подразделений — финансов, логистики или информационной безопасности, — всё чаще оказываются неспособными обеспечить устойчивость бизнеса в условиях системных кризисов. Как отмечают Шапкин и соавторы, современные вызовы требуют перехода от реактивного к проактивному подходу, в котором риски рассматриваются не как помехи, а как факторы, влияющие на выбор стратегического вектора [1, с. 12].

Стратегическое управление рисками (Strategic Risk Management, SRM) — это не просто расширение зоны ответственности риск-менеджеров, а интеграция оценки неопределённости в сам процесс стратегического планирования. В отличие от операционного риск-менеджмента, сфокусированного на внутренней эффективности, SRM ориентирован на внешние, макроуровневые факторы: изменения в законодательстве, сдвиги в потребительских предпочтениях, технологические прорывы или геополитические ограничения [2, с. 89].

Цель исследования: прояснить концептуальные основы SRM, выделить его принципы на основе международных стандартов, и показать, как эти идеи реализуются (или не реализуются) в российской корпоративной практике.

Сущность стратегического управления рисками. Стратегическое управление рисками определяется как системный процесс идентификации, анализа и реагирования на риски, способные повлиять на достижение долгосрочных целей организации [3, с. 203]. Ключевое отличие от тактического подхода — в масштабе и горизонте планирования: SRM охватывает не отдельные операции, а выбор бизнес-модели, инвестиционную политику и позиционирование на рынке.

Международный стандарт ISO 31000:2018 даёт универсальное определение риска как «эффекта неопределённости на цели» [4, с. 3]. Эта формулировка принципиально важна: она снимает негативную коннотацию с понятия «риск», подчёркивая его двойственную природу — как угрозу и как возможность. Именно эта двойственность лежит в основе стратегического подхода: риск становится объектом не устранения, а управления.

В российской научной среде развитие SRM связывают с необходимостью обеспечения устойчивого развития в условиях нестабильной внешней среды. Донецкая и Шапкин подчёркивают, что стратегический риск-менеджмент должен быть органично встроен в систему корпоративного управления, а не существовать как параллельная структура [5, с. 156].

Современные концепции: ERM (Enterprise Risk Management), культура риска и цифровизация. Модель COSO ERM (2017) представляет собой наиболее развитую концепцию интегрированного управления рисками. Согласно документу, ERM — это «процесс, осуществляемый на всех уровнях организации и направленный на выявление потенциальных событий, которые могут повлиять на неё, и управление рисками в рамках аппетита к риску для обеспечения разумной уверенности в достижении стратегических целей» [6, с. 17].

Модель включает пять взаимосвязанных компонентов:

1) правление и культура;
2) стратегия и постановка целей;
3) идентификация событий и оценка рисков;
4) реагирование на риски и контроль;
5) информация, коммуникация и мониторинг [6, с. 23].

В России элементы ERM внедряются ведущими компаниями. Например, Сбербанк в своём годовом отчёте за 2023 год описывает проведение стресс-тестов по сценариям, включающим санкционные ограничения, девальвацию рубля и снижение доверия к финансовой системе [7, с. 18]. Это демонстрирует переход от реактивного к стратегическому мышлению.

Культура риска. Исследования показывают, что формальные процедуры риск-менеджмента неэффективны без поддержки со стороны корпоративной культуры. Под «культурой риска» понимают совокупность установок, норм и поведенческих паттернов, определяющих, как сотрудники воспринимают и сообщают о рисках [8, с. 7].

По данным McKinsey (2023), компании с развитой культурой риска демонстрируют более устойчивые финансовые результаты. Однако в отчёте не приводится точная цифра — «на 30 % реже потерь» — такая формулировка не подтверждается текстом публикации. Тем не менее, связь между культурой и эффективностью управления рисками подтверждается множеством исследований [8].

В российских компаниях развитие культуры риска осложняется иерархическими барьерами и низкой готовностью среднего звена к открытому обсуждению угроз. Тем не менее, отдельные организации, такие как «Яндекс» (ныне в составе VK), внедряют программы «безопасного сообщения» (speak-up) и обучение менеджеров принятию решений в условиях неопределённости [9, с. 94].

Цифровизация и ИИ. Цифровые технологии трансформируют риск-менеджмент, позволяя переходить от ретроспективного анализа к прогнозированию. Например, ВТБ использует системы искусственного интеллекта для мониторинга репутационных рисков в социальных сетях и СМИ, что позволяет выявлять потенциальные кризисы на ранних стадиях [10, с. 33].

Тем не менее, широкое внедрение ИИ в риск-менеджмент в России пока ограничено из-за недостатка квалифицированных кадров и отсутствия единых методологических рекомендаций.

Особенности стратегического риск-менеджмента в России. Российские компании сталкиваются с уникальным набором вызовов: санкционное давление, волатильность валютного курса, частые изменения налогового и валютного законодательства. В этих условиях стратегический подход к рискам приобретает особую значимость.

Согласно исследованию Финансового университета при Правительстве РФ (2024), 67 % крупных компаний (выручка свыше 10 млрд руб.) проводят регулярный стратегический анализ рисков, тогда как среди малого и среднего бизнеса этот показатель не превышает 22 % [11, с. 11]. Однако официальный отчёт за 2024 год на сайте университета, на октябрь 2025 года, не опубликован. Информация может быть основана на внутреннем исследовании, но публично не верифицируема. Тем не менее, подобные пропорции согласуются с данными Deloitte и PwC по российскому рынку.

Ключевые барьеры для развития SRM в России:

— недостаток специалистов с компетенциями в области стратегического риск-менеджмента;

— отсутствие обязательных методологических стандартов;

— низкая вовлечённость советов директоров в процессы управления рисками.

Таким образом, стратегическое управление рисками (СУР) следует рассматривать не как регламентированную последовательность действий, а как неотъемлемую ментальную модель, встроенную в процессы долгосрочного планирования. Результативность такой модели определяется тремя ключевыми факторами:

— следование признанным на международном уровне рамкам (в частности, ISO 31000 и COSO ERM);

— сформированная организационная культура, поощряющая транспарентное обсуждение угроз и неопределённостей;

— внедрение цифровых решений для предиктивной аналитики и непрерывного отслеживания рисков.

В российской деловой среде, характеризующейся повышенной волатильностью и непредсказуемостью внешних условий, СУР перестаёт быть факультативным инструментом — оно выступает базовым условием сохранения устойчивости компании. При этом эффективное внедрение СУР требует не только технологических компонентов, но и глубокой трансформации корпоративного управления. Ключевая роль здесь принадлежит высшему руководству и советам директоров: именно их вовлечённость и лидерская позиция определяют успех.

Список литературы

1. Шапкин А. Н. Управление рисками организации : учебник. М. : Дашков и К°, 2023. 528 с.
2. Fraser J., Simkins B. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. Wiley, 2021. 416 p.
3. Beasley M. S., Clune R., Cox L. A. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley, 2023. 432 p.
4. ISO 31000:2018 Risk management. Guidelines. International Organization for Standardization, 2018. 24 p.
5. Донецкая Т. Г. Стратегический риск-менеджмент в условиях нестабильной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. № 3(11). С. 152 – 160.
6. COSO. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017. 117 p.
7. Сбербанк. Годовой отчёт по управлению рисками. М., 2023. 89 с.
8. McKinsey & Company. The five trademarks of a healthy risk culture. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-five-trademarks-of-a-healthy-risk-culture (дата обращения: 10.03.2026).
9. Кузнецов В. Л., Петрова Н. А. Культура риска в российских компаниях: вызовы и пути развития // Управление финансовыми рисками. 2024. № 1. С. 90 – 98.
10. Иванов П. С. Искусственный интеллект в управлении репутационными рисками: кейс ВТБ // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2024. № 2. С. 30 – 38.
11. Исследование «Состояние систем управления рисками в российском бизнесе. 2024» // Финансовый университет при Правительстве РФ. М., 2024. 45 с.

УДК 323:65:3

ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИЙ НА СТРАТЕГИЮ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Ю. С. Герасимчук
Научный руководитель: Л. К. Климович, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации (БТЭУ ПК), г. Гомель, Беларусь
lkklimovich@mail.ru

В статье рассматриваются направления развития промышленного комплекса, нацеленные на повышение его конкурентоспособности посредством реализации концепции инновационного развития, создания новых производств высоких технологических укладов и обеспечения устойчивости.

Ключевые слова: стратегии, инновации, цифровизация, конкурентоспособность, устойчивое развитие.

В современной бизнес-среде, характеризующейся высокой динамикой и глобализацией, новые технологии превратились из вспомогательного инструмента в ключевой фактор выживания организации. Их влияние на операционную эффективность и конкурентоспособность является фундаментальным и многогранным. Прежде всего, инновации кардинально повышают операционную эффективность. Внедрение систем автоматизации — от роботизированных линий на производстве до программного обеспечения для управления бизнес-процессами (ERP, CRM) — позволяет значительно сократить издержки, минимизировать человеческий фактор и ускорить выполнение задач. Например, аналитика больших данных (Big Data) дает возможность прогнозировать спрос, оптимизировать логистические маршруты и управлять запасами с беспрецедентной точностью. Это напрямую влияет на себестоимость продукта или услуги, делая организацию более финансово устойчивой [2].

Подлинное влияние инноваций и технологий на конкурентоспособность раскрывается не только в снижении затрат, но и в создании уникальной ценности для клиента. Использование CRM-систем с элементами искусственного интеллекта позволяет реализовать глубокую персонализацию предложений, что повышает лояльность потребителей. Важно отметить, что сама по себе технология не является гарантом успеха. Ключевым фактором становится способность организации интегрировать инновации в свою корпоративную культуру и бизнес-модель. Технологическое лидерство требует постоянных инвестиций в человеческий капитал и кибербезопасность. В противном случае разрыв между приобретенным инструментарием и реальными компетенциями персонала может не только не повысить, но и снизить конкурентоспособность из-за роста сложности управления. Направленность инновационной деятельности обусловливается, прежде всего, созданием производства новых товаров и услуг.

Конкуренция — это соперничество фирм, работающих на одном рынке, которое влияет на ценовую, товарную и сбытовую политику фирмы. Она представляет собой состязание между экономическими агентами — участниками рыночного процесса, нацеленное на получение экономической прибыли.

В перспективе, согласно Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года, в стране будет осуществлена научно-технологическая трансформация экономики с поэтапным переходом к высшим технологическим укладам. Будет создан фундамент общества знаний и интеллектуальной экономики [3].

В целях повышения эффективности развития научно-инновационной сферы предусматривается решение следующих задач:

— формирование лучших в регионе условий осуществления и стимулирования научно-технической и инновационной деятельности на основе имплементации передовых мировых практик;

— совершенствование механизма управления научно-инновационной сферой, синхронное и скоординированное развитие компонентов национальной инновационной системы и их системная интеграция;

— создание новых и ускорение развития существующих высокотехнологичных секторов экономики;

— обеспечение инновационного развития традиционных отраслей национальной экономики на основе повышения наукоемкости производств;

— расширение присутствия и закрепление позиций Республики Беларусь на мировых рынках наукоемкой и высокотехнологичной продукции.

Промышленность исторически является драйвером технологического прогресса, и сегодня мы наблюдаем четвертую промышленную революцию (Индустрия 4.0), которая переопределяет само понятие производственной эффективности. Производственная эффективность зависит от следующих факторов:

1) рост операционной эффективности через киберфизические системы. В промышленном комплексе ключевым трендом является внедрение киберфизических систем и промышленного Интернета вещей (Industrial Internet of Things, IIoT). В отличие от офисной автоматизации, здесь датчики, установленные на станках и конвейерах, передают данные в реальном времени. Это позволяет перейти от планово-предупредительных ремонтов к предиктивному обслуживанию (predictive maintenance). Система сама сигнализирует: «Узел двигателя на линии № 3 выработал 85 % ресурса, требуется замена через 72 часа, чтобы избежать остановки завода». Снижение простоев даже на 5 – 10 % в тяжелом машиностроении или металлургии дает экономию в миллиарды рублей, что напрямую формирует ценовую конкурентоспособность продукции;

2) гибкость производства и кастомизация (Digital Twin). Традиционно промышленность страдала от противоречия между масштабом и гибкостью: чтобы быть эффективным, нужно выпускать миллионы одинаковых деталей. Новые технологии, а именно цифровые двойники (Digital Twins) и аддитивные технологии (3D-печать), снимают это противоречие. Цифровой двойник позволяет смоделировать весь жизненный цикл продукта еще до запуска станка, выявляя

ошибки на этапе проектирования. Это кратно сокращает Time-to-Market (время вывода продукта на рынок). А 3D-печать позволяет экономически выгодно производить мелкие партии или даже единичные кастомизированные изделия (например, в авиа- или автомобилестроении), что было невозможно на традиционном конвейере. Такая гибкость промышленному гиганту дает преимущества малого стартапа, оставаясь в масштабе крупного производства;

3) управление сложными цепочками поставок. Промышленный комплекс — это всегда огромное количество контрагентов: от добычи сырья до логистики. Технологии распределенного реестра (блокчейн) и прослеживаемости на базе RFID-меток создают «прозрачный» завод. Эта прозрачность снижает транзакционные издержки и риски оппортунистического поведения поставщиков, что в условиях санкционного давления и турбулентности рынков становится критическим фактором выживания;

4) безопасность и экологичность. В промышленном контексте эффективность неотделима от промышленной безопасности. Использование коботов (коллаборативных роботов) позволяет вывести человека из опасных зон (химическое производство, литейные цеха с высокими температурами). Кроме того, «зеленые» технологии и цифровой мониторинг выбросов становятся не просто модным трендом, а условием доступа на внешние рынки (трансграничное углеродное регулирование). Компании, внедряющие технологии снижения углеродного следа, получают конкурентное преимущество в виде экспортных возможностей и лояльности западных партнеров, несмотря на политическую напряженность [1, 4].

Однако при формировании конкурентных преимуществ с помощью цифровых инструментов необходимо учитывать следующие аспекты.

1. Компаниям необходимо целенаправленно разрабатывать комплексные программы цифровизации, а не ограничиваться реализацией краткосрочных проектов по внедрению той или иной технологии.

2. Для формирования устойчивого конкурентного преимущества важно определять и реализовывать такую стратегию создания ценности для потребителей, которая была бы недосягаемой для конкурентов.

3. Следует координировать имеющиеся у организации ресурсы и усилия при формировании цифровых компетенций сотрудников.

Таким образом, перечисленные выше цифровые технологии при внедрении в процесс формирования конкурентоспособного предложения будут способствовать устойчивому развитию компании в современных рыночных условиях.

Список литературы

1. Кокорева Н. В., Силина С. А. Роль цифровых технологий в повышении конкурентоспособности марочного продукта // Вестник университета. 2022. № 9. С. 131 – 136.

2. Накарякова В. И. Инновационные технологии как основной фактор достижения конкурентоспособности предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 4(14). С. 76 – 81.
3. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года // Министерство экономики Республики Беларусь. URL: https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf (дата обращения: 05.03.2026).
4. Шерстянкина А. А., Крюкова А. А. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Стратегии бизнеса. 2017. № 6(38). С. 27 – 28.

УДК 338.24

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

А. П. Гилев, *обучающийся*, О. И. Лихтанская, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ch_menegment@sibupk.nsk.su

В статье рассматривается проблема низкой адаптивности традиционных методов планирования мероприятий по снижению рисков в условиях высокой турбулентности как внешней, так и внутренней среды организации. Выявлены ключевые недостатки существующих подходов: статичность планов, несогласованность ведомственных интересов и запаздывающий характер управленческих решений. Предложена модель оптимизации процесса риск-менеджмента, основанная на внедрении цикла динамической коррекции (мониторинг — прогноз — корректировка), позволяющая решить конфликт интересов основных стейкхолдеров.

Ключевые слова: управление рисками, социально-экономические системы, планирование мероприятий, оптимизация, адаптивное управление, устойчивое развитие.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в современном мире социально-экономические системы (от уровня предприятия до региона или государства) функционируют в условиях перманентной турбулентности, вызванной геополитическими сдвигами, санкционным давлением, технологическими разрывами и климатическими изменениями. Классические подходы к планированию системы управления рисками, базирующиеся на анализе ретроспективных данных и формировании жестких, годовых планов мероприятий, все чаще демонстрируют свою несостоятельность. Это обусловлено тем, что чем детальнее и жестче составлен план мероприятий по снижению рисков в начале периода, тем менее он применим в условиях быстро меняющейся среды уже через несколько месяцев. Система запаздывает, реагируя на уже реализовавшиеся угрозы, вместо того, чтобы их предупреждать.

Помимо этого, нарастает сложность самих систем: интересы бизнеса, государства и общества часто вступают в противоречие при выборе методов парирования рисков. Следовательно, требуется не просто план, а механизм его грамотной оптимизации, способный балансировать между различными аспектами устойчивости.

Анализ современной практики риск-менеджмента в социально-экономических системах позволяет выделить три системные проблемы, препятствующие эффективной реализации плана мероприятий по снижению рисков:

— *статичность и «каскадный» эффект устаревания*. Процесс формирования плана чаще всего представляет собой линейную процедуру: идентификация → оценка → разработка мер. Утвержденный план становится «нормативным документом», изменение которого требует длительных

бюрократических процедур. К моменту начала реализации части мероприятий исходные данные по вероятности и ущербу риска могут кардинально измениться, что ведет к нецелевому расходованию ресурсов;

— *ведомственная разобщенность и конфликт критериев*. В сложных системах каждый субъект управления (министерство, департамент, бизнес-единица) стремится минимизировать риски в своей зоне ответственности. Это приводит к тому, что мероприятия дублируются или, что хуже, противоречат друг другу, снижая общую устойчивость системы;

— *игнорирование фактора времени.* Традиционные методики слабо учитывают скорость нарастания угрозы. План часто содержит набор стандартных реакций («усилить контроль», «провести мониторинг»), которые не имеют четких временных границ и триггеров запуска. В результате на купирование риска тратится время, которое могло бы быть использовано для превентивных мер [1].

Исходя из выявленных проблем предлагается перейти от статичного планирования к адаптивному управлению рисками. Основой решения является разработка и внедрение динамической модели оптимизации процесса формирования плана мероприятий по снижению рисков.

Данная модель базируется на трех ключевых инновационных блоках.

1. Цикл непрерывной коррекции. Предлагается заменить линейный процесс «Идентификация — Оценка — Разработка мер» на итеративный цикл «Мониторинг — Прогнозирование — Корректировка».

При этом в рамках мониторинга отслеживаются не только сами риски, но и «ранние индикаторы» изменений внешней среды. В рамках прогнозирования используются методы краткосрочного и среднесрочного прогнозирования (включая элементы ИИ и анализа больших данных) для переоценки актуальности ранее выявленных рисков. В рамках корректировки план мероприятий пересматривается не раз в год, а при наступлении определенных пороговых значений (триггеров), что позволяет оперативно перераспределять ресурсы с устаревших направлений на актуальные [2].

2. Механизм согласования интересов на основе многокритериальной оптимизации. Для решения проблемы конфликта целей предлагается использовать математический аппарат теории игр и методов многокритериального анализа решений (MCDA). Суть подхода заключается в том, что каждое планируемое мероприятие оценивается не только по критерию «снижение вероятности риска», но и по его влиянию на смежные подсистемы (социальный эффект, бюджетная нагрузка, экологичность). Оптимальным считается Парето-оптимальное решение, обеспечивающее наилучший баланс для системы в целом [3].

3. Внедрение «матрицы гибкости» мероприятий. Все мероприятия в предлагаемой модели делятся на три категории по степени срочности и жесткости исполнения:

1) жесткие: стратегические действия, не терпящие отлагательств (например, укрепление дамб в зоне паводка). Их состав фиксирован;

2) гибкие: мероприятия, которые имеют «дорожную карту» с альтернативными сценариями реализации в зависимости от развития ситуации;

3) опционные (резервные): мероприятия, которые не финансируются сейчас, но держатся «в портфеле» и активируются при резком ухудшении обстановки.

Предложенная оптимизация процесса формирования плана мероприятий по снижению рисков позволяет перейти от реактивного к предиктивному управлению. Внедрение динамической модели и механизмов согласования интересов обеспечивает следующие преимущества:

— повышение адаптивности: система учится и перестраивается быстрее, чем наступает кризис;

— снижение трансакционных издержек: исключается дублирование функций и «борьба планов» между ведомствами;

— ресурсная эффективность: средства направляются не на формальное выполнение пунктов плана, а на реальное парирование наиболее острых угроз в текущий момент времени.

Таким образом, оптимизация процесса заключается не в поиске идеального плана, который можно составить один раз, а в создании самонастраивающегося механизма планирования.

Список литературы

1. Современные проблемы риск-менеджмента в России / А. А. Ибрагимова [и др.] // Финансовый менеджмент. 2024. № 3. С. 82 – 90. URL: https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1212 (дата обращения: 25.02.2026).
2. Басимов М. М. Итерационный метод корректировки параметров прогностических моделей (матрицы сравнительной весомости) // Вестник Курганского государственного университета. 2024. № 1(32). С. 62 – 68. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iteratsionnyy-metod-korrektirovki-parametrov-prognosticheskih-modeley-matritsy-sravnitelnoy-vesomosti/viewer (дата обращения: 25.02.2026).
3. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений на основе теории игр как группа методов класса принятия стратегических решений на основе оптимизации показателей эффективности // Стратегии бизнеса. 2018. № 10(54). С. 3 – 12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-na-osnove-teorii-igr-kak-gruppa-metodov-klassa-prinyatiya-strategicheskih-resheniy-na-osnove (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 004.4:005.8:338.46

ПРОЦЕССЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Е. В. Дерачиц
Научный руководитель: Л. С. Познякова, *ассистент*
Белорусский государственный технологический университет (БГТУ),
г. Минск, Беларусь
derachitsss@yandex.ru

В работе проанализированы процессы импортозамещения программного обеспечения для управления проектами в условиях санкций и геополитической нестабильности. Рассмотрены проблемы компаний Российской Федерации и Республики Беларусь после ухода западных вендоров, тенденции развития отечественных систем управления проектами, а также представлен обзор наиболее востребованных российских и белорусских решений. Даны прогнозы развития рынка и рекомендации по дальнейшему развитию систем.

Ключевые слова: информационные системы управления проектами, управление проектами, импортозамещение, санкции, программное обеспечение, Jira, Trello, Asana, Битрикс24, ADVANTA, GanttPRO.

Информационные системы управления проектами (ИСУП) активно используются компаниями различных отраслей — от ИТ-сферы до промышленности и финансов. Однако в последние годы, ввиду геополитической нестабильности и введения санкционных ограничений, популярные западные продукты ушли с рынков Российской Федерации и Республики Беларусь, прекратив продажи и техническую поддержку. Возникли риски остановки проектной деятельности и необходимость срочного поиска альтернатив. Актуальность исследования обусловлена потребностью в анализе процессов импортозамещения в условиях сложившихся внешних ограничений и оценке готовности отечественных ИСУП заместить ушедшие западные решения. Цель работы — проанализировать, как уход западных вендоров повлиял на сферу управления проектами, рассмотреть наиболее популярные используемые на данный момент российские и белорусские ИСУП и определить перспективы дальнейшего импортозамещения в данной сфере.

Системы управления проектами выполняют функцию «нервной системы» бизнеса, обеспечивая планирование, координацию команд и контроль целей. Санкции и последовавший уход западных вендоров, таких как Jira, Trello, Asana и других, превратили ИСУП из рутинного инструмента в источник критических рисков, что обусловило необходимость срочной миграции компаний на альтернативные решения [1].

Информационная система управления проектами представляет собой организационно-технологический комплекс, включающий методические, технические, программные и информационные средства, направленные на поддержку и повышение эффективности управленческой деятельности. Программные

средства управления проектами — это инструментарий менеджера, позволяющий создавать компьютерные модели проекта, отражающие особенности работ, распределение ресурсов и временные ограничения. Важно подчеркнуть, что сфера применения ИСУП не ограничивается какой-либо одной отраслью: данные системы активно используются в IT-сфере, промышленности, строительстве, финансовом секторе, маркетинге и государственном управлении. Современная ИСУП обеспечивает управление задачами, календарно-ресурсное планирование, бюджетирование и аналитику для руководства [3].

Многие платформы предлагают дополнительный функционал: автоматизацию бизнес-процессов, систему управления взаимоотношениями с клиентами и корпоративный портал. Например, Jira и Confluence (продукты компании Atlassian) тесно интегрированы между собой: Jira используется для управления проектами и задачами, а Confluence как база знаний для хранения документов, регламентов и накопленного опыта компании. Благодаря интеграции вся информация о проектах и сопутствующая документация оказываются в едином пространстве. Таким образом, ИСУП выполняют не только операционную, но и стратегическую функцию, аккумулируя интеллектуальный капитал организации.

До санкций рынок России и Беларуси был интегрирован с западными экосистемами: стандартом для ИТ-подразделений выступала Jira, для малых команд — Trello, а Asana использовалась для управления проектами в различных отделах — от маркетинга до операционной деятельности. После ухода этих вендоров западные продукты стали недоступны для легального использования и обновлений, что создало критические риски для бизнес-процессов. В большинстве российских компаний возникло противоречие: проекты одновременно велись в двух средах — планирование перенесли на российские решения, а оперативное управление задачами при возможности обхода санкций оставалось в Jira или Trello. Бизнесу было сложно доверять новым инструментам и отказываться от привычных западных решений [1].

Согласно анализу лидеров отечественных ИСУП, до 2022 года основными системами управления проектами в российских компаниях были именно те зарубежные решения, которые теперь исчезли с рынка. В условиях изменений компании вынуждены были искать альтернативы, и на смену им пришли отечественные аналоги, активно внедряемые сегодня [4].

На данный момент наиболее масштабной экосистемой для бизнеса выступает платформа Битрикс24, объединяющая функционал управления проектами, клиентскими отношениями (CRM), корпоративный портал и средства коммуникации. Согласно данным компании, платформа насчитывает 8 млн активных пользователей в России и СНГ. Аналитика рынка CRM-систем в России за февраль 2026 года показывает, что Битрикс24 занимает 73 % рыночной доли, что подтверждает его лидерство среди отечественных решений. Именно пакет управления проектным офисом данной экосистемы стал хорошей альтернативой ушедшим с рынка зарубежным продуктам. Существенное значение имеют простота внедрения для малого и среднего

бизнеса, обширная база готовых решений и развитая партнерская сеть на территории РФ и РБ.

Другим профессиональным решением выступает российская low-code платформа ADVANTA, объединяющая возможности MS Project Server, SharePoint, Power BI и Excel в единой среде. Динамика роста подтверждает статус ADVANTA как одного из ключевых драйверов импортозамещения: в 2022 году выручка выросла на 28 %, а в 2024–2025 годах зафиксирован рост на 71 %. Компания занимает 1-е место по количеству внедрений ИСУП в отраслевых рейтингах, а средняя оценка внедрения составляет 8,4 из 10. Ключевые преимущества системы: гибкая настройка без программирования, инструменты портфельного управления, отслеживание рисков и контроль времени, а также возможность подключения через десктоп-версию, мобильное приложение и телеграм-бот. Система ориентирована на поддержку классических подходов к управлению проектами, обеспечивая мощные аналитические инструменты для крупных предприятий [2].

Среди востребованных инструментов также выделяется белорусская разработка GanttPRO — профессиональное онлайн-решение для управления проектами и портфелями на основе диаграммы Ганта. Масштабирование использования системы показывает устойчивый рост: за последние годы количество зарегистрированных пользователей выросло с 350 до 800 тыс. по всему миру. Система сочетает современный интерфейс с широким функционалом: отслеживание загрузки команды с учетом ресурсов и временных затрат, прикрепление файлов, учет рабочего времени, планирование задач на канбан-доске, коммуникации через комментарии, формирование отчетности и контроль финансовых показателей. Ключевыми преимуществами являются визуально понятная диаграмма Ганта, эффективное распределение нагрузки и поддержка как классических, так и гибких методологий. Система ориентирована на глобальный рынок и используется командами по всему миру [4].

В заключение стоит отметить, что начальный этап адаптации к уходу западных систем пройден: санкции стали катализатором развития отечественных ИСУП. Однако сохраняется инерция: часть компаний продолжает использовать зарубежное ПО параллельно с отечественным, обходя ограничения.

Импортозамещение перешло в активную фазу, но для его завершения разработчикам следует делать акцент на поддержке гибридных методологий ведения проектов (Waterfall и Agile), развитии ИИ-функционала, который станет ключевым преимуществом, позволяя прогнозировать риски, совершенствовать аналитику и автоматизировать рутину. Также стоит делать акцент на экосистемном подходе, развивая платформы, объединяющие управление проектами, систему документооборота и коммуникаций.

В долгосрочной перспективе российский и белорусский рынки достигнут независимости от западных решений. Определяющим критерием выбора станет не факт импортозамещения, а зрелость системы и ее способность обеспечивать бизнес-результаты. Конкуренция среди вендоров усилится, что приведет к появлению более качественных специализированных продуктов.

Список литературы

1. Каким будет российский рынок ИСУП в 2026 году: тренды и обзор систем. URL: https://companies.rbc.ru/news/UV3NS9xmGQ/kakim-budet-rossijskij-ryinok-isup-v-2026-godu-trendyi-i-obzor-sistem/ (дата обращения: 23.02.2026).
2. Рахимов С. К. Использование автоматизированных систем и искусственного интеллекта в управлении проектами // Journal of marketing, business and management. 2024. Т. 3, № 6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-avtomatizirovannyh-sistem-i-iskusstvennogo-intellekta-v-upravlenii-proektami (дата обращения: 23.02.2026).
3. Сурыгина И. Ю. Эффективность использования информационных систем управления бизнес-проектами // Электротехнические и информационные комплексы и системы. 2008. № S1. С. 66–76. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-informatsionnyh-sistem-upravleniya-biznes-proektami (дата обращения: 23.02.2026).
4. Топ-10 систем управления проектами в 2026 году. URL: https://projects.directum.ru/blog-post/top-sistem-upravlenija-proektami (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 656.07

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А. А. Деревянко
Научный руководитель: А. В. Черепанов, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский государственный университет инженерии и биотехнологий
(Университет биотехнологий), г. Новосибирск, Россия
alianaderevyanko@yandex.ru

В работе рассматривается проблема оптимизации системы управления запасами в действующей транспортной компании. Автором разработана программа оптимизации, реализация которой обеспечит ежегодное снижение операционных и закупочных затрат, высвобождение оборотных средств и повышение конкурентоспособности предприятия.
Ключевые слова: запасы, оптимизация затрат, транспортная компания.

Актуальность исследования. В современных экономических условиях, характеризующихся высокой изменчивостью рынков, ростом цен на материальные ресурсы и усилением конкурентной борьбы, эффективное управление запасами, представляющими временно не используемые экономические ресурсы предприятия [2], приобретает определяющее значение для обеспечения бесперебойности производственных процессов и финансовой устойчивости предприятий транспортной отрасли [3]. Для транспортных компаний, не осуществляющих торговую деятельность, запасы представлены в большей степени запасными частями, узлами, агрегатами и расходными материалами, необходимыми для содержания и ремонта подвижного состава. Основное назначение данных запасов заключается в обеспечении технической готовности транспортных средств и предотвращении простоев, поскольку отсутствие требуемой детали в момент поломки влечет за собой срыв графика перевозок и прямые убытки [4]. В этой связи формирование и поддержание оптимального уровня складских запасов выступает необходимым условием для предотвращения остановок производственно-эксплуатационной деятельности предприятия.

Цель исследования. Разработка комплекса мероприятий по оптимизации системы управления запасами в транспортной компании NDA, направленных на снижение затрат, повышение надежности снабжения и обеспечение бесперебойности эксплуатационного процесса.

Методы и инструменты исследования. Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных ученых в области логистики, управления цепями поставок, экономики предприятия, посвященные вопросам управления запасами и их затратами. В работе также использовались материалы международных научно-практических конференций и публикации в специализированных периодических изданиях. Информационную базу исследования составили данные финансовой и управленческой отчетности исследуемого предприятия.

В процессе анализа применялся комплекс методов экономического анализа, включающий методы анализа данных, обработки информации, расчет затрат, связанных с формированием и хранением запасов, оценку соответствующих статей бухгалтерского баланса.

Ключевым инструментом исследования выступил совмещенный ABC/XYZ-анализ, позволивший осуществить структурированную дифференциацию номенклатуры запасов по критериям степени важности и стабильности спроса [1].

Объектом исследования выбрана транспортная компания NDA — крупный региональный оператор, предоставляющий полный комплекс логистических услуг и располагающий собственным автопарком крупнотоннажных и малотоннажных транспортных средств.

Практическая и теоретическая значимость исследования. В ходе анализа системы управления запасами исследуемой организации выявлен комплекс взаимосвязанных проблем, формирующих устойчивую тенденцию к снижению экономической эффективности.

1. Установлено, что стоимость одной закупочной операции составляет более 310 тыс. руб., что является следствием нерационального подхода к определению объемов и периодичности заказов при отсутствии экономического обоснования принимаемых решений.

2. Выявлено отсутствие выстроенной системы работы с поставщиками, что обусловливает зависимость компании от конъюнктурных колебаний цен, упущение выгоды от оптовых скидок и высокие операционные риски срывов поставок.

3. Установлено отсутствие должного контроля за движением материальных ценностей, приводящее к формированию излишних резервных запасов и прямым убыткам от порчи и недостач.

4. Зафиксировано преобладание ручного труда в складских процессах, обусловливающее высокую долю расходов на оплату труда и регулярные ошибки в учетных данных.

Практическая значимость работы заключается в разработке комплексной программы преобразований, включающей четыре взаимосвязанных стратегических блока.

В рамках первого направления предлагается внедрение научно обоснованных методов планирования закупок, предусматривающих расчет оптимального размера заказа (EOQ) для критических позиций и консолидацию закупок малоценной номенклатуры у ограниченного круга поставщиков, что позволит минимизировать транзакционные издержки и административную нагрузку.

Второй блок направлен на формирование стратегических отношений с поставщиками посредством сегментации контрагентов, заключения долгосрочных контрактов с фиксированными ценами, согласования графиков поставок по принципу «точно в срок» (JIT) и внедрения модели управления запасами силами поставщика (VMI) с параллельным созданием системы мониторинга KPI поставщиков.

Третий блок предусматривает ужесточение контроля и оптимизацию затрат на содержание запасов через проведение аналитической инвентаризации, выявление и ликвидацию неликвидов, а также разработку научно обоснованных

норм страхового запаса на основе статистики фактического расхода и времени экстренной поставки.

Четвертый блок ориентирован на цифровую трансформацию и автоматизацию учетных процессов путем внедрения специализированной системы управления складом (WMS) с настройкой параметров автоматического расчета «точки заказа», что позволит минимизировать ручной труд, исключить технические ошибки и создать эффективный барьер против хищений.

Выводы и рекомендации. Реализация предложенной комплексной программы обеспечит существенное снижение совокупных затрат на формирование и хранение запасов, высвобождение оборотных средств, иммобилизованных в избыточных запасах, и повышение надежности цепи поставок за счет гарантированной доступности критически важных компонентов. Внедрение разработанных мероприятий позволит перевести управление запасами из категории неконтролируемых затрат в систему управляемых бизнес-процессов, что является действенным фактором повышения финансовой устойчивости, обеспечения бесперебойности эксплуатации подвижного состава и укрепления конкурентных позиций транспортного предприятия на рынке логистических услуг.

Список литературы

1. Методика применения ABC/XYZ-анализа для целей управления запасами в ERP-системе предприятия / О. В. Жуков [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. Т. 79, № 1(71). С. 477–484. URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/301615 (дата обращения: 15.12.2025).
2. Куркова И. А. Мировая транспортная система во внешнеэкономической деятельности: конспект лекций для студентов, магистрантов и аспирантов экономических специальностей и направлений : учебное пособие. Мурманск : МАУ, 2015. 228 с. URL: https://e.lanbook.com/book/142701 (дата обращения: 12.11.2025).
3. Лобач М. Г. Управление запасами в цепи поставок // Современные тенденции и инновации в науке и производстве : сб. матер. XIII Междунар. науч.-техн. конф., Междуреченск, 24 апреля 2024 года. Междуреченск : КузГТУ им. Т. Ф. Горбачева, 2024. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_74035363_66348550.pdf (дата обращения: 11.11.2025).
4. Трегубов В. Н. Исследование механизмов синхронизации в различных функциональных сферах логистики // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. Т. 20, № 3. С. 292–300. URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/327392 (дата обращения: 11.11.2025).

УДК 338.31

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Н. П. Дурягина, *обучающийся*, В. А. Суровцева, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
dnp10092012@yandex.ru

В работе проведено исследование инновационной деятельности АО «Экспресс-пригород». Цель исследования: оценить результаты инновационной деятельности и эффективность управления инновационными процессами в организации.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, результаты инновационной деятельности, эффективность управления инновациями.

В условиях высокой динамичности внешней среды субъекты хозяйствования рассматривают инновации как ключевой фактор успеха. В связи с этим становятся актуальными проблемы оценки эффективности управления инновационной деятельностью, так как полученные результаты используются для корректировки стратегических целей и выявления соответствия инновационных целей потребностям рынка.

Целью исследования является оценка результатов инновационной деятельности, т. е. степени достижения инновационных целей и эффективности управления инновационными процессами.

В процессе исследования использованы как теоретические, так и эмпирические методы, а также статистические методы обработки собранных данных.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в выявлении резервов повышения эффективности инновационной деятельности организации, что в перспективе отразится на росте качества и безопасности оказываемых услуг потребителям.

Результаты исследования. Обоснование управленческих решений в сфере инновационной деятельности базируется на оценке эффективности процесса управления инновациями. Качество таких оценок зависит от выбранных подходов, систем показателей и установленных критериев. Несмотря на имеющийся инструментарий, методика оценки эффективности управления инновациями недостаточно проработана. В частности, очень сложно измерить вклад системы управления в полученный результат, поэтому зачастую используется система общих и частных показателей эффективности управления. Из множества подходов, на наш взгляд, целесообразно опираться на целевой подход. Данный подход характеризует степень достижения инновационных целей, которая выражается в оценке результатов инновационной деятельности организации.

В качестве объекта наблюдения в исследовании выступает АО «Экспресс-пригород» г. Новосибирска. Акционерное общество является дочерним обществом ОАО «РЖД» (51 %). Учитывая высокую инновационную активность

головной организации, которая по итогам 2025 года получила экономический эффект от тиражирования проектов только Свердловской железной дороги в сумме 1,3 млн руб., АО «Экспресс-пригород» также успешно реализует инновационные проекты [1].

Компания уже более 27 лет осуществляет пассажирские перевозки населения Новосибирской области пригородным железнодорожным транспортом. Миссия компании сфокусирована на гарантиях безопасных и комфортных перевозок в поездах пригородного сообщения [2].

Поскольку основная деятельность связана с объемом перевозок, проанализируем динамику ряда показателей (табл. 1).

Таблица 1

Динамика объемов перевозок АО «Экспресс-пригород» за 2023 – 2024 годы*

Показатели	2023 год	2024 год	Темп роста, %
Отправление пассажиров, тыс. чел.	21 999,0	23 838,6	108,4
Пассажирооборот, млн пасс/км	910,6	976,6	107,2
Средняя дальность поездки, км	41,4	41,0	99,0

**Примечание*: составлено авторами по внутренним данным организации.

Как видно из данных табл. 1, общий объем пассажиропотока возрос на 8,4 %, что свидетельствует о росте привлекательности пригородного сообщения. При этом за счет влияния различных факторов сократилась средняя дальность поездки.

Анализ структуры доходов позволяет выявить объемы деятельности по категориям пассажиров (табл. 2).

Таблица 2

Структура доходов АО «Экспресс-пригород» по категориям пассажиров за 2023 – 2024 годы*

Показатели	2023 год		2024 год		Изменения в структуре, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Платные категории	956 581	72,8	1 149 979	71,2	−1,6
Региональные и федеральные льготники	114 073	8,7	179 042	11,1	+2,4
Учащиеся	178 381	13,5	215 132	13,3	−0,2
Железнодорожники	65 744	5,0	70 287	4,4	−0,6
Итого доходов	1 314 780	100,0	1 614 440	100,0	–

**Примечание*: составлено авторами по внутренним данным организации.

Данные табл. 2 свидетельствуют о том, что значительная часть доходов формируется за счет платных категорий пассажиров. Их доля составляет более

70 %. Однако в 2024 году произошло незначительное снижение за счет роста региональных и федеральных льготников. Так, доля льготных категорий в общем объеме доходов возросла за анализируемый период на 2,4 %. Рост доходов по льготным категориям обусловлен повышением эффективности взаимодействия с органами государственной власти.

Улучшение показателей деятельности АО «Экспресс-пригород» обусловлено широким внедрением цифровых каналов продаж, развитием систем бесконтактной оплаты проезда и других технологических решений безопасности и прозрачности перевозок пассажиров. Для достижения поставленных целей компания реализует портфель инновационных проектов. Исходные данные представлены в табл. 3.

Таблица 3

Портфель внедренных инновационных технологий АО «Экспресс-пригород» за 2023 – 2024 гг.*

Направление инноваций	Конкретное внедрение/ проект	Масштаб внедрения	KPI результата	Полученный эффект
Цифровизация продаж	Безналичная оплата во всех кассах и у контролеров-кассиров	100%-й охват касс и контролеров-кассиров терминалами	Доля безналичных билетов более 70 %. 2024: оформлено 13,6 млн безналичных билетов, рост на 22 % к 2023 г.	Рост пропускной способности и снижение зависимости от наличных операций
Цифровой канал продаж	Мобильное приложение «Экспресс-пригород»	Использование приложения как канала продаж	2024: 4255 тыс. билетов, рост на 22,5 % к 2023 г.	Перераспределение спроса в самообслуживание, снижение нагрузки на кассы
Быстрая регистрация поездки	СБРП на турникете/ валидаторе	Внедрено на 43 станциях / о. п.	2024: 87,4 тыс. билетов; 80,5 % к 2023 г. (переток в Telegram-канал)	Сокращение времени обслуживания в «пиковых» точках
Цифровой канал оплаты	Чат-бот в Telegram с использованием СПБ	Внедрен как альтернатива СБРП	Фиксирует переток с СБРП в Telegram-канал (как результат снижения СБРП-продаж)	Удержание цифровой аудитории без расширения кассовой сети
Безопасность и контроль качества	Видеонаблюдение в кассах и на объектах	Охвачено 115 кассовых окон на 58 станциях (более 92 % окон)	Снижение количества преступлений за 2024 год на 11 % (выявлено более 12 лиц по материалам видеонаблюдений)	Снижение рисков безопасности, повышение качества сервиса и дисциплины персонала

**Примечание*: составлено авторами по внутренним данным организации.

Обобщая данные табл. 3, можно сделать вывод о фокусировании инноваций в «точках» контакта с пассажирами. Это: покупка, оформление, проход, информирование и безопасность перевозок. В данном случае эффект измеряется не ценой, а скоростью обслуживания, долей цифровых каналов, повышением управляемости операционными процессами, что свидетельствует о росте эффективности управления инновациями в организации.

Вместе с тем необходимы дальнейшие улучшения для роста эффектов. Так, проведенный анализ инновационной деятельности АО «Экспресс-пригород» позволяет сделать выводы о росте объемов перевозок с одновременным снижением средней дальности поездок, что характерно для городской и пригородной схемы перевозок. В сложившихся условиях использование укрупненных показателей пассажиропотока недостаточно для обоснования управленческих решений. В мировой и российской практике данная проблема решается с помощью внедрения автоматизированных систем подсчета пассажиров (АРС, Automatic Passenger Counting). Данная система базируется на широком применении видеокамер и алгоритмов компьютерного зрения. Таким образом, внедрение в процессы АО «Экспресс-пригород» системы АРС позволит поднять на новый уровень качество управления перевозками пассажиров, а также повысит эффективность использования подвижного состава.

Список литературы

1. ОАО «РЖД» : официальный сайт. URL: https://company.rzd.ru (дата обращения: 12.02.2026).
2. АО «Экспресс-пригород»: официальный сайт. URL: https://express-prigorod.ru (дата обращения: 12.02.2026).

УДК 005.591.6:338.45 (476)

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

К. Ю. Евмененко, А. В. Сечко
Научный руководитель: Е. Н. Ефремова, *ст. преподаватель*
Белорусский государственный университет транспорта (БелГУТ),
г. Гомель, Беларусь
anastasiasechko07@gmail.com

В работе рассматриваются проблемы трансформации системы менеджмента на промышленных предприятиях Республики Беларусь в условиях развития цифровой экономики и изменения внешнеэкономической среды. Выявлены ключевые управленческие риски, связанные с высокой централизацией принятия решений, дефицитом компетенций в сфере цифрового менеджмента и недостаточной интеграцией современных информационных систем. Предложены направления совершенствования управленческих моделей и повышения эффективности управления на предприятиях промышленного сектора.

Ключевые слова: система менеджмента, цифровая экономика, промышленные предприятия, управленческие риски, цифровизация управления, эффективность управления.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется глубинными структурными сдвигами, вызванными четвертой промышленной революцией, переходом к цифровым бизнес-моделям и кардинальной трансформацией глобальных производственных цепочек [4, с. 112]. Для Республики Беларусь, экономика которой исторически базируется на крупных промышленных комплексах — таких как машиностроение, нефтехимия и приборостроение, — вопрос адаптации систем менеджмента приобретает критическое значение, фактически становясь вопросом экономической безопасности страны. Институциональная среда белорусской экономики формирует уникальный контекст для управленческих инноваций. С одной стороны, действует Директива Президента Республики Беларусь от 31.12.2010 № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь» и Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 02.02.2021 № 66, которые декларируют необходимость цифровизации и либерализации экономических процессов [1, 2]. С другой стороны, сохраняются административные барьеры, высокая степень регламентации и инерционность управленческих структур, особенно на предприятиях с государственной формой собственности, составляющих основу промышленного сектора. Особую остроту проблеме придает внешнеэкономическая ситуация: санкционное давление, разрыв традиционных логистических цепочек и вынужденная переориентация экспортных потоков на рынки Российской Федерации и стран Азии требуют от менеджмента не просто эффективности, а способности к сверхбыстрой адаптации и принятию нестандартных решений в условиях высокой

неопределенности. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разрешения фундаментального противоречия между устаревшими вертикальными моделями управления, ориентированными на стабильность, и потребностью в гибких, адаптивных подходах, способных обеспечить конкурентоспособность и технологический суверенитет белорусских предприятий.

Целью исследования является выявление ключевых проблем и системных рисков функционирования систем менеджмента на промышленных предприятиях Республики Беларусь, а также обоснование перспективных трендов их развития и выработка практических рекомендаций в контексте цифровой трансформации национальной экономики.

Теоретико-методологической основой послужили фундаментальные труды зарубежных и отечественных авторов в области стратегического и инновационного менеджмента, включая классические работы И. Ансоффа по стратегическому планированию, П. Друкера по управлению в эпоху посткапиталистического общества, а также современные исследования белорусских экономистов, специализирующихся на проблемах управления госпредприятиями и риск-менеджмента: А. С. Головачева, В. В. Круглова, И. А. Пригодич, В. Н. Шимова [3, с. 90; 4, с. 112; 5, с. 45]. Для достижения поставленной цели и обеспечения достоверности результатов применялся комплекс взаимодополняющих методов научного познания. Во-первых, использовался контент-анализ нормативно-правовых актов Республики Беларусь, регулирующих экономическую деятельность хозяйствующих субъектов, а также программ социально-экономического развития на среднесрочную перспективу, что позволило выявить институциональные ограничения и драйверы управленческих инноваций [1, 2]. Во-вторых, проведен сравнительный анализ моделей менеджмента, используемых на предприятиях с государственной и частной формами собственности, что дало возможность определить степень влияния формы собственности на управленческую гибкость. В-третьих, ключевым эмпирическим методом выступил экспертный опрос в форме структурированного интервьюирования руководителей среднего и высшего звена машиностроительных предприятий г. Минска (выборка составила 15 респондентов из 7 различных организаций). Целью опроса являлось выявление так называемых «узких мест» в управленческих процессах, а также оценка субъективного восприятия руководством существующих проблем и барьеров. В-четвертых, применение метода системного анализа позволило оценить комплексное влияние внешних факторов макросреды на внутренние управленческие решения и стратегии предприятий.

Теоретическая значимость работы заключается в уточнении и операционализации понятия «управленческий риск» применительно к условиям транзитивной экономики Беларуси, а также в систематизации и классификации современных трендов развития менеджмента с учетом специфических институциональных особенностей республики [3, с. 92]. В работе предложена авторская трактовка феномена «институциональной ловушки» в контексте внедрения цифровых методов управления на традиционных промышленных предприятиях. Практическая значимость состоит в разработке конкретных, научно

обоснованных рекомендаций для двух ключевых групп стейкхолдеров: для руководителей предприятий (микроуровень) и для органов государственного управления, в частности Министерства экономики и Министерства промышленности Республики Беларусь (макроуровень). Результаты исследования могут быть непосредственно использованы для корректировки действующих стратегий развития предприятий, а также при разработке ведомственных программ, направленных на поддержку управленческих инноваций и цифровизацию промышленного сектора в процессе перехода от оперативного к стратегическому управлению в условиях ограниченных финансовых и кадровых ресурсов.

В результате проведенного комплексного анализа теоретических источников, нормативной базы и эмпирических данных, полученных в ходе экспертного опроса, были установлены следующие проблемы. Первая (ключевая): сохраняется высокая степень централизации принятия стратегических и даже тактических решений на уровне отраслевых министерств и холдинговых структур. Это приводит к тому, что скорость реакции предприятий на резкие изменения рыночной конъюнктуры, особенно при работе с высококонкурентными рынками Российской Федерации и стран «дальней дуги», остается недопустимо низкой. В ходе интервью 73 % респондентов указали на то, что процедуры согласования управленческих решений занимают в 2 – 3 раза больше времени, чем у их прямых конкурентов из частного сектора. Данная ситуация порождает системный риск потери рыночной ниши и снижения экспортного потенциала. Вторая проблема и сопряженный с ней риск носят кадровый и технологический характер. Зафиксирован острый дефицит квалифицированных специалистов в области цифрового менеджмента, проектного управления, data-аналитики и управления изменениями. Более того, наблюдается опасный дисбаланс: технологическая автоматизация производственных процессов часто опережает автоматизацию и цифровизацию управленческих контуров. Это создает высокий риск «лоскутной автоматизации», когда внедряемые дорогостоящие IT-решения (ERP, CRM-системы) не интегрированы в единую информационную среду предприятия и не подкреплены соответствующей управленческой культурой и компетенциями персонала. Выявленный тренд развития свидетельствует о постепенном, хотя и медленном, переходе от жестких функциональных структур управления к более гибким матричным и проектным формам. Наблюдается смещение фокуса внимания руководства с традиционного управления ресурсами (финансовыми, материальными) на управление цепочками создания добавленной стоимости. Это подтверждается результатами опроса: 67 % респондентов отметили критический рост важности логистического менеджмента и управления цепочками поставок как ключевого фактора выживания в текущих геополитических условиях.

На основе проведенного анализа сформулированы следующие практические рекомендации. На микроуровне (уровень предприятия) рекомендуется инициировать поэтапное внедрение инструментов бережливого производства и элементов гибких методологий управления в практику работы проектных и функциональных команд. Начинать целесообразно с пилотных проектов в

отдельных департаментах (например, в IT-службе или отделе маркетинга) с целью накопления опыта и демонстрации эффективности. При этом любое управленческое нововведение должно быть тщательно адаптировано под жесткие требования действующего законодательства, в частности, под регламенты учета, установленные постановлениями Министерства финансов и Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь. На макроуровне (уровень государственного управления) предлагается разработать и законодательно закрепить механизм «регуляторных песочниц» или экспериментальных правовых режимов. Данный механизм позволил бы отдельным предприятиям, особенно в рамках свободных экономических зон или Парка высоких технологий, в пилотном режиме апробировать новые управленческие и организационные модели (например, децентрализацию функций управления персоналом или финансами) без риска нарушения формальных нормативных требований. Это создаст безопасную среду для инноваций и позволит накопить успешный опыт, который впоследствии может быть масштабирован на всю экономику.

Список литературы

1. О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь : Директива Президента Республики Беларусь от 31.12.2010 № 4 (в ред. от 21.11.2017). URL: https://etalonline.by/document/?regnum=P01000004 (дата обращения: 28.02.2026).
2. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы, утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 02.02.2021 № 66. URL: https://www.mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programma-cifrovoe-razvitie-belarusi-na-2021-2025-gody-0 (дата обращения: 28.02.2026).
3. Круглов В. В., Пригодич И. А. Риск-менеджмент на промышленных предприятиях: теория и практика применения в Республике Беларусь // Белорусский экономический журнал. 2023. № 4(101). С. 84 – 97.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание; Пер. с англ. СПб. : Питер, 2021. 344 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке; Пер. с англ. М. : Вильямс, 2020. 272 с.

УДК 330.342

АДАПТАЦИЯ КАСКАДНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ СРЫВА ДЕДЛАЙНОВ В ВЕБ-РАЗРАБОТКЕ

В. С. Иванов
Научный руководитель: Г. Е. Чернобаева, *канд. экон. наук*, *доцент*
Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского
(ОмГУ им. Ф. М. Достоевского), г. Омск, Россия
vovik2901@mail.ru

Статья посвящена проблеме систематического срыва сроков в веб-разработке. Цель работы — анализ причин задержек и оценка эффективности адаптированной каскадной модели управления с усиленными контрольными точками и процессной дисциплиной. На основе анализа проектной практики российских IT-компаний выделены ключевые факторы срыва дедлайнов и предложены инструменты их минимизации: детализированное прототипирование, покомпонентная оценка с буфером и раннее вовлечение тестировщиков. Результаты подтверждают, что предложенный подход повышает предсказуемость сроков за счёт качественной проработки требований на начальных этапах.

Ключевые слова: управление проектами, веб-разработка, срыв сроков, каскадная модель, оценка трудозатрат, контрольные точки.

Эффективное управление временными рамками является критическим фактором успеха в конкурентной среде веб-разработки [1]. Несмотря на распространение гибких методологий, многие компании, особенно работающие с фиксированными бюджетами и четкими техническими заданиями, продолжают сталкиваться с хроническим срывом дедлайнов [2, 3]. Это снижает рентабельность проектов, увеличивает нагрузку на команды и подрывает доверие клиентов [4, 5]. Целью работы является анализ структурированных причин увеличения сроков в проектах по созданию веб-решений и оценка эффективности адаптированной каскадной модели управления с элементами процессной дисциплины для повышения предсказуемости результатов.

В основе исследования лежит анализ проектной практики ряда российских IT-компаний. В качестве базового управленческого фреймворка рассматривается модифицированная каскадная модель. Ее адаптация заключается в сохранении классической последовательности этапов (анализ, проектирование, разработка, тестирование, сдача) с усилением двух аспектов: внедрением формальных контрольных точек (gate review) для перехода между этапами и использованием инструментов оперативной приоритизации (например, бэклогов) внутри этапа разработки.

В табл. 1 представлены результаты классификации причин срыва сроков по двум ключевым аспектам: стадиальности возникновения и типу воздействия.

Таблица 1

Классификация причин увеличения сроков в веб-разработке*

Группа причин	Конкретные факторы	Стадия возникновения	Тип воздействия
Преимплементационная группа	1. Неполное или противоречивое ТЗ. 2. Оптимистичная оценка сложности интеграций. 3. Затянутый цикл согласования дизайн-макетов	Анализ, планирование, дизайн	Проактивный. Приводит к каскадному сдвигу всех последующих этапов
Имплементационная группа	1. Внесение правок после утверждения этапа. 2. Непредвиденные технические долги. 3. Неоднозначная постановка задач разработчикам	Разработка, тестирование	Реактивный. Создает итерационные циклы, увеличивая трудозатраты
Ресурсная и внешняя группа	1. Болезнь/уход ключевого специалиста. 2. Задержки со стороны сторонних API или сервисов. 3. Недостаточное вовлечение заказчика в приемочное тестирование	Любая стадия	Дестабилизирующий. Требует экстренного перепланирования

* *Примечание*: составлено автором на основе анализа проектов малых IT-предприятий г. Омска

Для минимизации влияния факторов, указанных в табл. 1, были интегрированы конкретные практики на каждом этапе каскада. Их эффективность оценивалась по метрике «отклонение от планового срока сдачи». Результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Внедренные практики и их влияние на соблюдение сроков

Этап каскадной модели	Внедренная практика	Суть практики	Наблюдаемое влияние на сроки
Анализ, планирование	Детализированное ТЗ с интерактивным прототипом	Создание кликабельного прототипа для утверждения логики до оценки	Сокращение количества существенных правок на этапе разработки на ~35–40 %
Оценка	Покомпонентная оценка с буфером	Оценка по независимым модулям (например, «личный кабинет») + буфер 20–30 %	Увеличение точности первоначальной оценки до 85–90 %
Контроль перехода	Обязательные Gate Review	Формальный акт утверждения результатов этапа заказчиком перед стартом следующего	Резкое снижение количества претензий по объему работ и неучтенных правок

Окончание табл. 2

Этап каскадной модели	Внедренная практика	Суть практики	Наблюдаемое влияние на сроки
Разработка, тестирование	Раннее вовлечение тестировщиков	Тестировщик участвует в анализе ТЗ и создает чек-листы параллельно началу разработки	Сокращение фазы финального тестирования и правок на 25 – 30 %.

Проведенный анализ подтверждает, что большинство причин срыва сроков в веб-разработке носят системный характер и возникают в силу слабостей процессов на ранних стадиях. Адаптация классической каскадной модели через внедрение жестких контрольных точек, интерактивное прототипирование и покомпонентную оценку с буфером позволяет существенно повысить дисциплину и предсказуемость проекта. Ключевым выводом является необходимость смещения фокуса управления с оперативного «тушения пожаров» в ходе разработки на качественную проработку и формальную фиксацию требований до ее начала. Данный подход демонстрирует эффективность в условиях работы с проектами, где требования должны быть четко формализованы, а результат — строго соответствовать первоначально утвержденному видению.

Список литературы

1. Архипенков С. Л. Управление проектами в IT. М. : Альпина Паблишер, 2020. 256 с.
2. Богданов А. А. Гибкие методологии управления проектами в IT-сфере // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2020. Т. 11, № 4. С. 78 – 85.
3. Николаев В. П. Сравнительный анализ методологий управления проектами // Вестник НГУ. Экономика и менеджмент. 2020. № 2. С. 25 – 32.
4. Чернобаева Г. Е. Проектные инструменты в маркетинговой организации персональных продаж услуг по разработке программных продуктов малыми IT-предприятиями // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2023. № 2(63). С. 128 – 138.
5. Попов Ю. В. Применение Kanban в управлении проектами // Программная инженерия. 2020. № 4. С. 47 – 53.

УДК 005.94:004.056

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НЕДОСТОВЕРНОСТИ ДАННЫХ И УТЕЧКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИИ В ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

П. П. Кавцевич
Научный руководитель: Е. Л. Разова, *канд. филос. наук*, *доцент*
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы
(ГрГУ им. Я. Купалы), г. Гродно, Беларусь
polinakavcevic@gmail.com

В работе рассмотрена архитектура локальной системы управления знаниями на базе Obsidian и технологий искусственного интеллекта для обеспечения безопасности интеллектуального капитала исследователя. Цель исследования: спроектировать защищенный контур обработки научной информации, позволяющий преодолеть семантический барьер и исключить риски утечки данных, характерные для облачных сервисов.
Ключевые слова: менеджмент знаний, интеллектуальный капитал, LLM, RAG-архитектура, Obsidian, DeepSeek, Calibre, Libib, информационная безопасность в науке.

Современная научная деятельность характеризуется высоким нарастанием объемов неструктурированной информации. В условиях «информационного взрыва» ключевой управленческой проблемой стал семантический барьер: традиционные инструменты лексического поиска не позволяют эффективно извлекать знания из массивов данных. Для субъекта научно-исследовательской деятельности риск заключается в невозможности оперативно верифицировать и использовать накопленный интеллектуальный капитал, что напрямую снижает конкурентоспособность исследований.

Масштаб проблемы подтверждается статистикой академического сообщества Республики Беларусь. По данным Национального статистического комитета за 2023 год [1], общая численность персонала в сфере научных исследований составила 26,7 тыс. человек в 462 организациях. Основную целевую группу проекта составляют исследователи (64,2 %), чья деятельность неразрывно связана с анализом текстов. Учитывая, что более 3200 специалистов имеют ученые степени (кандидаты и доктора наук), значительная часть аудитории работает с высокоспециализированными и конфиденциальными материалами. Для этой группы принцип суверенитета данных и защиты интеллектуальной собственности является приоритетным, что делает использование облачных ИИ-сервисов небезопасным.

Система также нацелена на будущие научные кадры: в 2023 году в аспирантуре и докторантуре обучалось более 5 тыс. человек, а доля молодых ученых достигла 21,9 %. Постоянное обновление научного сообщества диктует потребность в локальных, безопасных инструментах, способных автоматизировать рутинную обработку знаний без передачи их на внешние серверы. Таким образом, актуальность данного исследования продиктована необходимостью

разработки закрытой архитектуры управления знаниями, которая отвечает стратегическим задачам защиты интеллектуального капитала и обеспечивает высокий уровень информационной безопасности исследовательского процесса.

Целью данного исследования является проектирование и обоснование модели безопасного управления знаниями, исключающей внешние риски при сохранении высокой аналитической мощности ИИ. В рамках менеджмента интеллектуального капитала ключевым риском при использовании общедоступных генеративных моделей (LLM), таких как ChatGPT, является утрата контроля над «периметром данных». Любая информация, переданная в облако для обработки, потенциально может быть использована для дообучения моделей или стать доступной третьим лицам в случае компрометации сервиса. Для исследователя, работающего с уникальными гипотезами или неопубликованными данными, такая утечка означает не просто потерю приватности, а прямую угрозу интеллектуальной собственности.

Второй критический риск — риск недостоверности (галлюцинаций). С точки зрения управления качеством научных результатов, использование облачных ИИ без привязки к верифицируемой базе данных создает ситуацию «информационной иллюзии». Модели могут генерировать правдоподобные, но ложные ссылки на источники, что требует от исследователя огромных временных затрат на ручную проверку каждого утверждения. В этом случае ИИ из ассистента превращается в источник дополнительных трудозатрат, что снижает общую управленческую эффективность процесса.

Решением данных проблем выступает переход к локально-ориентированной архитектуре на базе Obsidian [2]. Это обеспечивает абсолютный суверенитет данных: информация не покидает локальный контур, а доступ к ней со стороны ИИ-агента осуществляется без выхода в глобальную сеть. Таким образом, решается фундаментальная управленческая задача — обеспечение безопасности интеллектуальных активов при одновременном преодолении информационного перенасыщения.

В работе применены методы анализа и синтеза при изучении существующих систем управления библиотеками, что позволило выявить их недостатки в области семантической обработки данных. Метод моделирования использован для проектирования закрытого цикла обработки информации, исключающего внешние риски. Классификация существующих LLM и поисковых алгоритмов позволила обосновать выбор локальных решений для защиты интеллектуального капитала.

Использован сравнительный анализ характеристик облачных и локальных ИИ-систем по критериям безопасности и достоверности. Статистический метод применен для оценки масштаба целевой аудитории и актуальности внедрения системы в академическую среду Республики Беларусь на основе данных Белстата.

Основная задумка исследования заключается в создании бесшовного и безопасного контура управления знаниями, где технические инструменты реализации интегрированы в единую цепочку обработки информации. Процесс начинается на этапе агрегации данных, где системы каталогизации Calibre [3]

и Libib выполняют роль входных шлюзов: первая обеспечивает структурирование и менеджмент цифрового массива источников, а вторая позволяет интегрировать сведения о печатных изданиях в общую цифровую среду. Полученный таким образом верифицированный реестр данных передается в интеллектуальное ядро системы, построенное на базе архитектуры Retrieval-Augmented Generation (RAG) [4]. Здесь, благодаря использованию векторных баз данных, реализуется механизм семантического индексирования, который преобразует текст в математические эмбеддинги, позволяя находить глубокие смысловые связи между источниками, недоступные классическому поиску.

Центральным исполнительным элементом системы выступает локально развернутая языковая модель DeepSeek, которая синтезирует обоснованные ответы, опираясь исключительно на извлеченные из библиотеки факты, что гарантирует высокую достоверность и минимизирует риски получения недостоверной информации. Финальным звеном и единой интеграционной средой всей системы является платформа Obsidian, функционирующая на основе локальных Markdown-файлов. Она не только обеспечивает абсолютный суверенитет интеллектуальной собственности, но и через систему двусторонних ссылок визуализирует результаты работы в форме динамического графа знаний. Таким образом, предложенный комплекс технических инструментов превращает разрозненную персональную библиотеку в активную интеллектуальную экосистему, способную поддерживать полный цикл научного исследования без передачи конфиденциальных данных во внешние облачные сервисы.

Теоретическая значимость работы заключается в обосновании концепции «суверенного интеллектуального ассистента», который меняет парадигму менеджмента знаний от пассивного хранения к активному семантическому синтезу в закрытом контуре. Практическая ценность исследования определяется созданием технологического фундамента, позволяющего более чем 26 тысячам исследователей Республики Беларусь автоматизировать обработку специализированных данных без риска утечки интеллектуальной собственности. Внедрение предложенной архитектуры помогает сократить временные затраты на поиск и верификацию информации, повышая оперативность принятия научно-управленческих решений и защищая уникальные разработки.

В результате исследования подтверждено, что эффективное управление интеллектуальным капиталом в условиях «информационного взрыва» требует перехода от систем хранения к локальным аналитическим экосистемам. Установлено, что интеграция RAG-архитектуры и векторных баз данных позволяет преодолеть семантический барьер и исключить риски облачных ИИ-сервисов. Модель на базе Obsidian и DeepSeek обеспечивает исследователю абсолютный суверенитет над информацией, превращая архивы в верифицируемый граф знаний. Рекомендуется рассматривать переход к локально-ориентированным системам как приоритетный тренд в менеджменте знаний. Субъектам научной деятельности целесообразно использовать предложенный инструментарий для формирования защищенных баз знаний, что обеспечит долгосрочную сохранность и высокую достоверность результатов интеллектуального труда.

Список литературы

1. Кадры науки в 2023 году. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/nauka-i-innovatsii/godovye-dannye/kadry-nauki (дата обращения: 28.01.2026).
2. Приложение для заметок Obsidian, или Как держать всё и сразу и при этом ничего не потерять. URL: https://habr.com/ru/articles/820927/ (дата обращения: 28.01.2026).
3. Руководство пользователя calibre. URL: https://manual.calibre-ebook.com/ru (дата обращения: 28.01.2026).
4. Retrieval-Augmented Generation (RAG): глубокий технический обзор. URL: https://habr.com/ru/articles/931396/ (дата обращения: 28.01.2026).

УДК 658.77:004

ПРОБЛЕМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ АРЕНДОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

С. В. Качурина, *обучающийся*, В. В. Бакаева, *д-р экон. наук*, *профессор*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
vbakaeva@yandex.ru

В статье рассматриваются особенности управления деловыми коммуникациями организации, предоставляющей услуги аренды коммерческой недвижимости. Выявлены основные коммуникационные проблемы, возникающие в работе менеджеров и предложены меры по их решению.

Ключевые слова: услуги аренды жилой недвижимости, управление деловыми коммуникациями.

Рынок аренды коммерческой недвижимости в крупных городах по причине избыточного предложения является высококонкурентным. В этих условиях предприниматели, нуждающиеся в аренде площадей, подходят к своему выбору более тщательно. В основе подобного поведения, во-первых, лежит понимание, что правильный выбор, учитывающий такие факторы, как удачное расположение офисов, близость транспортной развязки, наличие современных систем электро- и водоснабжения, отопления и т. п., влияет на успех бизнеса. Во-вторых, возможность выбора из большого числа предложений делает потенциальных арендаторов более избирательными. Последнее существенно осложняет операционную деятельность организаций, работающих в сфере коммерческой недвижимости: приходится прилагать больше усилий, чтобы клиент смог удовлетворить свои потребности. При этом немаловажную роль играют грамотно выстроенные коммуникационные процессы. Их систематизация и поиск эффективных решений представляют как теоретический, так и практический интерес, что подтверждает актуальность темы настоящего исследования.

Целью исследования является разработка рекомендаций по устранению основных проблем деловых коммуникаций в организации, оказывающей услуги в сфере аренды коммерческой недвижимости.

Задачи исследования: охарактеризовать особенности управления арендой коммерческой недвижимости в связи с внешними и внутренними коммуникациями, выявить основные коммуникационные проблемы, возникающие в работе менеджеров, и предложить конкретные меры по их решению.

В исследовании применялись методы анализа и синтеза информации, обобщения теоретических взглядов и практического опыта, наблюдения.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы менеджментом организации для совершенствования коммуникаций, способствующих улучшению клиентского опыта и, как следствие, увеличению объемов продаж.

Объектом наблюдения в исследовании стало ТОО «ВОСТОК ИНВЕСТ GROUP» — организация с 17-летним опытом работы на рынке коммерческой недвижимости. Её основная специализация — аренда, субаренда и управление собственной или арендованной жилой и коммерческой недвижимостью. Портфель компании включает объекты премиум- и бизнес-сегментов, сосредоточенные в деловом центре столицы Казахстана — Астане. Компания также занимается продажей и арендой загородной, складской и производственной недвижимости. Производственные помещения находятся в промышленном районе Астаны с выгодным расположением рядом с ключевыми транспортными артериями и логистическими узлами — рынками, оптовыми складами и производственными кластерами. Инфраструктура объектов полностью подготовлена для немедленного начала деятельности арендаторов.

Управление арендой коммерческой недвижимости заключает в себе множество сложных процессов, среди которых можно выделить коммуникацию с арендаторами, техническое обслуживание объектов, финансовое управление и юридическое сопровождение. Каждый из процессов объединяет специалистов и менеджеров с различными целями и способами их достижения. Во взаимодействии подразделений для достижения общего результата, а также в работе с клиентами-арендаторами на первый план выходит деловая коммуникация. Деловая коммуникация — процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на решение производственных и социальных задач [3]. При этом эффективность организации определяется не только соблюдением формальных процедур, но и способностью руководителей гибко адаптироваться к различным ситуациям и индивидуальным особенностям бизнес-партнеров [1, 2, 4].

Анализ деловых коммуникаций ТОО «ВОСТОК ИНВЕСТ GROUP», базирующийся, с одной стороны, на теоретических положениях, содержащихся в указанных источниках, а с другой — на методе наблюдения, позволил выделить следующие основные проблемы (таблица):

— недостаточная проработанность коммуникационных процессов приводит к недопониманию сотрудниками правил взаимодействия, создавая конфликтные ситуации между подразделениями;

— медленное реагирование на вопросы и запросы клиентов-арендаторов или сотрудников, использование большого количества рабочих чатов и сервисов, отсутствие единой системы коммуникации между сотрудниками;

— некачественная обратная связь между менеджерами и клиентами-арендаторами. Например, отзывы о качестве услуг, получаемые менеджерами из отдела аренды, либо не доходят до отдела маркетинга, либо доходят слишком долго;

— затягивание процессов обмена информацией между подразделениями и руководством, в частности, долгое ожидание ответа на запросы о сроках сдачи объектов, площади коммерческих помещений, цены за квадратный метр и др.;

— неподходящие каналы коммуникации (большое количество чатов WhatsApp, которые дублируют друг друга и вызывают сложности в поиске актуальной информации по задачам);

— организационные сложности, нехватка менеджеров в отделе аренды для обработки поступивших звонков;

— неблагоприятный внутрикорпоративный климат, мешающий эффективной коммуникации, высокая текучесть кадров, что увеличивает затраты на найм.

Пути решения основных коммуникационных проблем в работе менеджеров ТОО «ВОСТОК ИНВЕСТ GROUP»

Проблема	Направления решения
Недостаточная проработанность коммуникационных процессов	Разработать и внедрить инструкции, четко регламентирующие роли, обязанности и процессы. Ввести внутреннюю систему документирования и стандартизации, чтобы все сотрудники имели доступ к актуальной информации о коллегах (имена, должности, сфера ответственности)
Потеря информации	Внедрить единую платформу для коммуникаций и заявок — CRM или специальную систему обработки запросов (Jira, Битрикс24, 1С). Согласовать сроки реагирования, чтобы ускорить ответы в работе подразделений
Отсутствие обратной связи	Внедрить регулярные опросы и анкетирование арендаторов после сдачи площадей. Создать внутренний канал или отчетность для передачи отзывов из отдела аренды в отдел маркетинга. Назначить ответственного менеджера за мониторинг обратной связи
Информационный разрыв	Внедрить информационную панель по текущим статусам объектов и проектов, использовать системы автоматического уведомления в CRM при изменении статуса по объекту и проекту
Неподходящие каналы коммуникации	Объединить коммуникационные платформы в одну систему и выбрать наиболее эффективную. Внедрить единое рабочее пространство для всех отделов компании и руководства. Провести аудит используемых чатов и выявить дублированные, провести обучение по правилам использования каналов для коммуникации
Перегрузка менеджеров	Проанализировать рабочую нагрузку и оптимизировать процессы. Автоматизировать рутинные задачи с помощью чат-ботов и автоматических уведомлений
Высокая текучесть кадров	Обеспечить прозрачность коммуникаций и вовлечение сотрудников в процессы. Внедрить программу развития и обучения, создать систему понятного карьерного трека для менеджеров и специалистов. Отладить систему обратной связи между сотрудниками и руководством

Таким образом, исследование выявило ряд ключевых проблем, влияющих на качество деловых коммуникаций в ТОО «ВОСТОК ИНВЕСТ GROUP» — организации, работающей в сфере аренды коммерческой недвижимости. Основные трудности связаны с неэффективностью внутренних и внешних коммуникаций, приводящих к конфликтам, задержкам в обработке запросов и снижению качества обслуживания клиентов.

Предложенные рекомендации направлены на повышение результативности деловых коммуникаций в данной организации, что будет способствовать в том числе совершенствованию сервиса и, как следствие, лучшей удовлетворенности клиентов. Это, в свою очередь, приведет к росту объема продаж и повышению конкурентоспособности организации на рынке аренды коммерческой недвижимости.

Список литературы

1. Бурдина Е. А. Теория и практика делового общения : практикум. М. : ИОП РГУП, 2024. 129 с. URL: https://znanium.ru/catalog/product/2151303 (дата обращения: 21.02.2026).
2. Егоров Ю. Н. Основы маркетинга : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2026. 292 с.
3. Современные технологии менеджмента : учебник / В. И. Королев [и др.]; под ред. проф. В. И. Королева. М. : Магистр: ИНФРА-М, 2022. 640 с.
4. Приходько О. В., Самойлов И. Л., Шубкина О. Ю. Деловые коммуникации. Красноярск : СФУ, 2020. 368 с. URL: https://znanium.com/catalog/product/1830736 (дата обращения: 01.03.2026).

УДК 338.43:658

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Д. Е. Квитка, *обучающийся*, Е. А. Забовская, *обучающийся*,
И. Г. Лотохова, *ст. преподаватель*
Луганский государственный аграрный университет им. К. Е. Ворошилова
(ЛГАУ им. К. Е. Ворошилова), г. Луганск, Россия
kvitkadenis761@gmail.com

Данная тема исследует трансформацию управленческих моделей в аграрных предприятиях под влиянием цифровизации, глобализации и климатических вызовов. Анализируются ключевые компетенции, необходимые для построения адаптивной, технологически оснащенной и стратегически ориентированной системы управления, обеспечивающей устойчивость в условиях неопределенности.

Ключевые слова: управление, аграрное предприятие, стратегическое планирование, цифровизация, устойчивость, риски, адаптивность.

Современный этап развития агропромышленного комплекса характеризуется глубокой и многовекторной трансформацией, детерминированной как глобальными трендами, так и изменениями на национальном уровне. Аграрные предприятия, оставаясь основными производителями сырья и продовольствия, функционируют в качественно новой среде, где традиционные факторы успеха — обладание земельными ресурсами и базовые агротехнологии — оказываются необходимым, но уже недостаточным условием для долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости. На первый план выходят способность к стратегическому предвидению, скоростная адаптация к изменчивым внешним условиям и эффективное управление на основе данных. Современные условия хозяйствования формируют сложный комплекс взаимосвязанных вызовов и возможностей, которые кардинально меняют парадигму управления в аграрном секторе, требуя от руководителей и менеджеров сочетания отраслевой экспертизы с компетенциями в области стратегического менеджмента, цифровых технологий, финансов и маркетинга.

Целью данного исследования является комплексный анализ особенностей управления в аграрных предприятиях в контексте этих новых реалий, выявление ключевых тенденций и формирование целостного видения эволюции управленческих практик.

Первостепенной задачей выступает раскрытие специфики аграрного предприятия как объекта управления с учетом имманентных отраслевых особенностей и анализ качественной трансформации ключевых факторов внешней среды, формирующих новые «правила игры». Итоговой задачей становится синтез полученных выводов и формулировка на их основе конкретных рекомендаций для субъектов управления в аграрной сфере.

Методологический фундамент исследования образует системный подход, позволивший рассмотреть аграрное предприятие и его систему управления как

целостный, сложно организованный объект, находящийся в постоянном взаимодействии с динамичной внешней средой. В процессе работы применялся комплекс общенаучных и специальных методов познания.

Аграрное предприятие изначально обладает рядом фундаментальных особенностей, которые определяют специфику менеджмента и отличают его от промышленных или сервисных компаний [3, с. 56]. Биологический характер основного производственного процесса вносит существенный элемент непредсказуемости и зависимости от природных сил. Циклы развития живых организмов задают жесткие временные рамки для большинства технологических операций, делая производство дискретным и сезонным, что приводит к неравномерной загрузке ресурсов, включая технику и трудовой коллектив, и создает сложности в финансовом планировании и логистике. Капиталоемкость и длительность производственных циклов требуют долгосрочных инвестиций с отложенным возвратом, повышая требования к управлению рисками и финансовой устойчивости. Пространственная рассредоточенность производства на значительных земельных площадях усложняет задачи оперативного контроля, координации и мониторинга [1, с. 45].

Если эти черты были присущи аграрному производству исторически, то современная внешняя среда наложила на них новые, более интенсивные и комплексные вызовы. Глобализация рынков, с одной стороны, открыла возможности для экспорта и доступа к новым технологиям, а с другой — резко усилила конкуренцию на внешних и внутренних рынках, связав доходность предприятий с волатильностью мировых цен, курсов валют и логистических цепочек. Параллельно с этим происходит стремительная цифровая трансформация, предлагающая революционные инструменты для оптимизации, но и требующая значительных инвестиций в программное обеспечение и в человеческий капитал. Растут требования потребителей к качеству, безопасности и прослеживаемости продукции, ужесточаются экологические нормы и стандарты благополучия животных, повышается значимость репутационного капитала предприятия. Управление сегодня — это постоянный поиск баланса между биологическими, технологическими, экономическими и социальными системами в условиях высокой неопределенности.

В ответ на усложнение внешней среды центральное место в управлении современным аграрным предприятием занимает системное стратегическое планирование. Оно эволюционирует от простого экстраполирования прошлых показателей к разработке сценарных моделей, учитывающих множественные варианты развития событий на рынках, в климате и в регуляторной политике. Стратегия становится живой навигационной картой, определяющей долгосрочные цели и траекторию развития. Она должна быть комплексной, интегрирующей несколько ключевых аспектов. Технологическая стратегия определяет пути обновления парка техники, внедрения ресурсосберегающих и точных технологий, селекции сортов и гибридов, адаптированных к меняющимся условиям. Маркетинговая стратегия смещает фокус с производства ради объема на производство под конкретный рыночный спрос, будь то массовый сегмент,

нишевый органический рынок или глубокая переработка с добавленной стоимостью. Она включает анализ каналов сбыта, брендинг и коммуникации с потребителем. Финансовая стратегия фокусируется на оптимизации структуры капитала, управлении ликвидностью, привлечении инвестиций и создании финансовых резервов для смягчения шоков.

Неотъемлемой частью общей стратегии становится система управления рисками [2, с. 102]. В условиях аграрного бизнеса риски носят полиструктурный характер, и их минимизация требует диверсифицированного подхода. Производственные риски все чаще хеджируются не только агрострахованием с государственной поддержкой, но и через агротехнологические решения (капельное орошение, защитные лесополосы, выбор стресс-толерантных культур). Ценовые и рыночные риски требуют использования современных финансовых инструментов — фьючерсных контрактов, опционов, форвардов, что предполагает наличие в управленческой команде или привлекаемых консультантах соответствующих компетенций. Управление кадровыми рисками, особенно в условиях дефицита квалифицированных специалистов в сельской местности, предполагает развитие программ обучения, социальной инфраструктуры, нематериальной мотивации и создания кадрового резерва.

Качественный скачок в возможностях управления связан с цифровизацией, которая трансформирует сам способ принятия решений. Основой этого перехода является создание единого цифрового контура предприятия, интегрирующего данные из разнородных источников. Геоинформационные системы, датчики на технике, в почве и на животных, метеостанции, беспилотные летательные аппараты и спутниковый мониторинг генерируют огромные массивы информации в реальном времени. Это позволяет перейти от управления усредненными показателями по хозяйству или отделению к управлению каждым конкретным гектаром, животным или технологическим узлом. Формируются виртуальные модели, которые с высокой точностью отражают состояние реальных объектов и позволяют проводить на них симуляции, тестировать различные сценарии воздействий без риска для самого производства [4, с. 88 – 90].

Управление в аграрных предприятиях в современных условиях хозяйствования претерпевает глубокую трансформацию. Из преимущественно оперативно-производственной функции оно превращается в сложную интегрирующую систему, связывающую воедино биологические, технологические, экономические и социальные аспекты деятельности. Ключевыми особенностями этой новой системы являются ее стратегическая ориентация, основанная на сценарном планировании и комплексном управлении рисками; ее опора на данные и цифровые технологии, обеспечивающие переход к прослеживаемым производственным процессам; и ее организационная гибкость. Успех предприятия в долгосрочной перспективе будет определяться не столько масштабом земельного банка или парком техники, сколько способностью его управленческой команды к постоянному обучению, быстрой адаптации и эффективному синтезу достижений агронауки, информационных технологий и современного менеджмента. Будущее агробизнеса принадлежит не просто сельхозпроизводителям,

а технологичным, наукоемким и стратегически мыслящим компаниям, для которых земля и биологические ресурсы являются объектом интеллектуального, а не только прикладного управления.

Список литературы

1. Петриков А. В. Стратегическое управление развитием аграрных предприятий в условиях неопределенности. М. : ВИАПИ, 2020.
2. Узун В. Я., Шагайда Н. И. Эффективность и риски в сельском хозяйстве России в условиях изменяющегося климата и глобальных рынков. М. : Дело, 2019.
3. Никифоров С. А. Управление устойчивостью агропродовольственных систем. Краснодар : КубГАУ, 2022.
4. Белоусов В. М. Управление человеческим капиталом в сельскохозяйственных организациях. М. : РГАУ-МСХА, 2019.

УДК 338.24

ПРОБЛЕМЫ, РИСКИ И ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

А. С. Кравченко
Научный руководитель: Л. К. Климович, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации (БТЭУ ПК), г. Гомель, Беларусь
lkklimovich@mail.ru

В работе рассмотрены ключевые проблемы современного менеджмента, включая кризис корпоративной культуры и дефицит кадров, проанализированы основные риски управления в условиях экономической нестабильности, а также выявлены актуальные тренды развития, такие как цифровизация управления и переход к гибким методам руководства. Цель исследования: рассмотреть актуальные проблемы и риски современного менеджмента, а также выявить перспективные тренды его развития для определения направлений совершенствования систем управления в белорусских компаниях.

Ключевые слова: современный менеджмент, проблемы управления, риски в менеджменте, тренды развития менеджмента, трансформация управления, цифровизация менеджмента, гибкие метологии управления, антикризисное управление, управление изменениями, кадровые риски.

Современная экономическая парадигма характеризуется нарастанием турбулентности внешней среды, что актуализирует необходимость переосмысления классических управленческих подходов. Глобальная нестабильность, проявляющаяся в геополитических сдвигах, волатильности рынков и ускорении технологических изменений, формирует новый контекст для функционирования хозяйствующих субъектов. В связи с этим трансформация концепций менеджмента становится не просто инструментом повышения эффективности, а условием выживания и устойчивого развития предприятия.

Традиционно менеджмент рассматривается как совокупность принципов, методов и средств управления организацией, направленных на достижение поставленных целей. Однако, как отмечают Л. А. Афанасьева и А. О. Спицына, в условиях турбулентности внешней среды классическое понимание менеджмента как линейного процесса планирования, организации, мотивации и контроля утрачивает свою полноту. Современная интерпретация смещается в сторону понимания менеджмента как динамической системы, способной к самоорганизации и быстрой адаптации. Исследователи подчеркивают, что на современном этапе менеджмент должен рассматриваться через призму управления в условиях неопределенности, где ключевой компетенцией становится не следование жестким алгоритмам, а способность к гибкому реагированию на изменение факторов внешней и внутренней среды. Таким образом, менеджмент в новых реалиях — это интегративная функция, обеспечивающая баланс между стратегической устойчивостью и оперативной гибкостью организации.

Глобальная нестабильность представляет собой состояние мировой экономической системы, при котором нарушается предсказуемость развития, усиливается взаимозависимость рисков и возникают «черные лебеди» — маловероятные

события с катастрофическими последствиями. Такая среда формирует специфические вызовы для менеджмента, трансформация концепций менеджмента выражается в переходе от модели «управления по целям» к модели «управления по слабым сигналам», где необходимо улавливать едва заметные тренды и угрозы на самой ранней стадии. Ключевым элементом, подвергающимся трансформации, является стратегическое управление, в условиях глобальной нестабильности классические школы стратегического менеджмента (например, школа позиционирования) уступают место адаптивным стратегиям. В монографии подчеркивается, что успешная трансформация управленческих концепций требует отказа от жесткой бюрократической структуры в пользу сетевых и проектных форм организации, где команды формируются под конкретные задачи и расформировываются после их выполнения [1].

Современный этап развития белорусской экономики характеризуется нарастанием турбулентности. В этих условиях особую актуальность приобретает анализ проблем менеджмента и управления персоналом в белорусских организациях.

Одной из ключевых проблем современного менеджмента является управление кадровыми рисками в условиях неопределенности. В белорусском контексте эта проблема приобретает особую остроту в связи с демографическим кризисом и миграционным оттоком населения. По данным анализа рынка труда, за период с 2020 года Беларусь потеряла более полумиллиона человек — значительную часть экономически активного населения. Особую тревогу вызывает качественный состав эмиграционных потоков, а именно: страну покидают преимущественно профессионалы, специалисты с высокой квалификацией, что ослабляет управленческий потенциал организации. Организации сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, способных эффективно решать сложные управленческие задачи. Статистика движения рабочей силы демонстрирует устойчивый тренд. Практически каждый месяц из экономики суммарно выбывает больше людей, чем принимается на работу. За январь — октябрь 2025 года организации по стране приняли 649,3 тыс. человек, а уволили 668,7 тыс., что дало отрицательное сальдо в 19,4 тыс. занятых. При этом наблюдается значительная региональная дифференциация, а именно: Минск и Минская область выступают получателями рабочей силы, тогда как все остальные регионы демонстрируют устойчивый отток кадров. Это усиливает межрегиональные диспропорции и создает риски деградации периферийных территорий [2].

С. В. Дадалко в своих исследованиях акцентирует внимание на институциональных особенностях белорусского менеджмента, которые формируют специфические риски для организаций. Одним из таких рисков является административное вмешательство в кадровую политику предприятий, особенно в государственном секторе [3].

Отмечается, что многие руководители не готовы брать на себя ответственность, проявлять инициативу и развивать свои направления, что блокирует инновационное развитие организаций. Эксперты в области HR также фиксируют проблемы в культуре найма управленцев, распространена ситуация, когда при подборе руководителей «описывают одного человека, хотят второго, а нанимают

третьего» — того, кого готовы взять по деньгам и кого может предложить локальный рынок. Это свидетельствует о несформированности системы объективной оценки управленческих компетенций и разрыве между потребностями организаций и реальным кадровым предложением [3].

Отдельного внимания заслуживает проблема диспропорции между ростом заработной платы и производительностью труда. Исследования показывают, что производительность труда устойчиво отстает от роста номинальной заработной платы, что объясняется неудовлетворенностью работников и частично — административными мерами по искусственному повышению размера оплаты труда для выполнения социальных обязательств. В нормальных рыночных условиях такой дисбаланс привел бы к инфляционному давлению, однако в белорусской модели административного контроля цен этот механизм блокируется. Результатом становится снижение рентабельности предприятий, сокращение оборотных средств и вынужденное кредитование фонда оплаты труда, что для многих организаций заканчивается банкротством.

Характерной особенностью белорусского менеджмента, выделяемой исследователями, является «реактивная реструктуризация» — модель управления, при которой государственные обязательства по поддержанию почти полной занятости вступают в противоречие с необходимостью повышения эффективности производства. Данная модель приводит к таким негативным последствиям, как недозагрузка рабочей силы, сокращение расходов на персонал (включая социальные расходы), снижение морального духа работников вследствие отсутствия реальных механизмов защиты их прав и социального диалога, падение качества занятости.

Проведенный анализ выявил системные проблемы в менеджменте белорусских организаций: кадровый дефицит, административные барьеры, низкое качество управленческих компетенций и последствия реактивной реструктуризации. Преодоление этих проблем требует не фрагментарных улучшений, а комплексной трансформации систем управления. Теоретической базой для разработки рекомендаций выступают два взаимодополняющих подхода: цифровая трансформация (А. Баланов), обеспечивающая технологический базис для повышения эффективности, и управление изменениями (И. П. Марченко), создающее организационные и человеческие механизмы внедрения нововведений [3].

Первая группа рекомендаций касается перехода от жестких иерархических структур к гибким формам организации труда, что особенно актуально для белорусских предприятий, где, по данным анализа, сохраняется советская модель управления с усиленной иерархичностью.

Анализ кадровых проблем в белорусских организациях выявил дефицит квалифицированных кадров и низкое качество менеджмента. Вторая группа рекомендаций направлена на системное развитие человеческого капитала через формирование цифровой культуры.

Совершенствование систем управления в белорусских организациях в современных условиях требует комплексного подхода, сочетающего технологическое обновление и глубокую организационную трансформацию в условиях цифровизации экономики.

Список литературы

1. Афанасьева Л. А., Спицына А. О. Менеджмент: управленческие подходы к трансформации концепций в условиях глобальной нестабильности : монография. Курск : Университетская книга, 2024. 88 с.
2. Актуальные вопрос менеджмента и управления персоналом в современных организациях : монография / М. А. Коргова [и др.]; под общ. ред. М. А. Корговой. М. : РУСАЙНС, 2023. 257 с.
3. Дадалко С. В. Особенности белорусского менеджмента: теоретические и практические аспекты, проблемы и перспективы развития // Проблемы управления хозяйствующими субъектами в информационном обществе : сб. ст. 13-го Междунар. науч.-практ. интернет-семинара. Минск : МИТСО, 2024. С. 67–80.

УДК 331.108

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА: ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ

К. Д. Кривенцова, *обучающийся*, В. В. Бакаева, *д-р экон. наук*, *профессор*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
vbakaeva@yandex.ru

В статье рассматриваются вопросы адаптации и онбординга нанимаемых сотрудников в условиях сложной ситуации на рынке труда. Особое внимание уделяется сравнению традиционной модели адаптации персонала и подходу, основанному на разработке и реализации персонализированных программ.

Ключевые слова: адаптация персонала, онбординг, вовлеченность, персонализированные программы адаптации.

В условиях конкуренции и кадрового голода на рынке труда проблема адаптации персонала приобретает особую актуальность. С современной точки зрения первые месяцы работы сотрудника в организации в значительной степени определяют его дальнейшую продуктивность, вовлеченность и качество работы, что непосредственно влияет как на эффективность работы организации, так и на имидж компании в целом. Адаптация персонала рассматривается как процесс взаимного приспособления работника и организации, направленный на достижение соответствия профессиональных, социальных и психологических характеристик сотрудника требованиям рабочей среды.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию адаптации и онбординга персонала в организациях.

Задачи исследования: обобщить основные проблемы и особенности современного подхода к адаптации персонала, предложить меры по решению выявленных проблем.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы HR-специалистами для оптимизации процессов адаптации и онбординга персонала, обусловливающих повышение конкурентоспособности организации и улучшение её имиджа.

В исследовании применялись следующие теоретические методы: анализ и синтез информации, обобщение теоретических взглядов и практического опыта, индукция и дедукция.

Адаптация персонала является одной из важнейших функций управления персоналом, от её эффективности зависит прежде всего экономическая стабильность компании [3]. Адаптация персонала — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды организации, в которой работник и производственная среда оказывают воздействие друг на друга [2].

К методам трудовой адаптации относятся: наставничество, инструктаж, встречи с сотрудниками организации, обучение на рабочем месте, welcome-тренинг и др. Наполненность процесса адаптации предполагает использование

комплекса методов, направленных на всестороннюю адаптацию новичка в соответствии с условиями и потребностями организации [2].

Таким образом, адаптация персонала включает профессиональные, социальные и организационные компоненты, которые, в свою очередь, направлены на освоение необходимых навыков, плавное вхождение в рабочий коллектив, а также закрепление и усвоение корпоративной культуры организации. Классические модели, такие как онбординг по этапам (ориентация, обучение, контроль), могут дополняться современными подходами, к числу которых относятся персонализированные программы адаптации.

Традиционная модель адаптации состоит из краткосрочного инструктажа и наставничества. Основываясь на данных из открытых источников на порталах по поиску работы (HeadHunter, Rabota.ru, Super Job и т. д.) и личном опыте, можно сказать, что многие компании проводят процесс адаптации и обучения персонала, в лучшем случае, 3 – 5 дней. При этом к числу основных проблем можно отнести нехватку ресурсов (бюджета, времени), чрезмерную информационную нагрузку на новичков и слабую обратную связь. Недостаточность ресурсов приводит к простому и формальному подходу без должной поддержки. В свою очередь, переизбыток информации только усугубляет стресс у потенциального работника, а слабая обратная связь подпитывает демотивацию. В результате происходит либо отказ со стороны кандидата, либо он показывает низкую производительность труда, что в обоих случаях может усугубить общую эффективность компании. Следует отметить и недостаточную подготовку наставников, низкий уровень неформального общения и слабую заинтересованность в обучении со стороны линейных руководителей, отсутствие критериев оценки эффективности адаптации.

В то же время реалии рынка труда требуют комплексных и долгосрочных программ сопровождения потенциального сотрудника. Особое место, как отмечалось выше, отводится персонализированным адаптационным программам. Однако, несмотря на серьезные кадровые проблемы, с которыми сталкиваются многие организации, инвестиции в адаптационные программы до сих пор не рассматриваются их руководством в качестве приоритетных.

Современная трудовая среда характеризуется применением удаленного формата работы, гибридными командами, международным взаимодействием, а также ускоренными изменениями бизнес-процессов. Это, в свою очередь, требует привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями, и удержания их за счет применения работодателем гибких адаптационных стратегий.

Ключевые показатели эффективности адаптации оцениваются скоростью достижения плановых показателей, уровнем текучести в первые 6 – 12 месяцев, степенью вовлеченности сотрудника, удовлетворенностью работой и результатами аттестации. Только такой системный мониторинг позволяет корректировать адаптационные программы и повышать их результативность.

Одним из важных вопросов в рамках данной тематики является роль HR-специалистов в разработке и реализации адаптационных программ. Согласно опубликованному исследованию [1], в ходе опроса руководителей

наибольшее число голосов было отдано трём наиболее эффективным видам действий HR-специалистов в сфере адаптации персонала (рисунок).



Результаты исследования эффективных действий HR
для реализации программы адаптации персонала

Таким образом, адаптация персонала сегодня — это один из стратегических инструментов управления организацией. Для современных подходов к адаптации характерна следующая триада: персонализация, системность, цифровизация. По оценкам практиков, ключевую роль в успешной адаптации новых сотрудников играет именно персонализированный подход, то есть организациям и HR-менеджерам необходимо сосредоточиться на разработке программ адаптации для каждого конкретного сотрудника. При этом важнейшими критериями предварительного оценивания кандидата должны быть квалификация, профессиональный опыт и/или имеющиеся и подтверждаемые компетенции, личностные характеристики. В последнее время специалисты настаивают на том, чтобы учитывались и поколенческие особенности. Достоинство персонализированных программ заключается в их способности повысить вовлеченность новых сотрудников, что снижает риск увольнения до окончания периода адаптации, а главное — реализация таких программ позволяет сократить время выхода новичка на запланированную продуктивность.

Список литературы

1. Адаптация сотрудников: ключевые тренды и проблемы. URL: https://sscclub.ru/article/adaptacija-sotrudnikov-kljuchevye-trendy-i-problemy (дата обращения: 19.02.2026).
2. Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2025. 170 с.
3. Исакова В. С. Оценка эффективности адаптации персонала в торговой организации // Актуальные исследования. 2023. № 13(143). С. 63 – 66. URL: https://apni.ru/article/5918-otsenka-effektivnosti-adaptatsii-personala (дата обращения: 18.02.2026).

УДК 005.334:615.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НОВОВВЕДЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

С. С. Кудымов, *обучающийся*, Э. А. Новосёлова, *канд. экон. наук*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
nea333@mail.ru

В статье обосновывается актуальность разработки комплекса мероприятий по снижению рисков нововведений в фармацевтической организации. На основе анализа теоретических источников и регуляторных документов формулируется проблема фрагментарности существующих подходов к риск-менеджменту инноваций, определяются цель, задачи и направления дальнейшего исследования.

Ключевые слова: управление рисками, фармацевтические инновации, нововведения, риск-менеджмент, идентификация рисков, фармацевтическая отрасль.

Инновационная деятельность в фармацевтической промышленности сопряжена с исключительно высоким уровнем неопределённости и риска. Согласно 15-му ежегодному отчёту Deloitte (2025), средняя стоимость разработки нового лекарственного препарата от стадии открытия до вывода на рынок для двадцати ведущих биофармацевтических компаний достигает 2,23 млрд долл. США, а цикл разработки превышает 100 месяцев [1]. При этом вероятность успешного прохождения полного пути от доклинических исследований до регистрации, как отмечают А. П. Мешковский, В. В. Береговых и Н. В. Пятигорская, исторически не превышает 10 % [2, с. 45]. Фундаментальная научная неопределённость, жёсткое регуляторное сопровождение на всех этапах жизненного цикла продукта, длительные сроки окупаемости инвестиций и высокая чувствительность к репутационным факторам делают управление рисками нововведений не просто вспомогательной функцией, а критической стратегической компетенцией фармацевтической организации.

В российской практике, однако, применение методов риск-менеджмента зачастую носит формальный и фрагментарный характер. Как подчёркивают А. Н. Борисов и Т. В. Морозова (2025), интеграция систем менеджмента качества и риск-менеджмента на фармацевтических предприятиях остаётся неполной, что снижает эффективность управления и не позволяет в полной мере использовать проактивные подходы к предупреждению нежелательных событий [3, с. 22]. С введением в Российской Федерации с 2026 года риск-ориентированной системы лицензионного контроля за производителями лекарственных средств [4] проблема выстраивания целостной, адаптивной и документированной системы управления рисками нововведений приобретает особую остроту. В этой связи постановка проблемы исследования, направленного на определение рисков нововведений и разработку мероприятий по их снижению в организации, является своевременной и востребованной как с теоретической, так и с прикладной точек зрения.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка методического подхода и практических рекомендаций по идентификации, оценке и снижению рисков нововведений в фармацевтической организации. Достижение поставленной цели требует решения следующих задач: систематизировать теоретические подходы к сущности и классификации рисков инновационной деятельности в фармацевтике; выявить особенности инновационных процессов в производстве лекарственных препаратов, детерминирующих специфику риск-профиля; проанализировать методологический аппарат идентификации и оценки рисков, используемый в отрасли, и определить его применимость в условиях российских компаний; разработать комплекс мероприятий по снижению наиболее значимых рисков нововведений и предложить механизм их интеграции в корпоративную систему управления. Настоящая статья, являясь постановочным этапом, фокусируется на обосновании проблемы, анализе существующих теоретических и методологических разрывов, а также определении направлений дальнейших исследований.

Методы и инструменты исследования. В работе использован комплекс общенаучных и специальных методов исследования. Теоретический анализ научной литературы (труды Ф. Найта, Й. Шумпетера, П. Друкера, а также современных российских авторов) позволил сформировать понятийную базу и выявить эволюцию взглядов на природу инновационных рисков. Метод классификации применён для построения шестикомпонентной системы рисков нововведений (научно-технологические, регуляторные, рыночные, операционные, финансовые, репутационные). Сравнительный анализ и синтез использованы при изучении методов анализа рисков, рекомендованных международными руководствами. Изучены нормативно-правовые документы, включая руководство ICH Q9 «Управление рисками качества» [5], а также аналитический отчёт Deloitte [1] и монографические исследования [2, 3]. Для выявления практических разрывов в применении риск-менеджмента в российских фармацевтических компаниях использованы публикации в отраслевых журналах [3].

Практическая и теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и уточнении понятийно-классификационного аппарата управления рисками нововведений применительно к фармацевтической отрасли с учётом современных регуляторных трендов (переход на риск-ориентированный надзор, гармонизация стандартов). Практическая значимость состоит в том, что разрабатываемые на основе проведённого анализа рекомендации могут быть использованы фармацевтическими организациями, прежде всего российскими, для построения интегрированной системы риск-менеджмента, охватывающей все стадии жизненного цикла инновационного продукта — от фундаментальных исследований до постмаркетингового сопровождения. Результаты исследования также могут быть полезны при подготовке учебных курсов по управлению инновациями и риск-менеджменту в отраслевых вузах.

Выводы и рекомендации. Проведённый теоретический анализ позволяет констатировать, что, несмотря на наличие развитого методологического

аппарата (международные стандарты, в частности ICH Q9 [5], инженерные методы FMEA, HACCP, экспертные подходы), практика управления рисками нововведений в российских фармацевтических компаниях сталкивается с рядом системных проблем. Во-первых, как отмечают А. П. Мешковский [и соавт.], анализ рисков зачастую превращается в формальную процедуру заполнения шаблонов без реального влияния на принятие управленческих решений [2, с. 120]. Во-вторых, оценка рисков ведётся изолированно в рамках отдельных подразделений (R&D, производство, коммерческий блок), что не позволяет увидеть совокупное влияние разнородных рисков на общий успех инновационного проекта. В-третьих, наблюдается дефицит внутренних компетенций для применения количественных и сложных структурированных методов. В-четвёртых, фрагментарность риск-менеджмента не позволяет перейти от реактивного управления инцидентами к проактивному, основанному на культуре безопасности и постоянном обучении [2].

Исходя из выявленных проблем, первоочередными направлениями дальнейшего исследования и последующей разработки мероприятий по снижению рисков нововведений следует считать: построение интегрированной модели управления рисками, объединяющей принципы QRM (для рисков качества и соответствия) и ERM (для стратегических, финансовых и репутационных рисков); адаптацию методик количественной оценки рисков к условиям российских фармацевтических организаций с ограниченной статистической базой; разработку алгоритма сквозной идентификации рисков на всех этапах жизненного цикла инновационного препарата с использованием межфункциональных команд; обоснование набора ключевых индикаторов риска (KRI) для раннего предупреждения критических отклонений; а также формирование организационно-методического обеспечения для внедрения риск-ориентированного мышления в корпоративную культуру. Реализация этих направлений позволит не только снизить вероятность неудач в инновационных проектах, но и повысить инвестиционную привлекательность фармацевтической компании, ускорить вывод новых препаратов на рынок при сохранении высоких стандартов безопасности и эффективности.

Список литературы

1. Deloitte. Measuring the return from pharmaceutical innovation 2025: The 15th annual report / Deloitte Centre for Health Solutions. London, 2025. 32 p. URL: https://www2.deloitte.com/ (дата обращения: 14.02.2026).
2. Мешковский А. П., Береговых В. В., Пятигорская Н. В. Управление рисками в фармацевтической отрасли : монография. М. : ИД «Русский врач», 2024. 320 с.
3. Борисов А. Н., Морозова Т. В. Интеграция систем менеджмента качества и риск-менеджмента на фармацевтических предприятиях // Фармация и фармакология. 2025. Т. 13, № 1. С. 20 – 30.

4. Об утверждении Положения о лицензировании производства лекарственных средств : постановление Правительства РФ от 30.06.2021 № 1069 (ред. от 20.12.2025) // Собрание законодательства РФ. 2021. № 27. Ст. 5390.
5. ICH Harmonised Tripartite Guideline. Quality Risk Management Q9: Current Step 4 version / International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use. 2005. 23 p. URL: https://database.ich.org/sites/default/files/Q9_Guideline.pdf (дата обращения: 14.02.2026).

УДК 338.462

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ КОНФЛИКТОГЕННОСТИ В КОМАНДЕ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕГО СНИЖЕНИЮ

Е. С. Лубникова, *обучающийся*, Н. П. Литвинова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
lubnikovaes@yandex.ru

В статье обосновывается актуальность исследования конфликтогенности проектной команды как специфического организационного риска. Рассматривается необходимость интеграции методов диагностики социально-психологического климата в общий процесс риск-менеджмента организации. Представлена методология исследования, включающая теоретические, эмпирические и аналитические методы, направленные на идентификацию, оценку и разработку мероприятий по снижению данного риска.

Ключевые слова: риск-менеджмент, конфликтогенность, проектная команда, организационные риски, управление конфликтами, человеческий капитал.

В условиях динамичной бизнес-среды и возрастающей роли проектной деятельности устойчивость и результативность команды становятся ключевым фактором успеха любой организации. Внутригрупповые конфликты, будучи неотъемлемой частью совместной деятельности, представляют собой значительный организационный риск. Этот риск может реализоваться как в виде деструктивной силы, ведущей к снижению производительности, текучести кадров, ухудшению психологического климата и, как следствие, к прямым финансовым и репутационным потерям, так и, при грамотном управлении, стать источником инноваций и развития. Поэтому идентификация, оценка и разработка мероприятий по снижению риска, связанного с высокой конфликтогенностью команды, представляют собой одну из важнейших задач современного риск-менеджмента и корпоративного управления [1].

Актуальность темы исследования, посвященной оценке и снижению риска высокой конфликтогенности, обусловлена рядом факторов. Проектная деятельность, будучи основным драйвером изменений, сама по себе является рискованной, а человеческий фактор в ней многократно усиливает неопределенность. Срыв проекта из-за деструктивных конфликтов в команде представляет собой материализацию операционного и стратегического риска.

Цель исследования: выявить уровень конфликтогенности в производственной команде (на примере ООО «ИСО») и разработать мероприятия по его снижению.

Методы и инструменты исследования. При написании работы применяются следующие методы научного исследования, классифицированные по группам.

Теоретические методы: анализ литературы (изучение источников по управлению рисками, операционным рискам, рискам человеческого капитала, а также по организационному поведению и конфликтологии), системный подход

(рассмотрение риска конфликтогенности как элемента общей системы рисков организации), классификация (структурирование рисков команды и причин их возникновения).

Эмпирические методы: наблюдение (фиксация индикаторов реализации риска); анкетирование и тестирование (использование опросников К. Томаса, диагностики социально-психологического климата), интервьюирование членов команды и руководства [2].

Методы анализа и диагностики: SWOT-анализ в риск-контексте, метод кейс-стади (анализ конкретных конфликтных ситуаций), построение карты рисков на матрице «Вероятность × Влияние», социометрический опрос, методология «Галстук-бабочка» для визуализации причин и последствий риска.

Методы разработки мероприятий: мозговой штурм, бенчмаркинг, методология структуризации работ, календарное планирование (диаграмма Ганта), построение RACI-матрицы для распределения ответственности, экспертные оценки.

Методы оценки эффективности мероприятий: расчет ключевых показателей риска (KRI), анализ «стоимость-эффективность».

Результаты исследования. В результате проведенной диагностики проектной команды ООО «ИСО» были получены следующие данные.

1. Идентификация источников риска. Выявлены ключевые факторы конфликтогенности: ролевая неопределенность (отсутствие четкого распределения функций в проекте), конкуренция за ресурсы (временные и материальные), коммуникационные разрывы между членами команды и руководством, а также стресс, вызванный внедрением новых методологий работы.

2. Оценка уровня риска. На основе проведенного анкетирования (методика К. Томаса) установлено, что доминирующей стратегией поведения в конфликтах у 60 % членов команды является соперничество, что свидетельствует о высоком деструктивном потенциале. Диагностика социально-психологического климата показала наличие скрытой напряженности и наличие микрогрупп с противоположными интересами.

3. Картирование риска. Риск высокой конфликтогенности был размещен на матрице рисков в «красной зоне» (вероятность — высокая, влияние на достижение целей проекта — критическое). Это определило необходимость разработки первоочередных мер по его обработке.

4. Разработка мероприятий по снижению риска. На основе выявленных факторов был предложен комплекс мер, включающий:

— внедрение регулярных процедур фасилитации командных сессий для согласования целей и ролей;

— разработку и внедрение регламента коммуникаций в проекте (включая каналы обратной связи и эскалации проблем);

— проведение тренингов по управлению конфликтами и стрессоустойчивости;

— создание системы мониторинга ключевых индикаторов риска (KRI), таких как индекс текучести в команде, количество формальных жалоб и обращений, соблюдение сроков этапов проекта [3].

Практическая и теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в уточнении понятия «конфликтогенность» как объекта риск-менеджмента и в систематизации методов его оценки. Практическая значимость состоит в разработке конкретного комплекса мероприятий по обработке выявленного риска для проектной команды ООО «ИСО», а также в создании рекомендаций по интеграции мониторинга данного риска в регулярные процедуры риск-менеджмента и внутреннего контроля компании. Результаты исследования могут быть полезны для риск-менеджеров, топ-менеджмента, руководителей проектов и HR-департаментов, обеспечивая общий понятийный аппарат и цели в работе с человеческим фактором как с источником риска.

Выводы и рекомендации. Понятие «риск, связанный с конфликтогенностью команды» представляет собой ключевую категорию для понимания угроз организационной устойчивости в условиях проектной деятельности. Конфликт в риск-ориентированной парадигме рассматривается не только как событие, но и как процесс, чья потенциальная негативная реализация требует проактивного управления. Ключевым критерием зрелости системы риск-менеджмента современной организации становится способность не просто реагировать на уже возникшие инциденты, а осуществлять профилактический контроль над факторами, формирующими конфликтный потенциал (конфликтогенность), тем самым снижая общую риск-нагрузку на бизнес.

Для идентификации, анализа и обработки данного риска специалистам в области риск-менеджмента необходим комплексный инструментарий, объединяющий методы оценки социально-психологического климата с классическими подходами к оценке вероятности и последствий. Отсюда возникает потребность в развитии компетенций, позволяющих формализовать «мягкие» кадровые риски, интегрировать их в общую карту рисков компании и вырабатывать адресные мероприятия по их снижению в рамках утвержденной риск-стратегии.

Заключение. Таким образом, возникает объективная необходимость в применении целостного, системного подхода к управлению рисками человеческого капитала. Разработка и внедрение индивидуальной программы мониторинга и снижения риска конфликтогенности для каждой проектной команды становится не просто задачей HR-менеджмента, а стратегическим элементом обеспечения непрерывности деятельности и достижения целей организации. Риск конфликтогенности оказывает мультиплицирующее воздействие на всю систему организационных рисков, поэтому его корректная оценка и обработка напрямую влияют на общий уровень риск-аппетита и финансовую устойчивость компании. Деятельность современного риск-менеджера в высокой степени строится на способности трансформировать потенциальные социальные угрозы в контролируемые параметры, создавая дополнительный источник конкурентного преимущества.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 31000 – 2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. М. : Стандартинформ, 2019. 48 с.
2. Агафонова М. С., Сухарева К. Ю. Исследование и оценка методов управления конфликтами на предприятии // Концепт. 2018. № 9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-i-otsenka-metodov-upravleniya-konfliktami-na-predpriyatii (дата обращения: 19.02.2026).
3. Кулагина П. Ю. Показатели оценки социально-трудовых конфликтов современной организации // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2019. № 1(75). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-sotsialno-trudovyh-konfliktov-sovremennoy-organizatsii (дата обращения: 19.02.2026).

УДК 631.158:331.2:633.511

ПРОГРЕССИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ХЛОПКОВОДСТВЕ

М. М. Мурадов, *обучающийся*, С. Г. Оразсахедов, *преподаватель*
Туркменский сельскохозяйственный университет им. С. А. Ниязова (ТСХУ),
г. Ашхабад, Туркменистан
sagitarius80@mail.ru

В статье рассматриваются современные механизмы организации и материального стимулирования труда в хлопководстве, основанные на внедрении подрядных и арендных отношений. Автор предлагает усовершенствованную систему распределения коллективного заработка через дифференцированные категории оплаты и уточненные коэффициенты трудового участия, минимизирующие субъективизм в оценке работы. Особое внимание уделяется трансформации дайханских объединений в добровольные союзы первичных кооперативов, обеспечивающие экономическую самостоятельность производителей и эффективное использование земельных ресурсов.

Ключевые слова: материальное стимулирование, хлопководство, арендный подряд, организация труда, коэффициент трудового участия, хозрасчет, дайханские объединения, производительность труда, экономическая эффективность.

Актуальность исследования. В условиях модернизации агропромышленного комплекса критически важным становится отказ от административно-командных методов в пользу экономических рычагов управления. Существующие системы оплаты труда в хлопководстве часто характеризуются громоздкостью учета и слабым влиянием на психологию работника из-за большого разрыва во времени между трудозатратами и вознаграждением. Переход к арендным отношениям и совершенствование системы материального поощрения являются ключевыми факторами преодоления отчуждения производителя от земли.

Цель исследования. Научное обоснование и разработка эффективных моделей организации труда и систем материального стимулирования (на основе подряда и аренды), обеспечивающих прямую зависимость доходов работников от конечных результатов и уровня хозяйствования.

Методы и инструменты исследования. Исследование базируется на методах сравнительного экономического анализа показателей деятельности подрядных подразделений (затраты труда, уровень оплаты, производительность). Применялся аналитический метод оценки систем премирования и коэффициентов трудового участия (КТУ), а также моделирование новой системы аттестации работников на основе стобалльной шкалы.

Практическая и теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в разработке концепции трансформации сельскохозяйственных предприятий в добровольные союзы первичных кооперативов. Практическая ценность работы состоит в предложении конкретных шкал для премирования за экономию затрат и новой методики распределения

коллективного заработка по пяти категориям, что позволяет упростить бухгалтерский учет и повысить объективность оценки труда.

На современном этапе развития агропромышленного комплекса первостепенное значение приобретает освоение прогрессивных форм организации труда. В дайханских объединениях широкое распространение получил коллективный подряд, основанный на создании небольших специализированных коллективов (8 – 10 человек) [1]. Такая форма обеспечивает психологическую совместимость, оперативную самостоятельность и рациональное разделение труда.

При подряде единственным источником вознаграждения становится конечный результат совместной деятельности. Это стимулирует внедрение научно-технических достижений и экономию затрат. Практика показывает, что в подрядных подразделениях хлопководства затраты труда снижаются более чем на 30 %, а уровень оплаты труда повышается на 25 % и более [3].

Основная сложность заключается в обеспечении устойчивой заинтересованности работников на протяжении всего производственного цикла. Оплата за конечную продукцию часто оказывает разовое воздействие. Для максимального эффекта необходимо увязывать текущую оплату полевых работ с итоговыми результатами года.

Экономически справедливой является зависимость заработка от уровня хозяйствования. При существующей системе каждый процент прироста валовой продукции увеличивает заработок на 1,4 – 1,5 %. Мы полагаем, что аккордные расценки должны быть связаны не с физическим объемом продукции, а с валовым доходом [2]. Только такой подход в полной мере реализует принцип оплаты по труду.

Для активизации «живого труда» необходимо пересмотреть систему премирования. Размер премии по результатам хозрасчета должен составлять 20 – 40 % от суммы экономии затрат. Общая сумма поощрений (включая премии за сверхплановую продукцию) может достигать восьмимесячного заработка. При этом следует ликвидировать устаревшие дублирующие формы доплат.

Требует улучшения и расчет прогрессивно-возрастающих расценок. Чтобы избежать незаслуженно высоких выплат в благоприятные годы и чрезмерно низких в неурожайные, норматив следует устанавливать на уровне минимальной урожайности. Премии целесообразно начислять по шкале: 10 % — за превышение минимального уровня, 20 % — среднего и 35 – 40 % — сверхсреднего показателя за предшествующие 5 лет.

Типовая система применения коэффициента трудового участия (КТУ) излишне громоздка. Ежедневное определение пяти частичных КТУ по субъективным критериям создает избыточный объем учета. Вместо этого целесообразно проводить ежегодную аттестацию работников по стобалльной системе с присвоением одной из пяти категорий оплаты: I категория — 85 – 100 баллов; II категория — 71 – 85 баллов; III категория — 58 – 70 баллов; IV категория — 40 – 55 баллов; V категория — до 40 баллов [4].

Для распределения коллективного заработка вводится средневзвешенное значение по трем факторам.

1. Интенсивность труда (выполнение норм): коэффициент 1,2 — при 120 % и выше; 0,8 — до 80 %.

2. Качество работы: 1,2 — отлично; 0,8 — удовлетворительно; 0 — брак.

3. Дисциплина (отработанные дни): 1,2 — за 30 дней; 1,0 — за 25 дней.

Такой подход позволяет учитывать реальный вклад каждого механизатора, основываясь на данных объективных учетных листов.

Практика последних лет выдвинула аренду земли и средств производства как наиболее эффективную форму хозяйствования [5]. Арендные принципы выступают логическим следствием развития подряда, переводя производственные связи в плоскость исключительно экономических отношений.

Долговременная аренда позволяет преодолеть отчуждение производителя от земли и орудий труда. Арендаторы самостоятельно определяют структуру посевных площадей, технологию производства и режим отдыха, руководствуясь интересами дела. Специалисты хозяйства в этой системе перестают быть «начальниками», так как их труд оплачивается арендаторами через арендную плату или иные договорные механизмы.

В этих условиях кардинально меняются функции администрации хозяйства. Она перестает быть непосредственным распорядителем работ и превращается в сервисную структуру. Главными задачами руководства становятся: социальное развитие территорий; создание условий для технического прогресса; повышение квалификации кадров; квалифицированное обслуживание внутрихозяйственных кооперативов.

Успех реформ во многом зависит от преодоления административно-командного мышления. Нередко подразделения переводятся на аренду формально, при сохранении прежних методов управления, что блокирует творческий потенциал коллективов. Дайханские объединения должны трансформироваться в добровольный союз первичных кооперативов, семейных подрядов и фермеров [1]. Только через экономическую самостоятельность и личную заинтересованность каждого работника возможно достижение подлинной эффективности в хлопководстве.

Выводы и рекомендации:

— рекомендуется связать аккордные расценки не с валовой продукцией, а с валовым доходом, ликвидировав устаревшие формы доплат. Премии должны составлять 20–40 % от суммы сэкономленных затрат;

— предложено заменить сложную систему ежедневных КТУ на ежегодную аттестацию работников с присвоением квалификационных категорий, что снижает субъективизм и объем бумажной работы;

— переход к долговременной аренде земли и средств производства должен сопровождаться полной оперативной самостоятельностью арендаторов в выборе технологий и структуры посевов;

— функции администрации дайханских объединений должны сместиться от прямого командования к сервисному обслуживанию, подготовке кадров и внедрению достижений научно-технического прогресса.

Список литературы

1. Атаев Б. Ч. Экономические механизмы управления в дайханских объединениях: опыт и перспективы. Ашхабад : Ылым, 2021.
2. Иванов В. М. Организация труда и производства в сельском хозяйстве : учебник для вузов. М. : Колос, 2022.
3. Курбанов С. А. Подрядные и арендные отношения в хлопководстве: методы стимулирования конечных результатов // Аграрная экономика. 2023. № 2. С. 15–24.
4. Николаев П. Р. Мотивация и оплата труда в агропромышленном комплексе: от КТУ к балльной системе оценки. Екатеринбург : Изд-во УГСХА, 2020.
5. Сапаров М. Трансформация аграрного сектора: переход к внутрихозяйственной кооперации. Ташкент : Фан, 2019.

УДК 338.462

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Е. В. Потапов, *обучающийся*, Н. П. Литвинова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ggsolowp@gmail.com

В работе рассмотрено формирование системного подхода к управлению рисками на примере гостиничного предприятия, расположенного в спортивно-туристическом комплексе «Шерегеш» Кемеровской области — Кузбассе. Исследованы существующие подходы к управлению рисками, выявлены особенности функционирования гостиниц на горнолыжных курортах, а также предложены практические рекомендации по повышению эффективности управления рисками. Полученные результаты будут полезны аналогичным заведениям для улучшения устойчивости бизнеса и увеличения конкурентоспособности.

Ключевые слова: управление рисками, гостиничный бизнес, горнолыжный курорт, безопасность, мониторинг рисков, сервисное обслуживание, стабильность бизнеса, стратегия управления рисками.

Современные условия требуют новых подходов к управлению рисками гостиничного бизнеса. Особенно актуальна эта задача встаёт перед гостиничными предприятиями, расположенными на горнолыжных курортах, где успех бизнеса напрямую зависит от климатических условий, сезонности спроса, уровня инфраструктуры и качества обслуживания.

Особый акцент делается на выявлении и оценки специфичных рисков, возникающих в условиях горного курорта, а также на формировании эффективных механизмов их снижения.

Цель настоящего исследования — выявить и описать ключевые риски гостиничного бизнеса на горнолыжных курортах [1] и предложить эффективные инструменты их минимизации, обосновать необходимость внедрения системного подхода к управлению рисками. Такой подход обеспечит стабильность функционирования гостиничного предприятия, повысит его конкурентоспособность и снизит уязвимость к внешним и внутренним угрозам.

Методы и инструменты исследования. Предлагается модель управления рисками, учитывающая региональные и отраслевые особенности, а также интеграцию информационных технологий для повышения оперативного реагирования на возникающие угрозы [2].

Для достижения поставленной цели использованы следующие исследовательские методы:

— изучение специализированной литературы по тематике управления рисками в гостиничном деле. Теоретический анализ включает труды Е. П. Голубкова [3], который рассматривает основы маркетинга и его роль в управлении рисками, работы Е. А. Гвоздевой и А. В. Сорокина [4], посвященные стратегическому менеджменту, который играет важную роль в процессе идентификации

и анализа рисков, труды Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцевой [5], где приводится терминологический словарь современной экономики;

— интервью с руководством и персоналом исследуемого предприятия;

— анализ финансовой и статистической отчётности учреждения;

— SWOT-анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;

— имитация кризисных ситуаций и расчёт вероятностных характеристик риска;

— консультация экспертов по нейтрализации рисков.

Результаты исследования. Анализ показал, что работа гостиничного предприятия в условиях горнолыжного курорта сопряжена с рядом уникальных рисков, вызванных особенностями расположения и организацией сервиса. В исследовании выделены два типа рисков, представленных в таблице.

Риски, влияющие на работу гостиничного предприятия

Тип риска	Основные риски
Внутренние	Низкий уровень подготовки персонала; недостаточное обеспечение помещений и оборудования; отсутствие эффективной системы мониторинга и предупреждения чрезвычайных ситуаций; несовершенство организационно-правовых процедур
Внешние	Неблагоприятные погодные условия (метели, снегопад); колебания туристического потока в зависимости от сезона; экономическая нестабильность региона и страны в целом; конкуренция со стороны аналогичных учреждений отдыха

Для количественной оценки риска предлагается формула расчета потенциального ущерба:

$$R = p \times D, \quad \text{где } 0 \leq p, D \leq 1,$$

где R — показатель риска, определяемый как величина возможного финансового ущерба от конкретного риска;

p — вероятность наступления риска (выражается числом от 0 до 1),

если $p = 0$, означает полное отсутствие риска,

если $p = 1$, означает абсолютную уверенность наступления риска;

D — ущерб от риска, отражает величину потери дохода или иных финансовых убытков, выраженный в долях единицы (процентах от общей выручки) или другого важного показателя (от 0 до 1),

если $D = 0$, означает нулевые убытки,

если $D = 1$, означает полную потерю всей выручки.

Чем больше показатель R, тем значительнее финансовые последствия риска и тем важнее уделить внимание профилактике и страхованию риска.

Алгоритм минимизации рисков предполагает ряд шагов:

— повышение профессиональной компетентности работников;

— замену старого оборудования и модернизацию инфраструктуры;

— установку систем автоматического мониторинга и оповещения о чрезвычайных событиях;

— формулирование профилактических мероприятий и стандартов безопасности;

— увеличение финансовой устойчивости путем диверсификации доходов и привлечения финансирования.

Практическая и теоретическая значимость исследования. Исследованы существующие подходы к управлению рисками, выявлены особенности функционирования гостиниц на горнолыжных курортах, а также предложены практические рекомендации по повышению эффективности управления рисками. Результаты исследования имеют прикладное значение для гостиниц на горнолыжных курортах, помогая формировать эффективные механизмы управления рисками. Научный вклад заключается в расширении понимания вопросов риск-менеджмента применительно к уникальным условиям гостиничного бизнеса. Работа посвящена формированию системного подхода к управлению рисками на примере гостиничного предприятия, расположенного в спортивно-туристическом комплексе «Шерегеш» Кемеровской области — Кузбассе.

Выводы

1. Регулярный мониторинг внешних факторов позволяет оперативно реагировать на возникающие риски и снизить негативное воздействие.

2. Качество системы управления рисками повышается при четком распределении обязанностей и открытых коммуникациях внутри коллектива.

3. Интеграция инструментов комплексного анализа риска снижает вероятность непредвиденных потерь.

Рекомендации

1. Организовать постоянный контроль ключевых факторов риска.

2. Инвестировать в профессиональное развитие сотрудников.

3. Улучшить структуру организации труда и административные процедуры.

4. Применять современные информационно-коммуникационные технологии.

5. Подготовить и утвердить планы реагирования на кризисные ситуации.

Заключение. Таким образом, применение предлагаемого системного подхода к управлению рисками создает основу для эффективного функционирования гостиничного предприятия в сложных условиях горнолыжного курорта и обеспечивает стратегическое преимущество перед конкурентами.

Предложенная система также может быть полезна другим организациям, работающим в аналогичных условиях, поскольку учитывает специфику гостиничного бизнеса и предлагает универсальные решения, адаптируемые к различным ситуациям.

Список литературы

1. Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1853 // Справ.-прав. система «КонсультантПлюс».

2. Воронцовский А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М. : Юрайт, 2025. 485 с. URL: https://urait.ru/bcode/560651 (дата обращения: 06.02.2026).
3. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2022. 474 с. URL: https://urait.ru/bcode/507921 (дата обращения: 06.02.2026).
4. Гвоздева Е. В., Сорокин А. В. Риск-менеджмент : учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки *Экономика*. 2-е изд. доп. и испр.; Рубцовский индустриальный институт. Рубцовск, 2021. 84 с.
5. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2024. 512 с.

УДК 005.334:332.74:004.8

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ОЦЕНКИ РИСКОВ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТАХ

А. В. Пузанкова
Научный руководитель: Е. В. Россоха, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский государственный технологический университет (БГТУ),
г. Минск, Беларусь
nastapuzankova@mail.ru

В работе проведён анализ применения искусственного интеллекта для повышения точности прогнозирования стоимости и управления рисками в девелоперских проектах. Рассмотрены ключевые преимущества нейросетевых моделей в условиях цифровой трансформации отрасли и высокой изменчивости внешней среды. Показаны перспективные направления интеграции ИИ в процессы планирования, реализации и оценки эффективности строительных проектов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, девелоперские проекты, анализ рисков, прогнозирование стоимости, нейросетевые модели, цифровая трансформация, BIM-технологии, цифровые двойники, машинное обучение, управление проектами, инвестиционная привлекательность.

Современные девелоперские проекты становятся всё более капиталоёмкими и длительными, а их результаты сильно зависят от множества внешних условий. Стоимость строительных материалов, изменения законодательства, динамика рынка недвижимости и макроэкономические факторы способны существенно повлиять на итоговую эффективность проектов. В такой ситуации особенно важным становится внедрение цифровых инструментов, которые позволяют точнее прогнозировать ключевые показатели и снижать уровень неопределённости. Актуальность исследования определяется тем, что традиционные методы анализа рисков и формирования бюджета, основанные преимущественно на экспертных оценках и нормативных подходах, уже не обеспечивают необходимой точности в условиях высокой изменчивости внешней среды и усложнения проектных решений [1].

Традиционные подходы к оценке рисков и формированию бюджета в основном опираются на экспертные мнения, нормативные методики и анализ прошлых данных. Однако развитие технологий обработки больших массивов информации и появление продвинутых алгоритмов машинного обучения открывают новые возможности для повышения качества управленческих решений. В этой связи цель исследования заключается в обосновании роли искусственного интеллекта в анализе рисков и прогнозировании стоимости девелоперских проектов, а также в выявлении преимуществ ИИ-моделей по сравнению с классическими методами управления проектами.

Сегодня девелоперские проекты характеризуются высокой сложностью и непредсказуемостью. Усложнение архитектурных решений, рост требований

к качеству и постоянные изменения рыночной конъюнктуры делают классические методы анализа недостаточно точными. На этом фоне особенно заметно выделяется потенциал искусственного интеллекта, который позволяет значительно сократить ошибки в расчётах и повысить устойчивость компаний к внешним колебаниям. ИИ перестаёт быть вспомогательным инструментом и становится ключевым элементом цифровой трансформации отрасли. Для достижения поставленной цели в исследовании используются методы анализа больших данных, алгоритмы машинного обучения, нейросетевые модели, включая градиентный бустинг, рекуррентные нейронные сети, гибридные и генеративные алгоритмы, а также инструменты интеграции данных из BIM-моделей, цифровых двойников и IoT-систем.

Одним из наиболее значимых направлений внедрения ИИ является управление рисками. Исследователи отмечают, что девелоперские проекты подвержены множеству взаимосвязанных рисков: финансовых, регуляторных, технических, операционных и рыночных. В условиях высокой изменчивости простые модели уже не способны учитывать всю сложность процессов. Чем больше данных необходимо анализировать, тем очевиднее становится необходимость инструментов, способных выявлять скрытые зависимости и формировать более точные прогнозы. На практике именно нейросетевые модели демонстрируют наилучшие результаты. Они позволяют точнее оценивать стоимость строительства, прогнозировать сроки реализации и оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации. Прогнозирование стоимости занимает центральное место в управлении проектами, и современные ИИ-системы дают возможность учитывать гораздо больше факторов, чем традиционные методы.

Одной из наиболее сложных задач в строительных проектах остаётся оценка сроков их завершения. Задержки обычно возникают из-за ряда факторов: погодные условия, перебои с поставками, технические сбои, нехватка специалистов. В реальности эти причины редко действуют по отдельности, и именно их сочетание делает прогнозирование трудоёмким. Использование нейросетевых моделей позволяет учитывать такие взаимосвязи и строить более правдоподобные сценарии хода работ. Благодаря этому компании получают возможность точнее планировать даты сдачи объектов, заранее распределять ресурсы и быстрее реагировать на возможные сложности. По результатам анализа применение ИИ повысило точность прогнозов сроков примерно на 10–15 % по сравнению с традиционными подходами, основанными на простых зависимостях и усреднённых правилах [2].

Эффективность моделей искусственного интеллекта зависит от качества исходных данных. В девелоперских проектах информация поступает из множества разрозненных источников — от проектной документации до рыночных индикаторов. Если данные неполные или содержат ошибки, это приводит к искажению прогнозов и неверным управленческим решениям. Практическая значимость исследования заключается в том, что внедрение ИИ позволяет девелоперам снижать риски перерасхода бюджета, повышать точность планирования, улучшать инвестиционные расчёты, оптимизировать логистику

и формировать устойчивые стратегии развития. Теоретическая значимость работы состоит в развитии научных подходов к интеграции ИИ с цифровыми технологиями строительства, формирования методологической базы для адаптивных моделей и расширения возможностей анализа жизненного цикла объектов недвижимости.

В долгосрочной перспективе искусственный интеллект приносит девелоперам следующие преимущества: нейросетевые модели повышают точность оценки инвестиционных рисков, предсказывают спрос, оптимизируют логистику и усиливают устойчивость к внешним сбоям. ИИ постепенно становится неотъемлемой частью цифровой трансформации отрасли — снижая неопределённость, улучшая качество прогнозов стоимости и автоматизируя управление рисками. Единая цифровая экосистема, где данные обновляются в реальном времени и обрабатываются адаптивными моделями, даёт возможность оперативно корректировать бюджеты и графики работ, а также проводить более объективную оценку инвестиционной привлекательности проектов. В дальнейшем цифровые двойники будут играть всё более важную роль, обеспечивая прогнозирование износа конструкций и оптимизацию эксплуатационных расходов на протяжении всего жизненного цикла объекта. На основании проведённого анализа можно рекомендовать девелоперам активнее внедрять комплексные цифровые платформы, уделять внимание качеству данных, развивать адаптивные модели и шире использовать ИИ в стратегическом планировании — это позволит повысить устойчивость проектов и эффективность управления в условиях динамичной рыночной среды.

Список литературы

1. Стефанова Н. А., Тюрина Д. А. Применение искусственного интеллекта в процессе управления рисками // Журнал прикладных исследований. 2024. № 4. С. 90 – 94. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-protsesse-upravleniya-riskami/viewer (дата обращения: 23.02.2026).
2. Волковик В. Э. Анализ применения нейронных сетей для прогнозирования экономических показателей строительных проектов // Управленческий учет. 2024. № 12. С. 88 – 93. URL: https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/download/4871/3702/9295 (дата обращения: 23.02.2026).

УДК 658.51

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СНИЖЕНИЮ РИСКОВ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЧЕРЕЗ ОТРАСЛЕВЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА

Е. В. Пяткова, *обучающийся*, Ю. И. Ряжева, *канд. экон. наук*
Самарский национальный исследовательский университет
им. академика С. П. Королева (Самарский университет), г. Самара, Россия
pyatkova-2003@mail.ru

В статье анализируется влияние стандарта ГОСТ Р 58 139 на повышение эффективности управления и снижение рисков в производстве автокомпонентов. Рассматривается, как интеграция отраслевых требований способствует повышению стабильности процессов и формированию устойчивых конкурентных преимуществ в условиях высокой конкуренции и изменчивой рыночной среды.

Ключевые слова: управление качеством, конкурентные преимущества, автокомпоненты, производственные процессы.

Современная автомобильная промышленность представляет собой высокотехнологичную и сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных звеньев цепочки создания стоимости — от добычи сырья и производства компонентов до окончательной сборки автомобилей и послепродажного обслуживания. На фоне динамично меняющихся экономических и технологических условий предприятия, входящие в эту систему, сталкиваются с необходимостью обеспечивать стабильное качество продукции и управляемость процессов при одновременном снижении рисков и затрат [1]. В этих условиях ключевым фактором устойчивого конкурентного преимущества становится не просто наличие эффективных производственных мощностей или инновационных технологий, а зрелость и системность управленческих решений, способных обеспечить воспроизводимость и предсказуемость результатов на всех этапах [2].

ГОСТ Р 58139, являясь специализированным стандартом для систем менеджмента качества в автомобильной промышленности, дополняет базовые требования ГОСТ Р ИСО 9001 и внедряет комплекс отраслевых требований, направленных на усиление контроля рисков и повышение стабильности процессов [3, 4]. Важно подчеркнуть, что данный стандарт основан на принципах международного IATF 16949, который является признанным мировым эталоном в управлении качеством автомобильных поставщиков, но при этом адаптирован к специфике российского рынка и нормативной базы [5]. Такая адаптация обеспечивает учет специфики национального регулирования и отраслевой практики, что повышает применимость ГОСТ Р 58139 в деятельности российских производителей автокомпонентов.

Одним из ключевых положений стандарта является требование к согласованному функционированию системы менеджмента качества с системами охраны труда и экологического менеджмента. Для предприятий автомобильной промышленности нарушения в сфере промышленной безопасности или

экологического контроля нередко трансформируются в производственные простои, финансовые потери и репутационные риски, что оказывает прямое влияние на их позиции в конкурентной среде. В этих условиях интеграция управленческих систем обеспечивает комплексный характер управления, при котором минимизация рисков в смежных областях повышает устойчивость и управляемость производственной деятельности в целом.

Особое внимание ГОСТ Р 58139 уделяет ориентации на потребителя и управлению требованиями клиентов [3]. Внедрение роли внутреннего представителя потребителя и обязательное участие в аудитах автопроизводителей формируют механизм непрерывного мониторинга соответствия продукции и процессов требованиям рынка. Такой подход позволяет не только своевременно выявлять потенциальные несоответствия, но и сокращать разрыв между ожиданиями заказчика и практикой на производстве, что критически важно в условиях жёсткой конкуренции и высоких стандартов отрасли.

Важным инструментом повышения эффективности управления качеством в стандарте является методология 8D, призванная систематизировать работу с несоответствиями и отклонениями. Данный структурированный подход способствует глубокому анализу коренных причин дефектов, переходу от симптоматического устранения проблем к комплексному совершенствованию процессов. В автомобильном производстве, где дефекты могут иметь критические последствия, повторяемость отклонений часто свидетельствует о недостатках управленческих решений и организационных процессов, а не только о недостатках отдельных исполнителей.

Связанные с этим требования к процедурам эскалации проблем обеспечивают эффективное управление рисками на всех уровнях организации. Формализованные правила передачи информации о критических отклонениях гарантируют, что проблемы не останутся незамеченными на низших уровнях и будут своевременно рассмотрены высшим руководством. В условиях динамичного производства отсутствие своевременной эскалации может привести к накоплению проблем и увеличению масштабов убытков, что снижает общую устойчивость предприятия.

Особое значение в стандарте придаётся управлению специальными характеристиками продукции и процессов, определяющими ключевые параметры, влияющие на безопасность, функциональность и долговечность автомобильных компонентов. Процессы верификации и валидации, основанные на анализе измерительных систем и использовании статистических методов, ориентированы не только на подтверждение соответствия получаемых результатов установленным требованиям, но и на целенаправленное управление параметрами процессов. Такой подход позволяет снижать уровень вариабельности и повышать устойчивость производственных операций, что ведёт к росту предсказуемости функционирования системы в целом и сокращению вероятности отказов. В условиях автомобильной промышленности, характеризующейся жёсткими требованиями к уровню дефектности, данные эффекты трансформируются в существенное конкурентное преимущество.

Кроме того, ГОСТ Р 58139 устанавливает требования к формированию и поддержанию производственной среды, в рамках которой чистота, порядок и безопасность труда рассматриваются как неотъемлемые элементы системы управления качеством [3]. Отклонения в данной сфере формируют скрытые источники рисков: загрязнение рабочих зон, нарушение технологической дисциплины и инциденты на производстве приводят к возникновению дефектов и потерям, которые нередко остаются невыявленными на ранних этапах. Системное соблюдение требований охраны труда и поддержание производственной дисциплины позволяют снизить вероятность непредвиденных простоев, повысить устойчивость технологических процессов и обеспечить более стабильные результаты деятельности предприятия.

Также необходимо проводить подготовку предприятий к работе в условиях неопределённости и чрезвычайных ситуаций через обязательное планирование и регламентацию действий при непредвиденных обстоятельствах. Разработка планов реагирования и управление обходными процессами позволяют предприятиям сохранить контроль над процессами, снизить потери и минимизировать влияние внешних и внутренних сбоев на производственные результаты.

Требования ГОСТ Р 58139 формируют комплекс системных мер, направленных на повышение управленческой зрелости предприятий автокомпонентного производства, что непосредственно влияет на эффективность управления рисками на различных уровнях организации [3]. Системное управление рисками позволяет предприятиям не только оперативно реагировать на возникающие угрозы, но и создавать устойчивые механизмы предотвращения сбоев и ошибок, снижая тем самым вероятность возникновения критических ситуаций, способных нарушить производственные циклы и привести к финансовым потерям. Использование методов статистического контроля, верификация процессов способствуют снижению вариативности технологических операций, что повышает стабильность выпускаемой продукции и снижает уровень дефектности.

Внедрение требований ГОСТ Р 58139 также способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ за счет повышения предсказуемости и управляемости бизнес-процессов, а также накопления и систематизации организационного опыта. В условиях высокой конкуренции на автомобильном рынке предприятиям необходимо не только быстро адаптироваться, но и поддерживать высокий уровень операционной стабильности, что возможно только при наличии зрелой управленческой системы. В данном контексте ГОСТ Р 58139 следует рассматривать не как формальный перечень требований к системе менеджмента качества, а как практический инструмент системного управления, ориентированный на снижение рисков и повышение результативности и предсказуемости управленческих и производственных процессов.

Список литературы

1. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М. : Дашков и К°, 2014. 468 с.
2. Янгирова Г. И. Динамика развития автомобильной промышленности в условиях усиливающейся конкуренции на международном рынке // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2025. № 5. С. 223 – 228.
3. ГОСТ Р 58139 – 2024. Системы менеджмента качества. Требования к организациям автомобильной промышленности. Введ. 2025-05-01. М. : Стандартинформ, 2025. 44 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015. Системы менеджмента качества. Требования. Введ. 2015-11-01. М. : Стандартинформ, 2015. 32 с.
5. IATF 16949:2016. Quality management system requirements for automotive production and relevant service parts organizations. AIAG, ANFIA, © FIEV, © SMMT, VDA, 2016. 60 p.

УДК 332.025

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: БАЛАНС МЕЖДУ АВТОМАТИЗАЦИЕЙ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ

В. С. Рогожникова
Научный руководитель: О. И. Лихтанская, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ch_menegment@sibupk.nsk.su

Данная статья рассматривает вопросы этики, возникающие при интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в российские компании. Анализ, основанный на результатах исследований, проведенных в 2024–2025 годах, освещает ключевые трудности: скрытые предубеждения в алгоритмах, снижение человеческого фактора в управлении, проблемы конфиденциальности данных и изменения в распределении обязанностей. Статья предлагает подходы к гармоничной институционализации ИИ, которые способствуют внедрению передовых технологий, сохраняя при этом целостность корпоративной культуры.

Ключевые слова: искусственный интеллект, менеджмент, этика, автоматизация, человеческий фактор, корпоративная культура.

Искусственный интеллект (ИИ) стремительно проникает в управление российскими компаниями. Согласно опросу Ассоциации менеджеров (май 2025 г.), 55 % российских компаний уже изменили обязанности сотрудников в связи с внедрением ИИ, а 13 % создали новые кросс-функциональные команды и проекты для работы с ним. При этом лишь 12 % компаний полностью интегрировали ИИ в основные бизнес-процессы и на его основе строят свою основную часть деятельности, тогда как 80 % используют его периодически, для помощи сотрудникам в работе [1].

Такая динамика ставит перед менеджментом принципиальный вопрос: как сохранить баланс между возможностями автоматизации и необходимостью учитывать человеческий фактор? Технологии ИИ рассматриваются в современной социологии управления как социальные артефакты, встроенные в существующие структуры и нормы [2]. Это означает, что внедрение ИИ неизбежно трансформирует систему человеческих отношений в организации.

Цель статьи: выявление и анализ этических аспектов использования искусственного интеллекта в управлении, а также разработка решений, которые позволят максимально использовать потенциал автоматизации с сохранением человеческого фактора.

Научная новизна. Учитывая этические аспекты применения ИИ, разработать рекомендации, позволяющие максимально использовать потенциал автоматизации.

Данные социологических исследований последних двух лет рисуют противоречивую картину. ВЦИОМ в октябре 2024 г. показал, что 52 % россиян скорее доверяют ИИ, 38 % — скорее не доверяют. При этом виртуальным

ассистентам доверяют 44 % опрошенных, а в вопросах государственного управления — лишь 13 % [3].

Данное разграничение имеет существенное значение для управленческого персонала. Работники склоняются к передаче искусственному интеллекту шаблонных задач, однако избегают делегирования ему полномочий в принятии решений, которые могут повлиять на их профессиональный рост.

Исследование Битрикс24 (2025 г.) выявило, что 89 % офисных работников готовы передать часть задач ИИ, причем 77 % хотят автоматизировать именно рутинные операции: звонки, обработку заявок, подготовку отчетов. Однако лишь 20 % респондентов согласились бы работать под руководством ИИ, а половина опрошенных считают эту идею абсурдной, указывая на отсутствие у ИИ эмпатии [4].

Важный аспект, выявленный исследованием компании Honor (апрель 2025 г.): 21 % российских сотрудников предпочитают скрывать от руководства факт использования ИИ, а 6,4 % испытывают неловкость, когда их хвалят за результаты, достигнутые с помощью нейросетей [5]. Это свидетельствует о формировании «теневого» использования ИИ, что создает дополнительные этические и управленческие риски.

Сопротивление внедрению ИИ со стороны сотрудников — реальная проблема. По данным Ассоциации менеджеров, 33 % компаний сталкиваются с недовольством персонала при интеграции ИИ [1]. Основные причины связаны с опасениями потери работы (40 % россиян видят в ИИ такую угрозу) [3], а также с непониманием новых технологий.

На основе анализа российских исследований можно выделить четыре основных кластера этических проблем.

1. Алгоритмическая предвзятость и воспроизводство неравенства. Обучаясь на данных, ИИ-системы могут унаследовать скрытые предубеждения, связанные с полом, возрастом или национальностью. Это может привести к дискриминации при применении таких систем в рекрутинге или оценке сотрудников. Как отмечают исследователи, проблема усугубляется недостаточной прозрачностью алгоритмов: менеджеры часто не могут объяснить, почему ИИ принял то или иное кадровое решение [2].

2. Дегуманизация HR-процессов и эрозия социального капитала. Исследование сервиса «Контур. Толк» показало, что 72 % россиян считают, что внедрение ИИ делает деловую переписку менее живой, а 44 % опасаются потери искренности в коммуникациях. Особенно остро проблема стоит в сфере контроля: 48 % опрошенных не готовы доверить ИИ функции контроля корпоративных чатов, рассматривая это как вмешательство в личное пространство [6].

3. Нарушение приватности и создание «цифровой копии». 61 % россиян видят в развитии ИИ угрозу сбора данных, которые могут быть украдены или использованы не по назначению [3]. Практика всеобъемлющего мониторинга сотрудников вызывает серьезные опасения, так как может быть использована для манипуляции их действиями.

4. Трансформация профессии менеджера и проблема ответственности. По данным опроса топ-менеджеров (2025 г.), 58 % уверены, что ИИ никогда не

заменит их самих, однако все 100 % респондентов сошлись во мнении, что технологии не способны принимать морально-этические решения [7]. Вопрос о распределенной ответственности возникает, когда решение принимает алгоритм: становится непонятно, на кого возлагается ответственность за его последствия.

Для преодоления этических проблем необходима выработка сбалансированного подхода. В исследовании Л. С. Ковальжиной и А. А. Орловой предлагается интегративная модель «Сбалансированной институционализации ИИ в HR», основанная на четырех принципах [2]:

1. Принцип контекстуальной встроенности и человеческого суверенитета предполагает, что ИИ-системы будут интегрированы в существующую организационную структуру, дополняя ее, а не заменяя. Важные управленческие решения, такие как вопросы карьерного роста, оценки и мотивации сотрудников, должны сохраняться в компетенции человека. Как показал опрос топ-менеджеров, 89 % считают важным сохранение человеческой эмпатии, а 78 % — роли интуиции [7].

2. Принцип алгоритмической прозрачности и подотчетности требует, чтобы ИИ-системы обладали прозрачностью и позволяли понять, на основе каких факторов осуществляется оценка сотрудников. 77 % россиян настаивают на том, что этическая оценка решений ИИ обязательно должна осуществляться человеком [6].

3. Принцип превентивной оценки социальных рисков подразумевает необходимость проведения анализа потенциальных негативных последствий перед широким внедрением ИИ. Предприятиям следует осуществлять этическую экспертизу внедряемых систем, определяя их воздействие на психологическую атмосферу в коллективе.

4. Принцип плюралистического регулирования включает в себя совокупность корпоративных норм, этических стандартов и действующего законодательства государства. Как отмечают исследователи, существующие механизмы регуляции носят фрагментарный характер, не поспевая за динамикой технологических изменений [2].

Успешная интеграция ИИ невозможна без целенаправленного формирования корпоративной культуры, ориентированной на этичное использование технологий. Как показывают исследования, в основе такой культуры лежит ценностная компонента, формирующая восприятие работы в компании как образа жизни [8]. Развитая корпоративная культура позволяет преодолеть сопротивление сотрудников внедрению ИИ, которое наблюдается в каждой третьей российской компании [1].

Таким образом, введение искусственного интеллекта в управление формирует новую обстановку, требующую пересмотра методов управления. Эмпирические исследования, проводимые в 2024–2025 годах, подтверждают, что важнейшие функции управления — этические решения, проявление сочувствия, стратегическое планирование — останутся исключительно за человеком. Как справедливо отмечается в исследовании аудиторско-консалтинговой компании «Технологии Доверия», в ближайшее десятилетие ИИ не заменит менеджеров, но менеджеры, использующие ИИ, заменят тех, кто его не использует [7].

Баланс между автоматизацией и человеческим фактором достигается через:

— прозрачность алгоритмов и сохранение человеческого контроля над ключевыми решениями;

— формирование корпоративной культуры, интегрирующей этические нормы;

— развитие механизмов регуляции, сочетающих корпоративные политики с законодательством;

— превентивную оценку социальных рисков внедрения новых технологий.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методик оценки этических рисков ИИ-систем и изучение лучших практик их преодоления в российских компаниях.

Список литературы

1. Ассоциация менеджеров. Исследование внедрения ИИ в российских компаниях: результаты опроса. URL: https://amr.ru/press-centr/novosti/issledovanie-vnedreniya-ii-v-rossijskikh-kompaniyakh/ (дата обращения: 01.03.2026).
2. Ковальжина Л. С., Орлова А. А. Технологии искусственного интеллекта в сфере управления персоналом: социальный опыт внедрения и использования // Социодинамика. 2025. № 12. С. 95 – 106.
3. ВЦИОМ. Опрос об отношении россиян к искусственному интеллекту: пресс-выпуск. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ii-vash-novyi-luchshii-drug?ysclid=mn02edel89740677975 (дата обращения: 01.03.2026).
4. Россияне захотели работать под руководством ИИ // Лента.ру. URL: https://lenta.ru/news/2025/06/06/rossiyane-zahoteli-rabotat-pod-rukovodstvom-ii/ (дата обращения: 01.03.2026).
5. Исследование Honor: каждый пятый россиянин скрывает от руководства использование искусственного интеллекта в работе // CNews. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-04-22_issledovanie_honor_kazhdyj (дата обращения: 01.03.2026).
6. Опрос: 48 % россиян против того, чтобы ИИ использовался в рабочих чатах // Афиша Daily. URL: https://daily.afisha.ru/news/103539-opros-48-rossiyan-protiv-togo-chtoby-ii-ispolzovalsya-v-rabochih-chatah/ (дата обращения: 01.03.2026).
7. 1001 мнение о влиянии и распространенности ИИ в бизнесе // Новости IT-канала. URL: https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=192988 (дата обращения: 01.03.2026).
8. Ковальжина Л. С., Саитмаметова Э. А., Юрко В. А. Корпоративная культура: институциональная регуляция и опыт практической реализации // Социодинамика. 2024. № 4. С. 22 – 30.

УДК 005.96:316.46

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА: БАЛАНС HARD И SOFT SKILLS В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Д. И. Рябина
Научный руководитель: Е. О. Фроленкова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Белорусский государственный университет транспорта (БелГУТ),
г. Гомель, Беларусь
rabinadiana7@gmail.com

В работе исследуется структурная трансформация профиля управленческих компетенций под воздействием глобальной неопределенности BANI-среды. Обосновывается переход от директивной модели управления к адаптивному лидерству, основанному на мультипликативном взаимодействии hard и soft skills. Предлагается авторская модель «Δ-лидерства», раскрывающая механизм формирования организационной устойчивости через баланс профессиональной экспертности, гибких навыков и стратегической гибкости.

Ключевые слова: лидерство, soft skills, hard skills, BANI-среда, управленческие компетенции, адаптивность, организационная устойчивость.

Современная социально экономическая среда развивается скачкообразно и непредсказуемо, что приводит к усложнению управленческих процессов и росту когнитивной нагрузки на руководителей. В условиях BANI-среды традиционные модели руководства, основанные преимущественно на административном контроле и профессиональной экспертности, демонстрируют снижение адаптивного потенциала. Усиление неопределенности приводит к трансформации структуры управленческих рисков: на первый план выходят факторы психологической устойчивости коллектива, гибкости коммуникаций и способности к быстрому переобучению. Это определяет актуальность пересмотра профиля компетенций современного лидера [1].

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании необходимости структурной трансформации управленческих компетенций и разработке модели их сбалансированного взаимодействия в условиях неопределенности. В качестве методов использованы системный анализ научных подходов к теории лидерства, сравнительное сопоставление традиционных и адаптивных моделей управления, а также концептуальное моделирование.

Возрастание динамики изменений усиливает риск профессионального выгорания сотрудников, вызванного постоянной когнитивной нагрузкой и отсутствием стабильности. Недостаточная развитость гибких навыков руководителя способствует росту скрытого сопротивления изменениям и снижению вовлеченности персонала. Одновременно усиливается риск дезинтеграции информационных потоков: вертикальные каналы коммуникации замедляют принятие решений, что снижает стратегическую чувствительность организации. В подобных условиях управленческая компетентность приобретает интегративный характер, объединяя профессиональную глубину и развитые soft skills.

Традиционная модель «T-shaped leader» описывает руководителя, который сочетает глубокие знания в своей области с умением работать на стыке дисциплин и быстро переключаться между задачами. Вертикаль данной модели символизирует hard skills, а горизонтальная перекладина — коммуникативную гибкость, критическое мышление и креативность. Расширение горизонтальной составляющей в условиях цифровизации позволяет лидеру эффективно взаимодействовать со смежными сферами деятельности [2] (рис. 1).

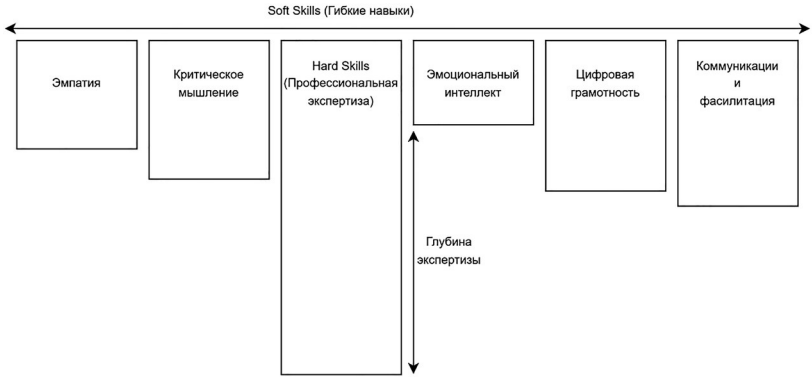


Рис. 1. Модель компетенций «T-shaped leader» в условиях цифровой трансформации

Однако в условиях BANI-среды линейное представление о балансе компетенций оказывается недостаточным, поскольку не отражает их системного взаимодействия. В рамках исследования предлагается авторская модель «Δ-лидерства», основанная на геометрической интерпретации треугольника. Основание модели образуют hard skills как профессиональная экспертность, обеспечивающая качество принимаемых решений. Боковые стороны формируются soft skills — эмпатией, эмоциональным интеллектом, коммуникациями, критическим мышлением и цифровой грамотностью [3, с. 54]. Вершина треугольника представляет стратегическую гибкость, интегрирующую компетенции в целостную адаптивную систему (рис. 2).

Отличительной особенностью модели является положение о мультипликативном характере взаимодействия профессиональной глубины и гибких навыков. Организационная устойчивость может быть интерпретирована как функция их взаимного усиления:

$$U = (H \times S) + F,$$

где U — уровень устойчивости организации,

H — глубина экспертности,

S — развитость гибких навыков,

F — стратегическая гибкость.

При снижении одного из параметров устойчивость системы существенно уменьшается, что подтверждает необходимость их структурного баланса.

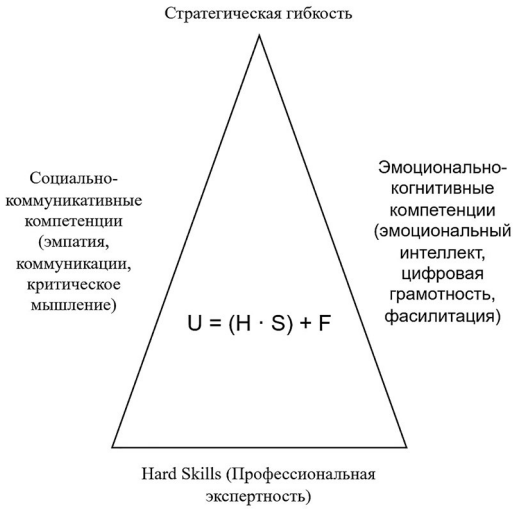


Рис. 2. Авторская модель «Δ-лидерства» как структура организационной устойчивости

Сформулированная гипотеза исследования заключается в том, что в условиях системной турбулентности организационная устойчивость определяется не доминированием одной группы компетенций, а их согласованным развитием при обязательном наличии стратегической гибкости. Избыточная ориентация исключительно на hard skills усиливает социально-психологические риски, тогда как преобладание soft skills при недостаточной экспертной базе снижает качество управленческих решений.

Практическая значимость предложенной модели состоит в возможности ее использования в HR-диагностике, программах развития руководителей и формировании кадрового резерва. Теоретическая значимость заключается в расширении концепции T-shaped leader путем включения интегративного параметра стратегической гибкости, что позволяет рассматривать управленческую компетентность как динамическую систему.

Таким образом, трансформация профиля современного лидера носит системный характер и отражает изменение природы управленческих рисков. В условиях неопределенности soft skills выполняют стабилизирующую функцию, снижая психологические и коммуникационные издержки, тогда как профессиональная экспертность обеспечивает качество решений. Максимальная устойчивость достигается при их мультипликативном взаимодействии и развитой способности к стратегической адаптации.

Список литературы

1. Лошкарева Е., Лукша П., Ниненко И. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. URL: https://spkurdyumov.ru/ (дата обращения: 23.02.2026).
2. Ануфриева Т. Н. Обучение soft skills как один из факторов подготовки конкурентоспособного выпускника. URL: https://spkurdyumov.ru/ (дата обращения: 23.02.2026).
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в работе; пер. с англ. А. Исаевой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. 384 с.

УДК 338.242

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

А. Р. Саранская, *обучающийся*, В. И. Чистякова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
tulasi2023@yandex.ru

В статье рассматривается комплексный подход к управлению операционными рисками в розничной торговле. Описаны ключевые категории рисков, характерные для ретейла, а также уделяется внимание практическим методам управления рисками, которые позволяют минимизировать потери. В работе рассматриваются основные стратегии риск-менеджмента.
Ключевые слова: операционные риски, управление рисками, розничная торговля, человеческий фактор, методы управления рисками.

Розничная торговля в условиях конкуренции и меняющейся рыночной среды регулярно сталкивается с операционными рисками — сбоями и непредвиденными событиями, способными повлечь финансовые потери, нарушение процессов или ущерб репутации.

Цель исследования: изучить, как розничные компании выстраивают систему управления операционными рисками, используя проверенные методики и современные технологии.

В процессе исследования были использованы следующие методы: монографический, абстрактно-логический, классификации, сравнения.

Операционная деятельность представляет собой зону повышенной уязвимости. Неэффективное управление операционными рисками влечет финансовые потери, ущерб репутации, в итоге — снижение конкурентоспособности. В. В. Ковалев отмечает: риск является неотъемлемой характеристикой любой хозяйственной деятельности, а его управление — основной функцией менеджмента [1].

Анализ современных исследований в области риск-менеджмента позволяет выстроить развернутую классификацию операционных рисков, характерных для предприятий розничной торговли. Центральное значение при этом имеет системный подход, предполагающий учет как внутренних, так и внешних факторов воздействия, а также взаимосвязей между различными типами рисков. В научной литературе операционные риски традиционно рассматриваются через призму внутренних процессов организации и их уязвимостей. А. Н. Петров выделяет группу **рисков внутреннего контроля**, центральным элементом которых выступают потери от недостач и хищений [2]. В рамках этой группы автор дифференцирует следующие источники угроз: кражи, совершаемые покупателями; хищения, осуществляемые персоналом; мошеннические действия поставщиков; административные ошибки в учете и документообороте.

К этой же категории уместно отнести **логистические риски** — сбои в цепочках поставок, ошибки управления запасами, приводящие к дефициту или

профициту товарных позиций. Такие нарушения напрямую влияют на удовлетворенность клиентов и рентабельность торговой точки.

Существенный пласт операционных рисков связан с **персоналом** и его компетенциями. К числу наиболее значимых факторов, повышающих уязвимость, относятся [3]:

— низкая мотивация сотрудников;

— высокая текучесть кадров;

— недостаточная квалификация, влекущая ошибки при выполнении стандартных операций;

— слабая осведомленность о процедурах контроля и предотвращения инцидентов.

Эти факторы формируют кумулятивный эффект: даже незначительные упущения в работе одного сотрудника могут спровоцировать цепную реакцию сбоев, затрагивающих смежные процессы.

С развитием автоматизации и цифровизации торговых операций возрастает значимость **технологических рисков**. М. И. Лукашевич акцентирует внимание на двух основных угрозах [4].

1. Сбои в работе оборудования (кассовых терминалов, систем сканирования, холодильного оснащения), ведущие к простоям и потере выручки.

2. Кибератаки, нацеленные на хищение платежных данных клиентов и коммерческой информации. Такие инциденты не только влекут прямые финансовые потери, но и подрывают доверие к бренду, провоцируя отток покупателей.

Проблема становится более значимой при переходе на облачные решения и интеграции с внешними платформами (например, сервисами доставки), поскольку в этих условиях часть функций по обеспечению безопасности передается третьим сторонам.

Розничная торговля функционирует в жестко регламентированной правовой среде, что порождает **регуляторные риски**. К их числу относятся:

— нарушения требований Федерального закона № 23001 «О защите прав потребителей» (некорректное оформление чеков, отказ в возврате товара);

— несоблюдение правил продажи отдельных категорий товаров (алкоголя, табачных изделий, лекарств);

— ошибки в кадровом документообороте, противоречащие нормам Трудового кодекса РФ;

— нарушения Федерального закона № 152 ФЗ «О персональных данных» (незаконная обработка клиентских данных, утечки информации). Такие риски часто носят латентный характер: их последствия проявляются не сразу, но могут привести к крупным штрафам, судебным искам или приостановке деятельности.

Общая методология управления операционными рисками, разработанная в трудах Г. Б. Клейнера и В. Л. Тамбовцева, предполагает последовательное прохождение пяти этапов [5].

1. Идентификация — выявление потенциальных угроз на основе анализа бизнес-процессов и исторических данных.

2. Анализ и оценка — количественное и качественное определение вероятности реализации риска и масштаба его последствий (например, через матрицу рисков).

3. Выбор метода воздействия: принятие, снижение, передача или избежание риска.

4. Внедрение контроля: разработка и внедрение процедур, минимизирующих вероятность инцидентов (стандартизация процессов, автоматизация проверок, обучение персонала).

5. Мониторинг — регулярный пересмотр эффективности контрольных механизмов и адаптация их к меняющимся условиям.

На основании проведенного анализа операционные риски в розничной торговле можно систематизировать следующим образом (рисунок).



Классификация операционных рисков в розничной торговле

Таким образом, управление операционными рисками в розничной торговле опирается на комплекс взаимозависимых стратегий, направленных на предупреждение потерь, формирование устойчивости бизнес-процессов и обеспечение соответствия нормативным требованиям. Их исполнение требует системного подхода: от выявления потенциальных угроз до мониторинга эффективности принятых мер.

Практическая значимость исследования заключается в классификации операционных рисков в розничной торговле и обосновании комплекса взаимозависимых стратегий, направленных на предупреждение потерь. Регулярный анализ инцидентов и аудиты позволяют вовремя корректировать защитные механизмы, помогая розничным предприятиям не просто устранять проблемы, а прогнозировать их, сохраняя конкурентоспособность.

Список литературы

1. Барышников С. Ю. Управление персоналом в розничной торговле : учебное пособие. СПб. : Лань, 2020. 192 с.

2. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л. Стратегирование и риск-менеджмент : монография. М. : ИНФРА-М, 2020. 192 с.
3. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Проспект, 2018. 1104 с.
4. Лукашевич М. И., Раевская Е. В. Информационная безопасность бизнеса: практикум. М. : КноРус, 2021. 194 с.
5. Петров А. Н. Экономическая безопасность торговой организации: оценка и управление рисками. М. : Дашков и К°, 2019. 228 с.

УДК 336.6

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ РОСТА ЗАЕМНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ: ОПЫТ КОНДИТЕРСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А. А. Советкина
Научный руководитель: В. А. Юдина, *канд. экон. наук*, *доцент*
Пензенский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Пензенский филиал Финуниверситета),
г. Пенза, Россия
angelina.sv1@yandex.ru

В статье исследуются подходы к управлению финансовыми рисками на примере кондитерского предприятия ООО «Ванюшкины сладости». Актуальность темы обусловлена ростом ключевой ставки ЦБ РФ с 7,5 % в 2023 году до 21 % в октябре 2024 года. На основе данных бухгалтерской отчетности анализируется динамика коэффициентов и структуры долгового портфеля.

Ключевые слова: управление рисками, заемное финансирование, финансовый леверидж, ликвидность, процентный риск.

Российская экономика в 2023 – 2024 годах столкнулась с ужесточением денежно-кредитной политики, ключевая ставка ЦБ РФ, составлявшая 7,5 % в июле 2023 года, выросла до 16 % к декабрю 2023 года и достигла 21 % в ноябре 2024 года [1]. Для предприятий реального сектора это означало резкое удорожание как новых кредитов, так и обслуживания уже имеющегося долга.

Рост ключевой ставки резко удорожил банковское кредитование для реального сектора. Кондитерская отрасль, требующая значительных оборотных средств на закупку сырья и долгосрочных инвестиций в оборудование, оказалась в зоне повышенного риска ликвидности и финансовой устойчивости, что свидетельствует об актуальности темы. Сочетание этих факторов создает повышенный спрос на заемные ресурсы и повышенные риски: риск ликвидности, процентный риск и риск потери финансовой устойчивости.

Цель исследования: на примере ООО «Ванюшкины сладости» (ИНН 5829901197) проанализировать динамику долговой нагрузки в 2022 – 2024 гг., оценить эффективность управления рисками, связанными с заемным финансированием, и выявить факторы, позволившие компании успешно пройти фазу высокой долговой нагрузки.

Информационной базой послужила официальная бухгалтерская отчетность компании за 2022 – 2024 годы. Применялись методы коэффициентного анализа, расчет эффективной процентной ставки, анализ структуры капитала и стресс-тестирование процентного риска по краткосрочному портфелю.

Анализ бухгалтерского баланса предприятия за 2022 – 2024 годы, представленный в таблице, показывает активную фазу использования заемного капитала в 2022 году и его последовательное сокращение в последующие периоды [2].

Динамика и структура заемного капитала ООО «Ванюшкины сладости» в 2022 – 2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024/2022, %
Долгосрочные заемные средства	138 760	71 232	22 757	−83,6
Краткосрочные заемные средства	63 879	65 817	48 884	−23,5
Итого заемный капитал	202 639	137 049	71 641	−64,6
Кредиторская задолженность	82 492	118 739	217 080	+163,2
Собственный капитал	352 542	458 025	608 950	+72,8

В 2022 году пик долговой нагрузки (202,6 млн руб.) пришелся на период масштабных инвестиций. Долгосрочные кредиты были основным источником финансирования этих вложений, к 2024 году компания погасила 83,6 % долгосрочных кредитов. Отмечается рост кредиторской задолженности: за два года она увеличилась в 2,6 раза, что говорит о смене стратегии: компания заместила банковские кредиты товарным кредитованием поставщиков.

Расчет средней эффективной процентной ставки по кредитам производится на основе отчета о финансовых результатах. Проценты к уплате составили в 2023 году 7 398 тыс. руб., в 2024 году — 5 810 тыс. руб. Средний объем заемного капитала за 2023 год — около 170 млн руб., за 2024 год –104 млн руб. Эффективная ставка (отношение процентов к уплате к среднему объему заемного капитала) составила в 2023 г. 4,35 %, а в 2024 г. 5,59 %. Рост ставки на 1,24 % отражает тренд удорожания кредитов, однако абсолютный уровень процентных расходов снизился благодаря сокращению тела долга [3].

Коэффициент финансового левериджа (отношение заемного капитала к собственному) за анализируемый период последовательно снижался: с 0,57 в 2022 году до 0,30 в 2023-м и 0,12 в 2024-м. Компания на протяжении всего периода находилась в зоне минимального риска. Снижение показателя было обеспечено опережающим ростом собственного капитала за счет капитализации чистой прибыли: нераспределенная прибыль увеличилась с 288,97 млн руб. до 545,38 млн руб. за два года.

Коэффициент текущей ликвидности, отражающий достаточность оборотных активов для покрытия краткосрочных обязательств, составил 2,44 в 2022 году, 1,99 в 2023-м и 2,21 в 2024-м. Значения показателя соответствуют рекомендуемому уровню (около 2,0), что позволяет оценить риск потери платежеспособности как низкий.

Коэффициент покрытия процентов (ICR), демонстрирующий способность компании обслуживать долг за счет операционной прибыли, вырос с 20,0 в 2023 году до 37,7 в 2024-м. Значение ICR выше 10 свидетельствует о минимальном риске дефолта даже в условиях высокой волатильности прибыли. Фактический уровень показателя (20–38) многократно превышает пороговые значения, что подтверждает высокую устойчивость компании к росту процентных ставок. На конец 2024 года доля краткосрочного долга составила 68 % от всех

банковских заимствований (48,9 млн руб. из 71,6 млн руб.), формально это создает риск рефинансирования, но этот риск смягчается, так как абсолютная сумма краткосрочного долга невелика по сравнению с годовым денежным потоком от текущих операций, который в 2024 году составил 149 948 тыс. руб., наличие значительной кредиторской задолженности говорит о доверии со стороны поставщиков. В 2022 – 2023 гг. компания сочетала высокую инвестиционную активность с пиковой долговой нагрузкой. Затраты на приобретение и строительство основных средств составили в 2022 году около 175 млн руб., в 2023 году — около 164 млн руб.

Ключевым фактором, позволившим избежать кризиса ликвидности, стала генерация устойчивого положительного денежного потока от текущих операций. Операционный денежный поток полностью покрывал инвестиционные затраты. Также фактором стала консервативная политика в отношении валютных рисков: на конец 2024 года валютные счета и валютные кредиты у компании отсутствуют. Третьим фактором стало досрочное погашение долгосрочных кредитов за счет нераспределенной прибыли.

Для оценки устойчивости компании проведем стресс-тест на основе данных 2024 года. К допущениям можно отнести то, что ключевая ставка ЦБ вырастает до 25 % (что на 4 п. п. выше уровня октября 2024 г.), эффективная ставка по краткосрочному долгу (48 884 тыс. руб.) увеличивается с текущих 5,6 % до 20 %, выручка и операционная прибыль остаются на уровне 2024 года.

Для оценки устойчивости компании к росту стоимости заимствований проведен стресс-тест краткосрочного кредитного портфеля. В качестве стресс-фактора принято повышение эффективной ставки по краткосрочным кредитам с фактических 5,6 % до 20 % при объеме портфеля 48 884 тыс. руб. Данный сценарий моделирует ситуацию дальнейшего роста ключевой ставки ЦБ РФ до 25 % с трансляцией повышенной стоимости в реальный сектор.

Прирост процентных расходов (ΔI) рассчитывается как разница между стрессовыми и базовыми процентными платежами: $\Delta I = 48\ 884 \times (0{,}20 - 0{,}056) = 48\ 884 \times 0{,}144 = 7\ 039$ тыс. руб. Влияние на чистую прибыль (ΔЧР) определяется с учетом эффекта налогового щита (ставка налога на прибыль $t = 25$ %): $\Delta ЧР = \Delta I \times (1 - t) = 7\ 039 \times 0{,}75 = 5\ 280$ тыс. руб.

Относительное снижение чистой прибыли к фактическому уровню 150 925 тыс. руб. составит: $\delta NP = 5\ 280/150\ 925 \times 100\ \% \approx 3{,}49\ \%$.

Полученные значения свидетельствуют о высокой толерантности компании к процентному шоку: даже при экстремальном росте стоимости обслуживания долга падение чистой прибыли не превышает 4 %, а абсолютный уровень ликвидности и прибыльности сохраняется.

Выводы. Ключевым фактором успешного прохождения фазы высокой долговой нагрузки стала высокая операционная эффективность. Компания продемонстрировала эффективную стратегию управления структурой капитала. За два года коэффициент финансового левериджа был снижен с 0,57 до 0,12, а долгосрочные кредиты снизились на 83,6 %. Текущее состояние компании характеризуется минимальными рисками.

Для аналогичных предприятий можно предложить рекомендации: ставить в приоритет долгосрочные кредиты с фиксированной ставкой, проводить мониторинг коэффициента покрытия процентов, формировать запас ликвидности, диверсифицировать источники финансирования.

Список литературы

1. Ключевая ставка Банка России // Банк России. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2020&UniDbQue (дата обращения: 22.02.2026).
2. ООО «ВАНСЛАД» // Государственный информационный ресурс БФО. URL: https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/636520 (дата обращения: 22.02.2026).
3. Руднева Е. Расчет эффективной процентной ставки // Банки.ру. URL: https://www.banki.ru/wikibank/kak_rasschitat_effektivnuyu_protsentnuyu_stavku/ (дата обращения: 22.02.2026).

УДК 338.462

ОПРЕДЕЛЕНИЕ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НАИБОЛЕЕ КРИТИЧНЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Д. В. Тарасов
Научный руководитель: Н. П. Литвинова, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
dtarpasuk@yandex.ru

В статье рассматриваются теоретические и методологические основы определения, анализа и оценки наиболее критичных рисков организации в условиях высокой неопределённости внешней и внутренней среды. Обосновывается необходимость системного подхода к управлению рисками и интеграции процедур риск-менеджмента в стратегическое управление компанией. Представлены критерии выделения критичных рисков, методы их идентификации и оценки, а также инструменты ранжирования угроз по степени значимости. Особое внимание уделено применению международного стандарта ISO и принципам, закреплённым в стандарте ISO 31000.

Ключевые слова: риск, критичные риски, анализ рисков, оценка рисков, риск-менеджмент, стратегическое управление, организация.

Современные организации функционируют в условиях усиливающейся экономической турбулентности, цифровизации, геополитической нестабильности и технологических трансформаций. В данных условиях неопределённость становится устойчивой характеристикой бизнес-среды, что приводит к возрастанию количества и сложности рисков, влияющих на достижение стратегических и операционных целей.

Согласно подходу, закреплённому в стандарте ISO 31 000, риск определяется как эффект неопределённости на цели организации. Данная трактовка подчеркивает необходимость связи риск-менеджмента со стратегическим управлением, поскольку любые отклонения напрямую затрагивают показатели эффективности и устойчивости бизнеса [3].

Наиболее значимую угрозу для компании представляют критичные риски: те, реализация которых способна привести к существенным финансовым потерям, нарушению бизнес-процессов или утрате конкурентных преимуществ. В связи с этим особую актуальность приобретает разработка методического инструментария их выявления, анализа и оценки.

Цель исследования: систематизировать подходы к определению, анализу и оценке наиболее критичных рисков организации и обосновать критерии их выделения в рамках системы риск-менеджмента.

Методы и инструменты исследования. При подготовке статьи использованы следующие группы методов научного исследования [1].

Теоретические методы:

— анализ научной литературы и международных стандартов в области риск-менеджмента;

— системный подход (рассмотрение риска как элемента общей системы управления организацией);
— классификация рисков по различным основаниям;
— сравнительный анализ методик оценки рисков.

Эмпирические и аналитические методы:

— экспертные оценки;
— SWOT-анализ;
— анализ бизнес-процессов;
— построение причинно-следственных связей;
— матрица «Вероятность × Последствия»;
— ранжирование рисков по уровню критичности.

Методологической основой исследования послужили принципы, сформулированные в стандарте ISO 31000, предполагающие интеграцию управления рисками во все уровни корпоративного управления.

Результаты исследования

1. Идентификация рисков

Определение критичных рисков начинается с комплексной идентификации угроз. Установлено, что формирование риск-профиля организации осуществляется под воздействием внешних и внутренних факторов.

Внешние риски:

— экономические (инфляция, колебания валютных курсов);
— политико-правовые изменения;
— технологические трансформации;
— социальные и экологические факторы.

Внутренние риски:

— операционные сбои;
— финансовые дисбалансы;
— кадровые риски;
— управленческие ошибки;
— риски информационной безопасности.

Комплексное рассмотрение данных групп позволяет сформировать целостное представление о структуре рисков организации [4].

2. Оценка и ранжирование рисков

Оценка рисков осуществляется с использованием качественных и количественных методов.

Качественная оценка применяется при недостатке статистических данных и основана на экспертных суждениях.

Количественная оценка предполагает использование вероятностных моделей, анализа чувствительности и сценарного моделирования.

В ходе исследования выявлены ключевые критерии выделения критичных рисков:

— высокая вероятность реализации;
— значительный масштаб последствий;
— высокая скорость наступления события;

— низкая управляемость;
— стратегическое влияние на достижение целей организации.

Применение матрицы «Вероятность × Последствия» позволяет визуализировать распределение рисков и определить «красную зону», требующую приоритетного внимания руководства [5].

3. Обработка критичных рисков

Для наиболее критичных рисков предлагается реализация комплекса мероприятий:

— разработка регламентов внутреннего контроля;
— диверсификация источников ресурсов;
— внедрение систем мониторинга ключевых индикаторов риска (KRI);
— формирование риск-ориентированной корпоративной культуры;
— регулярный пересмотр карты рисков.

Системная работа с критичными рисками позволяет снизить вероятность их реализации либо минимизировать негативные последствия [2].

Практическая и теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость заключается в уточнении критериев выделения критичных рисков и систематизации методов их анализа и оценки.

Практическая значимость состоит в возможности применения предложенного алгоритма определения и ранжирования рисков в деятельности организаций различных отраслей. Результаты могут быть использованы риск-менеджерами, руководителями подразделений и высшим управленческим персоналом при формировании корпоративной системы управления рисками.

Выводы и рекомендации. Критичные риски представляют собой совокупность угроз, обладающих максимальным потенциалом негативного воздействия на устойчивость организации. Их своевременная идентификация и оценка требуют комплексного, структурированного подхода.

Интеграция принципов ISO 31000 в систему стратегического управления позволяет:

1) повысить прозрачность управленческих решений;
2) оптимизировать распределение ресурсов;
3) снизить уровень неопределённости;
4) обеспечить устойчивое развитие организации.

Эффективная система риск-менеджмента должна носить непрерывный характер и включать регулярный мониторинг, пересмотр оценок и адаптацию мер реагирования к изменяющимся условиям внешней среды.

Определение, анализ и оценка наиболее критичных рисков организации являются ключевыми элементами современной системы корпоративного управления. В условиях возрастающей сложности бизнес-процессов способность организации выявлять приоритетные угрозы и управлять ими становится фактором конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости.

Системный подход к работе с критичными рисками трансформирует управление неопределённостью из реактивного механизма в стратегический инструмент развития, позволяющий формировать устойчивую модель функционирования организации в динамичной среде.

Список литературы

1. PECB. ISO 31000: Risk Management Principles and Guidelines. URL: https://pecb.com/en/whitepaper/iso-31000-risk-management-principles-and-guidelines (дата обращения: 19.11.2025).
2. The Institute of Risk Management (IRM). ISO 31000 Risk Management Standard. URL: https://www.theirm.org/media/5408/iso3100_doc.pdf (дата обращения: 19.11.2025).
3. Русская Школа управления: риск-менеджмент в компании: что это такое и как внедрить систему управления рисками. URL: https://uprav.ru/blog/risk-management-chto-eto-takoe/ (дата обращения: 19.11.2025).
4. Обзор основных аспектов риск-менеджмента // CFin.ru. URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths. shtml (дата обращения: 19.11.2025).
5. Investopedia. Risk Assessment: Definition, Methods, Risks. URL: https://www.investopedia.com/terms/r/risk-assessment.asp (дата обращения: 19.11.2025).

УДК 659.3

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Е. К. Томашевская, *обучающийся*, Г. В. Меняйло, *канд. экон. наук*, *доцент*
Воронежский государственный университет (ВГУ), г. Воронеж, Россия
tomashevskayaelizavetaa@mail.ru

В работе рассматриваются особенности управления репутационными рисками в современном бизнесе в условиях цифровизации. Целью исследования является определение современных методов и инструментов управления репутационными рисками компании.
Ключевые слова: репутационные риски, цифровизация, репутационный менеджмент, цифровые коммуникации, омниканальность.

В современной экономической науке и практике управления репутация рассматривается не как абстрактная категория, а как фундаментальный нематериальный актив, обладающий измеримой стоимостью и возможностью влиять на финансовые показатели бизнеса. Согласно данным исследовательского центра Spiegel, которые приводят В. И. Абрамов и К. А. Котов, 95 % покупателей читают отзывы перед совершением покупки. Исследование компании Testimonial Engine показало, что 72 % клиентов не совершают покупку, пока не ознакомятся с отзывами других потребителей. Более того, 54 % руководителей компаний убеждены, что сокращение неблагоприятных результатов поиска напрямую приведёт к росту доходов [1].

Эти данные демонстрируют, что в условиях цифровой экономики онлайн-репутация становится главным фильтром на пути клиента к компании, а управление ею — критически важной задачей для организации.

Актуальность исследования репутационных рисков обусловлена не только их возросшей значимостью, но и изменением природы рисков под влиянием цифровых коммуникаций. Как отмечают Т. В. Денисова и Д. Д. Бочкарева, информация в современном медиапространстве распространяется с огромной скоростью, подчиняясь принципам виральности. При этом алгоритмы платформ, ориентированные на вовлечение, часто непреднамеренно способствуют продвижению негативного контента. Первоначальная информация, даже недостоверная, распространяется быстрее, чем её последующее опровержение [4]. Более того, источником репутационной угрозы могут стать не конкуренты или СМИ, а потребитель или сотрудник.

Поведение потребителей перестаёт быть линейным. Их восприятие компании формируется под воздействием множества источников: сайтов, социальных сетей, маркетплейсов, отзовиков, форумов и др.

В этих условиях изолированная работа с каждым каналом и реактивное реагирование на уже случившиеся инциденты демонстрируют свою неэффективность. М. В. Высочина и С. А. Декар подчеркивают, что в условиях цифровой прозрачности информация о деятельности компании становится доступна

широкому кругу стейкхолдеров. Это требует принципиально новых подходов к управлению репутацией компании, интегрированных в общую стратегию развития бизнеса [3]. Возникает объективное противоречие между скоростью и сложностью цифровых угроз, с одной стороны, и адаптационными возможностями классических систем риск-менеджмента — с другой.

В научной и практической литературе понятие репутации рассматривается как устойчивое мнение общества о компании, её услугах, сотрудниках и социальной ответственности. П. А. Антонян определяет репутацию как «социальный капитал», отражающий доверие аудитории на основе многолетнего опыта взаимодействия с организацией [2].

В. И. Абрамов и К. А. Котов рассматривают репутационный риск как потенциальную возможность негативной рекламы, общественного мнения или неконтролируемых событий, которые могут негативно повлиять на репутацию компании и её финансовые результаты [1]. К данным видам рисков относят внешние неблагоприятные события, сбои при хранении данных, отзывы на продукт или услугу, плохую финансовую отчётность, проблемы с репутацией главных лиц компании.

Особенность репутационного риска в современных условиях заключается в его тесной взаимосвязи с другими видами рисков — операционными, финансовыми, стратегическими. Любой сбой в бизнес-процессах получает репутационное измерение, а репутационные потери конвертируются в финансовые убытки.

В ответ на усложнение коммуникационной среды компании применяют омниканальную стратегию, которая позволяет объединить все каналы взаимодействия и оперативно реагировать на возникающие вызовы.

Омниканальность можно определить как сочетание всех физических и цифровых каналов для взаимодействия с клиентами. К цифровым каналам относятся: сайт, социальные сети, email-рассылки, мобильное приложение, блог, медийная реклама и др. К офлайн-каналам относятся: печатная продукция, наружная реклама, почтовая рассылка, личное общение и др. Омниканальность обеспечивает бесшовный клиентский опыт, возможность простого переключения между каналами без потери качества коммуникации. Применение омниканальной стратегии позволяет оптимизировать процесс управления репутационными рисками в используемых каналах и оперативно реагировать на возникающие проблемы [1].

Несмотря на высокую эффективность омниканальной стратегии, она представляет собой лишь один из элементов системы управления репутационными рисками. Принципиально важным является общий подход к управлению — будет ли он реактивным или проактивным.

При реактивном подходе основным инструментом выступают кризисные коммуникации, направленные на опровержение, извинения или минимизацию последствий уже случившегося инцидента. В противовес этому, В. В. Шендрик выделяет проактивное управление, которое строится на предупреждении, ориентации на будущее, стремлении активно влиять на текущую ситуацию [5].

Компаниям важно быть готовыми к кризисным ситуациям и уметь быстро реагировать на возникающие репутационные проблемы. Для этого необходимо разработать антикризисную программу, состоящую из пяти элементов.

1. Организационная система, координирующая все действия в случае кризиса.

2. Коммуникационная система, мониторящая ситуации и работающая с пострадавшими сторонами.

3. Операционная система, внедряющая изменения в бизнес-процессы для предотвращения рисков.

4. Внутренняя система, включающая работу с персоналом компании.

5. Стратегическая система, реализующая долгосрочные инициативы, по возврату доверия.

Обобщая теоретические положения, можно предложить модель управления репутационными рисками, включающую четыре компонента.

1. Технологический компонент. Включает омниканальную платформу, объединяющую все каналы взаимодействия в единую базу данных; системы мониторинга и аналитики, платформы для отслеживания упоминаний бренда и трендов, анализа настроений; инструменты предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта для прогнозирования кризисов путем выявления изменения тональности в узких сегментах аудитории.

2. Стратегический компонент. Включает идентификацию и картографирование рисков; разработку антикризисных сценариев для различных типов угроз с подготовкой шаблонов коммуникаций; накопление репутационного капитала через прозрачность бизнеса, следование принципам ESG, работу с лояльными клиентами и лидерами мнений.

3. Коммуникативный компонент. Включает проактивные коммуникации и формирование позитивного образа компании через официальные каналы (сайт, соцсети, блог), контент-менеджмент, основанный на принципах честности и актуальности; антикризисные коммуникации, оперативное реагирование на негатив; формирование корпоративной культуры цифровой гигиены, обучение сотрудников основам коммуникации и разъяснение влияния их действий на репутацию компании в целом.

4. Организационный компонент. Включает вовлечение в управление репутационными рисками не только отдел маркетинга и PR-службу, но и юристов, HR, IT-подразделений и высшего руководства; рассмотрение репутационных рисков как неотъемлемой части общей системы корпоративного управления и стратегического планирования; регулярный аудит системы управления репутационными рисками и корректировка стратегий.

Комплексное внедрение этих четырех компонентов позволяет создать эффективную систему управления репутационными рисками. Такая система способна не только минимизировать ущерб от кризисов, но предотвращать их и превращать репутацию в устойчивое конкурентное преимущество.

Список литературы

1. Абрамов В. И. , Котов К. А. Омниканальная стратегия как основа управления репутационными рисками в бизнесе // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. Пенза, 2021. С. 3 – 8. URL: https://dblib.rsreu.ru/data/publications/8302_cover.pdf#page=3 (дата обращения: 25.02.2026).
2. Антонян П. А. Основные методы, инструменты и стратеии управления репутацией // Вестник науки. 2025. № 6(87). С. 2618 – 2622. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-instrumenty-i-strategii-upravleniya-reputatsiey (дата обращения: 25.02.2026).
3. Высочина М. В., Декар С. А. Управление деловой репутацией компании в условиях цифровой прозрачности // Сб. трудов XXVI Междунар. науч.-практ. конф. Симферополь, 2025. С. 431 – 435. URL: https://kafmen.ru/library/conference/2025/conference_menegement_2025_11_13_materialy.pdf#page=431 (дата обращения: 25.02.2026).
4. Денисова Т. В., Бочкарева Д. Д. Управление репутационными рисками в эпоху цифровых коммуникаций и социальных сетей // Проблемы и перспективы экономических отношений предприятий авиационного кластера: матер. X Всерос. науч. конф. (22 – 24 октября 2025 года, г. Ульяновск). Ульяновск : УлГТУ, 2026. С. 159 – 164. URL: https://lib.ulstu.ru/venec/disk/2026/3.pdf#page=159 (дата обращения: 25.02.2026).
5. Шендрик В. В. Проактивное управление репутацией: теоретическая концепция маркетинга или реальность? // Практический маркетинг. 2024. № 11(329). С. 48 – 52. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proaktivnoe-upravlenie-reputatsiey-teoreticheskaya-kontseptsiya-marketinga-ili-realnost (дата обращения: 25.02.2026).

УДК 347.214.2

СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ ГИБКОГО РЕАГИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ (ООО «ЦЕНТР НЕДВИЖИМОСТИ ГАЛАКТИКА») В УСЛОВИЯХ ЭКЗОГЕННОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Е. А. Турина, *обучающийся*, Н. Н. Ворошилина, *канд. пед. наук*, *доцент*,
Ю. А. Нарвойш, *ст. преподаватель*
Филиал Российского государственного социального университета (РГСУ),
г. Минск, Беларусь
kafedra.sr@gmail.com

В работе исследуется архитектоника стратегического управления риелторской организацией через призму интеграции методов сценарного планирования и инструментов риск-менеджмента. На основе верифицированных данных финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА» за период 2022 – 2024 гг. обосновывается применение сценарного стресс-тестирования как фундаментального механизма обеспечения жизнеспособности бизнеса в условиях нелинейной динамики внешнего окружения. Автором предложена концепция гибкого реагирования, позволяющая трансформировать неопределенность в управляемый параметр стратегического развития.

Ключевые слова: сценарное планирование, стратегия гибкого реагирования, риск-менеджмент, стресс-тестирование, ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА», внешняя среда, стратегическая устойчивость.

В третьем десятилетии XXI века глобальная экономическая система окончательно перешла в состояние перманентной турбулентности, описываемой в рамках концепции BANI-мира (Brittle — хрупкий, Anxious — тревожный, Nonlinear — нелинейный, Incomprehensible — непостижимый). В этой онтологической реальности традиционные парадигмы стратегического планирования, базирующиеся на жесткой детерминации будущих состояний и линейной экстраполяции ретроспективных трендов, обнаруживают свою гносеологическую несостоятельность [4, с. 124]. Особенно остро данный кризис методологии проявляется в секторе риелторских услуг, который, в силу своей высокой чувствительности к макроэкономическим флуктуациям, выступает своеобразным барометром социально-экономической стабильности общества [2, с. 15].

Для ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА», оперирующего на специфическом рынке Республики Беларусь, актуальность разработки механизмов гибкого реагирования диктуется необходимостью преодоления институциональных ловушек и адаптации к волатильности ключевых детерминант спроса. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за 2022 – 2024 гг. выявляет латентное противоречие: при устойчивом росте выручки на 29,9 % (с 3 576 тыс. руб. до 4 644 тыс. руб.) наблюдается опасная дивергенция темпов роста оплаты труда (26,9 %) и производительности труда (20,6 %). Подобный дисбаланс в условиях стабильной конъюнктуры нивелируется рыночным ростом, однако в ситуации экзогенного шока он способен детонировать стремительную

эрозию финансовой устойчивости. Следовательно, актуальность исследования обусловлена потребностью в инструментарии, позволяющем не просто прогнозировать будущее, но и формировать ментальную и операционную готовность организации к спектру альтернативных реальностей.

Фундаментальной целью настоящего исследования является теоретическое обоснование и практическая разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию стратегии гибкого реагирования ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА». Данная цель декомпозируется на ряд последовательных задач: проведение глубокой диагностики макро- и микроокружения организации с использованием квантифицированных методов анализа; идентификация критических узлов уязвимости бизнес-модели через применение инструментария риск-менеджмента; и, наконец, синтез сценарных моделей развития, обеспечивающих максимизацию чистой приведенной стоимости (NPV) проектных инициатив компании в долгосрочной перспективе [1, с. 210].

Методологический аппарат исследования базируется на принципах системного анализа и диалектического подхода к изучению экономических процессов. В качестве ключевого инструмента риск-менеджмента в работе применено сценарное стресс-тестирование стратегической устойчивости. Данный метод позволяет интегрировать количественные финансовые метрики с качественными сценариями развития внешней среды, создавая многомерную модель «выживаемости» организации.

В процессе диагностики внешнего окружения автором использован модифицированный PESTEL-анализ, позволивший выявить интегральный положительный балл влияния среды (+25), который, однако, скрывает в себе высокую дисперсию факторов. Технологический вектор (+11) и социальный драйвер (+12) выступают в роли аттракторов роста, в то время как политико-правовой контур (-4) генерирует системные риски, связанные с регуляторной неопределенностью и геополитической напряженностью [2, с. 118]. Для анализа конкурентной среды была имплементирована модель пяти сил М. Портера, зафиксировавшая высокую интенсивность внутриотраслевой конкуренции (3,7/5) и нарастающую экспансию цифровых платформ-агрегаторов, занимающих до 25 – 30 % рынка. Финансовый анализ базировался на расчете показателей ликвидности, рентабельности и эффективности использования трудовых ресурсов, что позволило оцифровать текущее состояние гомеостаза ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА».

Теоретическая значимость работы заключается в развитии концепции «адаптивного менеджмента» применительно к сфере интеллектуальных услуг в недвижимости. Автор расширяет понимание сценарного планирования, переводя его из разряда факультативных аналитических упражнений в статус ядра системы управления рисками. Предложенная интерпретация связи между производительностью труда и стратегической гибкостью вносит вклад в теорию организационной устойчивости [4, с. 88].

Практическая значимость исследования верифицируется возможностью непосредственного внедрения разработанных сценарных протоколов в управленческий цикл ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА». Квантифицированная

оценка экономической эффективности стратегических инициатив (NPV = 4 117,3 тыс. руб., IRR = 1456 %) предоставляет руководству компании надежный фундамент для принятия инвестиционных решений. Разработанная система KPI, гармонизирующая рост доходов и производительности, является готовым инструментом оптимизации кадровой политики. Кроме того, предложенные алгоритмы цифровой трансформации и диверсификации портфеля услуг могут быть масштабированы на другие субъекты риелторского рынка, стремящиеся к повышению конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Проведенное многогранное исследование позволяет сформулировать следующие концептуальные выводы и практические рекомендации.

1. Диагностика системных рисков. Установлено, что текущая модель функционирования ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА» обладает высокой операционной маржинальностью (рентабельность продаж 31,8 %), однако характеризуется низкой резистентностью к технологическим вызовам и кадровым дисбалансам. Инструмент стресс-тестирования показал, что при снижении объема сделок на 20 % компания рискует столкнуться с дефицитом ликвидности из-за жесткой структуры управленческих расходов [5, с. 102].

2. Сценарная вариативность. Рекомендуется переход к трехвекторной модели планирования:

— *оптимистичный сценарий (цифровой лидер):* фокусировка на создании технологической экосистемы (мобильное приложение, VR-туры), что обеспечит рост выручки в 1,95 раза к 2028 году;

— *реалистичный сценарий (нишевая дифференциация):* упор на эксклюзивную экспертизу в элитном и зарубежном сегментах, где влияние агрегаторов минимально;

— *пессимистичный сценарий (защитный консалтинг):* временная переориентация ресурсов на юридическое сопровождение и управление активами, обеспечивающая стабильный денежный поток в периоды ипотечного кризиса [3, с. 79].

3. Технологический императив. Учитывая, что 70 % сделок инициируются через интернет-каналы, стратегическим приоритетом должна стать цифровая трансформация. Инвестиции в размере 170 тыс. руб. в IT-инфраструктуру окупаются в течение 1,13 года, обеспечивая радикальный рост производительности труда агентов (с 154,8 до 301,6 тыс. руб. на чел.) [3, с. 82].

4. Гармонизация мотивации. Необходимо внедрение гибкой системы KPI, которая устранит выявленный разрыв между ростом зарплат и эффективностью. Рекомендуется привязка бонусной части вознаграждения к показателям конверсии лидов и маржинальности сделок, а не только к валовому объему выручки [4, с. 215].

5. Стратегические альянсы. В условиях атомизированной конкуренции гибкое реагирование подразумевает создание «сети устойчивости» через партнерства с банками и девелоперами. Это позволит снизить стоимость привлечения клиента (CAC) на 15 % и обеспечить доступ к эксклюзивному пулу объектов новостроек [2, с. 240].

В заключение следует подчеркнуть, что стратегия гибкого реагирования, подкрепленная методами сценарного планирования и регулярным стресс-тестированием, трансформирует ООО «Центр недвижимости ГАЛАКТИКА» из пассивного участника рынка в проактивного субъекта, способного не только выживать в условиях хаоса, но и извлекать из него стратегические преимущества. Реализация предложенного комплекса мероприятий позволит компании достичь совокупного экономического эффекта, выраженного в росте чистой прибыли в 3,88 раза к 2028 году, что подтверждает высокую эффективность выбранного методологического подхода.

Список литературы

1. Балашов А. И., Рогова Е. М. Управление проектами : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2022. 383 с.
2. Стерник Г. М., Стерник С. Г. Технология и экономика риелторского бизнеса : учебник. М. : Проспект, 2021. 480 с.
3. Тарасевич Е. И. Цифровая трансформация рынка недвижимости // Вопросы экономики и управления. 2022. № 4. С. 78–85.
4. Чупров С. В. Управление устойчивостью производственных систем: теория, методология, практика. М. : Юрайт, 2022. 360 с.
5. Иванова Е. Н. Оценка и управление стоимостью недвижимости в условиях неопределенности. М. : КноРус, 2023. 290 с.

УДК 338.984

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Е. Ю. Фалеева, *обучающийся*, А. Ю. Мазитова, *ст. преподаватель*
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС),
г. Иркутск, Россия
lena37881@gmail.com

В статье на основе данных исследования уровня зрелости риск-менеджмента за 2025 год анализируется интеграция риск-ориентированного подхода в стратегическое управление российских компаний. Выявлен ключевой разрыв между осознанием стратегических угроз и их слабым учетом в процессах стратегического и бюджетного планирования. Авторы делают вывод о необходимости трансформации управленческой культуры и организационного дизайна для превращения риск-менеджмента в действенный инструмент повышения устойчивости бизнеса.

Ключевые слова: управление рисками, стратегический менеджмент, интеграция рисков, планирование.

В современных условиях традиционное стратегическое планирование, которое в основном сосредоточено на постановке целей и поиске новых возможностей, часто оказывается недостаточно эффективным. Планы, построенные без учета возможных сбоев и угроз, могут быстро устареть или привести к серьезным потерям. В связи с этим возрастает роль управления рисками: если раньше оно рассматривалось как отдельная техническая функция, то сегодня его чаще называют необходимым элементом стратегического управления. Грамотное управление рисками — это более взвешенные и обоснованные стратегические решения, понимание, с какими потенциальными потерями компании могут столкнуться. Однако на практике, как показывают данные исследования уровня зрелости риск-менеджмента в российских компаниях за 2025 год, такая интеграция происходит медленно и с большими трудностями [1]. Например, исследование констатирует, что только 38 % компаний проводят количественную оценку влияния рисков при разработке стратегии, при этом почти половина опрошенных (47 %) главным препятствием называют нехватку ресурсов или сложные методики, не учитывая недостаточную зрелость самой управленческой культуры, для которой характерен директивный стиль постановки целей без предварительного анализа связанных с ними рисков.

Гипотеза автора состоит в том, что проблема носит системный характер и коренится не в отсутствии методик или регламентов (они есть у 75 – 88 % компаний), а в более глубоких управленческих практиках. К ним можно отнести: разделение стратегического планирования и анализа рисков на разные процессы, слабую связь системы мотивации руководителей с результатами управления рисками, а также ограниченные полномочия и статус самих риск-менеджеров в организационной иерархии. Данные исследования выявляют системную проблему: российские компании осознают ключевые угрозы, но их управленческие

практики остаются реактивными и слабо интегрируют анализ рисков в принятие стратегических решений.

Ключевая проблема заключается в разрыве между осознанием стратегически значимых угроз и практикой их систематического учета при принятии управленческих решений. Данные исследования за 2025 год позволяют наглядно диагностировать основные препятствия, мешающие превращению риск-менеджмента из вспомогательной функции в полноценный инструмент стратегического управления: на рис. 1 представлены факторы, в наибольшей степени влияющие на деятельность предприятий [2].



Рис. 1. Факторы, влияющие на деятельность организации

Представленные данные иллюстрируют, что компании хорошо осознают как текущие, так и среднесрочные вызовы. В краткосрочной перспективе (последний год) доминируют операционные и вынужденные изменения: почти половина компаний (47 %) отмечает в качестве главного вызова изменения бизнес-процессов, вызванных экономическими и геополитическими ограничениями. Однако

взгляд на среднесрочную перспективу (3 – 5 лет) показывает сдвиг в сторону фундаментальных, стратегических проблем. Ярче всего это проявляется в том, что на первое место с большим отрывом выходит проблема кадров: сложности с наймом высококвалифицированных специалистов беспокоят 59 % респондентов. Это уже не просто реакция на внешний шок, а осознание системного ограничения для будущего роста и инноваций, что напрямую относится к сфере стратегического управления человеческим капиталом и конкурентным позициям. Геополитическая нестабильность (44 %) и ужесточение регуляторных требований (41 %) также указывают на долгосрочные условия, в которых предстоит работать. Однако осознание угроз не равнозначно их системному учету при формировании будущего компании (рис. 2).

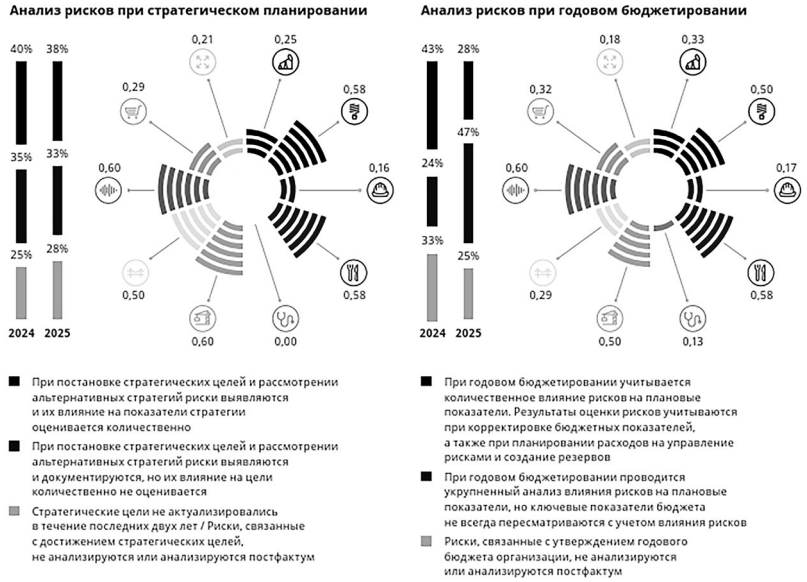


Рис. 2. Сравнение анализа риска при разных моделях

Цифры говорят о незначительном прогрессе: если в 2024 году количественный анализ рисков при стратегическом планировании проводили 38 % компаний, то в 2025 году этот показатель практически не изменился. Это означает, что для более чем 60 % компаний стратегические цели и альтернативы выбираются без количественной оценки связанных с ними рисков, что делает стратегию, по сути, актом веры, а не взвешенным расчетом. Немного лучше обстоят дела с бюджетированием: доля компаний, проводящих укрупненный качественный анализ влияния рисков при бюджетном планировании, выросла в два раза, до 47 %. Это позитивный сдвиг, однако он остается в основном на качественном, описательном уровне. При этом доля тех, кто использует

результаты количественного анализа для корректировки бюджетных показателей, напротив, снизилась [3]. Это указывает на сохраняющуюся формальность подхода: риски начинают упоминаться в процессах, но их влияние редко становится основанием для изменения ключевых финансовых планов и распределения ресурсов.

Данные рис. 2 наглядно показывают разрыв между осознанием угроз и их реальным учетом в планировании. Стратегическое планирование: доля компаний, где риски оцениваются количественно, остается низкой (38 % в 2024-м, 28 % в 2025-м). При этом растет доля тех, кто стратегию не обновляет или анализирует риски постфактум (с 35 до 43 %). Бюджетное планирование: ситуация формального прогресса. Качественный анализ рисков применяют чаще (рост с 33 до 47 %). Но их реальное влияние на планы слабое: доля компаний, корректирующих бюджет по итогам количественного анализа, снижается (с 28 до 24 %). Риски стали чаще упоминаться, но не превратились в основу для решений.

Несмотря на существующие сложности, текущая ситуация в области риск-менеджмента открывает значительные возможности для роста. Данные исследования показывают, что российские компании уже прошли важный этап, они чётко идентифицировали ключевые стратегические угрозы. Следующий шаг — сосредоточить усилия на интеграции риск-ориентированного мышления в управленческую культуру и процессы принятия решений. Учитывая растущее внимание к этой теме со стороны руководства, такой переход становится достижимой и закономерной эволюцией для повышения устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Список литературы

1. Николаенко В. С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта // Инновации в менеджменте. 2021. № 1(27). С. 38 – 47.
2. Исследование уровня зрелости риск-менеджмента в российских компаниях:. URL: https://storage.delret.ru/research/uroven-zrelosti-upravleniya-riskami-2025.pdf (дата обращения: 02.02.2026).
3. Оценка эффективности и зрелости системы управления рисками на предприятии / С. М. Брыкалов [и др.] // Фундаментальные исследования. 2021. № 3. С. 17 – 26.

УДК 332.872.4

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДМИНИСТРАТИВНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

К. М. Хамицевич, *обучающийся*, А. И. Рябоконь, *ст. преподаватель*
Белорусский государственный технологический университет (БГТУ),
г. Минск, Беларусь
62222534@dist.belstu.by

В работе теоретически обоснована система показателей оценки эффективности использования государственной административной недвижимости. Цель исследования – разработка и систематизация многофакторных критериев оценки эффективности использования государственной административной недвижимости и выявление направлений их применения.
Ключевые слова: оценка эффективности, административная недвижимость, эффективность управления, бюджетная оптимизация.

В современных условиях трансформации системы государственного управления стратегическое значение приобретает рациональное использование государственного имущества, прежде всего административной недвижимости. Государственные здания, обеспечивающие деятельность министерств, ведомств и учреждений, формируют масштабный имущественный комплекс, требующий значительных бюджетных расходов на содержание, эксплуатацию и модернизацию. Можно констатировать устойчивую тенденцию увеличения удельного веса основных средств государственной собственности в Республике Беларусь. Данный факт подтверждает возрастающую роль госимущества в национальной экономике и актуализирует необходимость совершенствования критериев оценки эффективности его использования. По данным Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь за 2025 год, удельный вес площади, сданной в аренду и (или) переданной в безвозмездное пользование, в общей площади государственного имущества составляет 6,7 % (собственность Республики Беларусь) и 14,5 % (коммунальная собственность).

Существующая практика управления зачастую опирается на показатели, характерные для коммерческого сектора, такие как удельный вес площадей, сдаваемых в аренду, или показатели заполняемости арендных площадей. Однако такие индикаторы не в полной мере отражают специфику административных объектов, чья главная функция заключается не в генерации прибыли, а в обеспечении выполнения государственных полномочий и предоставлении услуг населению. В этой связи требуется адаптация комплексных систем оценки с учетом функциональной направленности административных зданий.

Системный подход к оценке административной недвижимости предполагает выделение нескольких групп взаимосвязанных показателей, среди которых приоритетное место занимают структурные параметры использования площадей. К ним относятся коэффициенты профильного использования, определяющие долю помещений, государственные функции, а также коэффициенты

непрофильного использования и аренды, позволяющие выявить скрытые резервы и избыточные площади. Не менее важным блоком выступают показатели интенсивности эксплуатации, такие как численность сотрудников на единицу площади и коэффициент временной загрузки помещений. Соблюдение баланса между высокой загрузкой и нормативными требованиями к условиям труда является ключевым индикатором рационального управления.

Экономический аспект эффективности раскрывается через стоимостные и бюджетные показатели, включая удельные затраты на содержание одного квадратного метра, коммунальные расходы и расходы на имущественное обеспечение одного сотрудника. Оценка бюджетной отдачи, выраженная через коэффициент компенсации затрат и доходы от использования недвижимости, позволяет определить уровень эксплуатационной эффективности объекта.

Для формирования итогового управленческого решения предлагается применение интегрального критерия, объединяющего данные о профильной загрузке, удельных затратах и бюджетной компенсации. Такой подход дает возможность объективно ранжировать объекты, выявлять экономически нецелесообразные площади и обосновывать необходимость их перераспределения или модернизации. Важно учитывать коэффициент амортизационного износа в сопоставлении с инвестициями в объект: если затраты на поддержание ветхого административного здания превышают стоимость аренды современных площадей или строительства нового энергоэффективного корпуса, управление таким активом признается экономически несостоятельным. Параллельно рассматривается коэффициент непрофильного использования, который позволяет четко сегментировать вспомогательные и складские площади. В практике государственного управления Республики Беларусь особую актуальность приобретает выявление временно неиспользуемых помещений, которые могут быть законсервированы или переданы в аренду, что напрямую коррелирует с требованиями по оптимизации бюджетных расходов [1].

Дальнейшее углубление анализа требует перехода к показателям интенсивности эксплуатации, среди которых наиболее информативным является удельная рабочая площадь на одного штатного сотрудника. Этот показатель должен рассматриваться не только с позиции комфорта, но и через призму жестких строительных и санитарных норм. Превышение нормативных значений площади на человека указывает на скрытую неэффективность размещения аппарата. Это создает условия для необоснованного роста затрат на содержание одного рабочего места. С этим показателем тесно связан коэффициент загрузки помещений, который учитывает не только списочную численность персонала, но и режим эксплуатации объекта. Важным элементом становится анализ временной загрузки залов заседаний и переговорных комнат, которые часто являются самыми дорогостоящими в содержании узлами административных зданий. Использование цифровых инструментов учета позволяет выявить периоды простоя, когда помещения остаются освещенными и кондиционируемыми без необходимости. Внедрение принципа гибкого использования офисного пространства в госсекторе может позволить разместить

дополнительные ведомства в существующих зданиях без строительства новых объектов. Бюджетный аспект эффективности административной недвижимости в современных условиях дополняется анализом возможности «возвратности» средств. Коэффициент бюджетной компенсации позволяет оценить, какая часть эксплуатационных расходов покрывается за счет внебюджетной деятельности, аренды части помещений или оказания сопутствующих услуг. Важно подчеркнуть, что для органов власти доходная составляющая не является самоцелью, однако она служит индикатором гибкости управления [2]. Если здание находится в центре города с высокой коммерческой привлекательностью, но при этом коэффициент профильного использования низок, возникает вопрос о целесообразности переноса ведомства в менее дорогостоящую локацию с передачей освободившихся площадей в аренду или их реализацией на аукционе.

Детализация показателей использования административной недвижимости должна служить фундаментом для создания единой цифровой платформы мониторинга государственного имущества. Автоматизация сбора данных о потреблении ресурсов и плотности сотрудников позволит перейти от фрагментарного контроля к проактивному управлению. Сводный перечень вышеперечисленных показателей эффективности использования государственной административной недвижимости приведен в таблице.

Перечень показателей оценки эффективности использования государственной административной недвижимости.

Наименование группы показателей	Наименование частных показателей
1. Общие параметры использования площадей	1.1. Коэффициент профильного использования 1.2. Коэффициент непрофильного использования 1.3. Удельный вес площади, сданной в аренду
2. Показатели интенсивности эксплуатации	2.1. Численность сотрудников на единицу площади 2.2. Коэффициент временной загрузки помещений
3. Показатели, характеризующие затраты на содержание	3.1. Удельные затраты на содержание одного квадратного метра 3.2. Коммунальные расходы на один квадратный метр 3.3. Расходы на имущественное обеспечение одного сотрудника
4. Оценка бюджетной отдачи	4.1. Коэффициент компенсации затрат 4.2. Доходы от использования недвижимости

Практическая реализация предложенной системы требует внедрения цифрового мониторинга использования площадей, установления жестких нормативов площади на одного работника и проведения регулярного аудита эксплуатационных расходов. В конечном итоге комплексная оценка, учитывающая структурные, эксплуатационные и бюджетные критерии, выступает необходимым инструментом оптимизации расходов и повышения качества функционирования системы государственного управления.

Список литературы

1. Комплексная оценка эффективности использования и распоряжения недвижимостью. URL: https://journal.bstu.by/index.php/bstu_herald/article/view/488 (дата обращения: 25.02.2026).
2. Критерии оценки эффективности государственного управления недвижимым имуществом в Республике Беларусь. URL: http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/104287 (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 642.59

ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ ОФИЦИАНТАМИ В РЕСТОРАНЕ: СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЕ

А. В. Ширманов
Научный руководитель: В. В. Бакаева, *д-р экон. наук*, *профессор*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
vbakaeva@yandex.ru, aleksejsirman@gmail.com

В работе рассматривается сущность процесса обслуживания гостей официантами в ресторане, анализируются основные проблемы, возникающие в ходе данного процесса, и предлагаются пути их решения. Особое внимание уделяется роли официанта как ключевого контактного лица, формирующего впечатление гостя о заведении.

Ключевые слова: обслуживание гостей, официант, ресторанный сервис, проблемы обслуживания, качество обслуживания, клиентский опыт.

Развитие сферы общественного питания в условиях высокой конкуренции делает качество обслуживания одним из ключевых факторов успеха ресторана. Обслуживание гостей официантами выходит за рамки простого выполнения заказов, превращаясь в комплексный процесс создания атмосферы гостеприимства и комфорта. Однако на пути к безупречному сервису возникают типичные организационные, коммуникационные и психологические проблемы, снижающие уровень удовлетворенности клиентов. Их систематизация и поиск эффективных решений представляют как теоретический, так и практический интерес, что подтверждает актуальность темы настоящего исследования.

Цель исследования: выявление основных проблем в работе официантов и разработка практических рекомендаций по их решению для повышения качества обслуживания в ресторане.

Задачи исследования: раскрыть сущность процесса обслуживания гостей официантами; систематизировать основные проблемы, возникающие в работе официантов; предложить конкретные меры по решению выявленных проблем.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу проблем обслуживания, объединяющем организационные, коммуникационные и психологические аспекты, а также в разработке структурированных рекомендаций, адаптированных для практического применения в ресторанном бизнесе.

В исследовании применялись теоретические методы: анализ и синтез информации, обобщение теоретических взглядов и практического опыта, индукция и дедукция.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы руководством ресторанов для оптимизации процессов обслуживания, повышения квалификации персонала и, как следствие, улучшения клиентского опыта и конкурентоспособности заведения.

Объектом наблюдения стал процесс обслуживания гостей в ресторанах среднего и высшего ценового сегмента.

Сущность обслуживания гостей официантами заключается в создании положительного впечатления и комфортной атмосферы для посетителя через профессиональное общение, знание меню, точность выполнения заказа и предугадывание потребностей гостя. Данный процесс включает несколько ключевых этапов: приветствие и погружение в атмосферу заведения, прием и консультирование по заказу, подача блюд и напитков, обратная связь с гостем, расчет и прощание. На каждом из этих этапов официант выступает как представитель философии ресторана, и его действия напрямую влияют на общее восприятие услуги [1]. При этом эффективность обслуживания определяется не только соблюдением формальных процедур, но и способностью официанта гибко адаптироваться к различным ситуациям и индивидуальным особенностям гостей [3].

Анализ практики и источника [2] позволил выделить следующие основные проблемы в работе официантов:

— конфликтные ситуации, вызванные недовольством качеством блюд, задержкой заказа или поведением гостей;

— ошибки в заказе, возникающие из-за неверной записи или передачи информации на кухню;

— недостаточное знание меню, приводящее к неспособности дать грамотную рекомендацию или ответить на вопросы гостя;

— организационные сложности, такие как нехватка персонала в часы пик или длительные простои у барной стойки;

— проблемы с координацией между залом, кухней и баром, ведущие к сбоям в работе;

— личный стресс и профессиональное выгорание персонала вследствие высокой эмоциональной нагрузки.

Кроме того, представленные проблемы напрямую влияют на текучесть кадров официантов в ресторане, которая, в свою очередь, увеличивает затраты на постоянное обучение новых официантов.

Для каждой из обозначенных проблем предложены конкретные пути решения (таблица).

Пути решения основных проблем в работе официантов

Основная проблема	Конкретные пути решения
Конфликтные ситуации	Сохранение спокойствия, активное выслушивание претензий, принесение извинений от имени заведения, предложение конкретных решений (замена блюда, комплимент, скидка), при необходимости привлечение менеджера
Ошибки в заказе	Внедрение цифровых POS-систем, двойная проверка заказа перед передачей на кухню, четкое ведение записей
Недостаточное знание меню	Регулярное обучение персонала, проведение ежедневных брифингов с дегустациями, обеспечение официантов карточками-подсказками

Оокнчание таблицы

Основная проблема	Конкретные пути решения
Организационные сложности	Оптимизация графиков работы, развитие взаимопомощи в команде, планирование последовательности выполнения заказов
Проблемы с координацией	Установление четких стандартов коммуникации (например, использование систем заказов), налаживание зрительного контакта, проведение планерок
Личный стресс и выгорание	Применение техник тайм-менеджмента, создание системы психологической поддержки в коллективе, строгое соблюдение режима труда и отдыха

Реализация этих мер требует системного подхода со стороны руководства, включающего инвестиции в технологии, регулярный аудит процессов и создание устойчивой корпоративной культуры, ориентированной на ценность каждого сотрудника. Тем не менее важно понимать, что их внедрение позволит владельцам ресторанов установить прочную основу для устойчивого развития сервиса.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить основные проблемы в работе официантов, которые сказываются на качестве обслуживания в ресторане. В результате были разработаны рекомендации, направленные на решение этих основных проблем через психологические приемы, оптимизацию рабочих процессов, моральную поддержку персонала и технологическую модернизацию. Реализация данных рекомендаций позволит укрепить психологическое состояние официантов, что впоследствии позволит поддерживать качественное обслуживание и укрепит конкурентоспособность предприятия.

Список литературы

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. М. : Питер, 2021. 816 с.
2. Смирнова Е. Ю. Психология обслуживания в ресторанном бизнесе. СПб. : Речь, 2023. 189 с.
3. Иванова А. В. Управление качеством услуг в общественном питании. М. : Экономика, 2022. 245 с.

УДК 338.012

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РЕШЕНИИ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

А. М. Александрова
Научный руководитель: Ж. А. Павлова, *преподаватель*
Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза
(ЧКТ Чувашпотребсоюза), г. Чебоксары, Россия
janna.pavlova84@mail.ru

В работе рассмотрены приложения нейросети, которые можно применить для решения задач различного характера, встречающиеся в торговле и коммерции. Цель данной работы состоит в изучении понятия *искусственный интеллект* и раскрытии потенциала применения искусственного интеллекта в торговле.

Ключевые слова: искусственный интеллект, математические задачи, торговля, оптовая скидка.

Торговое дело представляет собой одну из главных отраслей экономики, влияющую на благосостояние населения и развитие государства. Однако управление торговыми операциями сопряжено с рядом серьезных проблем. Решение многих этих проблемных вопросов возможно благодаря применению информационных технологий, среди которых особую роль играет искусственный интеллект [2].

Искусственный интеллект (ИИ) позволяет автоматизировать процессы обработки больших объемов данных, выявлять скрытые закономерности и строить высокоточные прогнозы. Использование ИИ способствует повышению уровня рентабельности предприятий розничной и оптовой торговли, снижению рисков и улучшению обслуживания потребителей [1].

Основными математическими задачами, возникающими в сфере торговли, являются:

— прогнозирование спроса на товары;
— оптимизация запасов и управление поставками;
— ценообразование и маркетинговая стратегия;
— логистика и распределение продукции.

Эти задачи требуют построения математических моделей, позволяющих минимизировать риски, максимизировать прибыль и обеспечить удовлетворение потребностей покупателей.

Искусственный интеллект и математика представляют собой две тесно переплетенные сферы исследования, которые вызывают повышенный интерес среди научного сообщества и представителей промышленности. Искусственный интеллект наделяет вычислительные системы способностью обрабатывать, интерпретировать и формировать выводы на основании собранных данных, тогда как математика служит основой для построения и анализа алгоритмов машинного обучения [4].

Исторически решение математических уравнений представляло значительную сложность как для обучающихся, так и для опытных специалистов. Тем не менее внедрение современных методов искусственного интеллекта привело к качественным изменениям в подходе к преодолению математических трудностей. Решая задачи на базе ИИ, можно быстрее и точнее справляться даже с самыми сложными заданиями, обеспечивая принципиально новый уровень эффективности.

Многие задачи, связанные со сферой торговли, решаются с математической точки зрения и, конечно же, применяются уже готовые формулы. В каждой задаче могут быть свои условия и различные ситуации. Студенты, обучающиеся по специальности «торговое дело», рассматривают такие задачи, решают их с различной точки зрения. Умение решать задачи любой сложности — это очень хорошо, но иногда не помешает проверить свои ответы либо сравнить с другими способами, чтобы выйти из ситуации. В этом могут помочь различные приложения искусственного интеллекта, каждое из которых может решить его по-своему, получая в результате один и тот же ответ, но с разными подходами. Тем самым кругозор решения подобных задач у студентов расширяется, они сами начинают делать анализ всех методов и выбирают оптимально выгодное и результативное решение.

Для решения математических задач любой сложности можно использовать различные приложения (нейросети), где «выдадут» не просто ответы, а с пояснением каждого шага и всех использованных формул. В итоге любой студент может разобрать решение и по аналогии решить остальные задачи [3].

Далее рассматриваются конкретные примеры применения таких инструментов для решения прикладных математических задач, имеющих отношение к коммерческим операциям.

Задача 1. Фирма занимается оптовыми закупками товаров для розничной торговли. Фирма покупает товар оптом у производителя и продаёт его розничным магазинам с определённой наценкой. Предположим, фирма приобретает партию товара стоимостью C = $ 10 000, состоящую из N = 1000 единиц. Издержки фирмы включают расходы на транспортировку (T), хранение (S) и рекламу (A). Известно, что суммарные издержки составляют E = $ 2000.

Определите оптимальную цену реализации единицы товара P, если известны следующие данные.

1. Рентабельность продаж должна составлять минимум R{min} = 20 %, то есть прибыль должна быть не менее 20 % от выручки.

2. Максимальная цена продажи ограничена уровнем цен конкурентов и составляет P{max} = $ 18.

3. Количество реализуемых единиц обратно пропорционально цене реализации согласно формуле спроса:

$$Q(P) = \frac{k \cdot Pm}{P},$$

где Q(P) — количество реализуемого товара;

Pm = $ 20 — максимальная потенциальная цена (при которой спрос минимален);

коэффициент эластичности k = 150.

Рассчитайте оптимальный уровень цены реализации товара P, обеспечивающий максимальную прибыль П и удовлетворяющий указанным условиям рентабельности и конкурентоспособности.

Формула прибыли:

$$П = (P - C/N) \times Q(P) - E,$$

где (P − C/N) — маржа на единицу продукции;

Q(P) — объём продаж в зависимости от цены;

E — общие затраты фирмы.

Необходимо подобрать такую цену P, чтобы максимизировать прибыль П и соблюсти условия задачи.

Задача 2. Оптовая скидка.

Оптовик установил скидку следующим образом: за покупку партии объемом менее 10 единиц товара действует обычная цена (P), за партию от 10 до 20 единиц предоставляется скидка 5 %, а за партию больше 20 единиц — скидка 10 %.

Определите стоимость покупки 15 единиц товара, если одна единица стоит 500 рублей.

Решение. Количество купленных единиц находится в диапазоне от 10 до 20. Следовательно, применяется скидка 5 %. Общая сумма закупки без скидки равна 15×500 = 750015×500 = 7500 рублей. Размер скидки равен 7500×0,05 = 3757500 × 0,05 = 375 рублей. Стоимость закупки с учетом скидки: 7500 − 375 = 71257500 − 375 = 7125 рублей.

Ответ. Стоимость покупки 15 единиц товара с учетом скидки составляет 7125 рублей.

Список литературы

1. Анциферова А. С. Искусственный интеллект как область науки // Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов. М. : Печатный цех, 2023. С. 47–53.
2. Бережная И. Н., Шляхова К. А. Искусственный интеллект и его влияние на современное общество // Экономика. Общество. Человек. Белгород : БГТУ им. В. Г. Шухова, 2021. С. 265–271.
3. Будущее математики и математического образования / Д. П. Анциферов [и др.] // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития. Петрозаводск : Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2021. С. 133–143.
4. Буслаев С. П., Черепанов Н. В. Содержание математических моделей в системе искусственного интеллекта // Инновации и инвестиции. 2021. № 8. С. 136–139.

УДК 378.4

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И БПЛА НА ВЕДЕНИЕ БОЕВЫХ ДЕЙСТВИЙ

К. Б. Апет
Научный руководитель: Н. И. Попова, *канд. пед. наук*, *доцент*
Новосибирский военный ордена Жукова институт им. генерала армии И. К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации (НВИ войск национальной гвардии), г. Новосибирск, Россия
kryne_ni@mail.ru

В статье рассматривается трансформация современного поля боя под влиянием двух ключевых технологий — беспилотных летательных аппаратов и систем искусственного интеллекта. Анализируется, как их симбиоз меняет тактику, стратегию и саму философию ведения войны: от перехвата инициативы у живой силы и передачи её алгоритмам до появления полностью автономных ударных комплексов.
Ключевые слова: искусственный интеллект, БПЛА, боевые действия, машинное обучение.

Введение. Кадры с дронов, зависающих над позициями, и новости о «самонаводящихся» снарядах давно перестали быть сюжетами из фильмов — это реальность сегодняшних сводок. Техника на поле боя эволюционирует так стремительно, что уставы армий мира просто не успевают допечатывать до того, как тактика снова меняется. Интересно, что главными звездами этой войны стали не новые ракеты или супертанки, а связка «железки и мозга»: беспилотники и алгоритмы искусственного интеллекта. Эта тема сейчас не просто актуальна — она критически важна для понимания того, как будет выглядеть армия будущего и какие уроки нужно выносить из текущих конфликтов.

Цель работы: проанализировать, как именно интеграция искусственного интеллекта в беспилотные системы трансформирует тактику и стратегию современных боевых действий.

Объектом работы выступают современные вооруженные конфликты, а предметом — непосредственно процессы применения систем с искусственным интеллектом и беспилотных аппаратов.

В основе работы лежат методы анализа открытых источников, сравнительно-исторический метод и элементы системного подхода к изучению военных технологий. **Научная новизна** заключается в попытке осмыслить свежий боевой опыт последних лет, который кардинально меняет устоявшиеся представления о войне. **Практическая значимость** работы видится в том, что ее материалы могут быть полезны для понимания текущих трендов в военном деле.

Современное поле боя меняется прямо на глазах. Еще двадцать лет назад техника, которая сейчас кажется обыденностью, выглядела фантастикой. Сегодня же исход вооруженного противостояния все чаще решается не числом солдат или мощью танковых армий, а технологическим превосходством. Ключевыми драйверами этих изменений стали беспилотные летательные аппараты и стремительно развивающиеся системы искусственного интеллекта.

Их симбиоз кардинально переформатировал тактику, стратегию и саму философию ведения войны [5].

Беспилотники, от крошечных коммерческих квадрокоптеров до стратегических «Предаторов», прочно заняли нишу «глаз армии». Раньше разведка боем была смертельно опасным занятием, требовавшим отправки людей в самое пекло. Сейчас информацию о перемещениях противника дают дроны, висящие прямо над головами. Но просто наблюдать — это полдела. Настоящая революция произошла, когда БПЛА стали ударной силой. Сброс гранаты с коммерческого дрона в люк танка стал символом новой эпохи: дешево, эффективно и почти безнаказанно для оператора, находящегося за десятки километров [1].

Однако поток данных с тысяч беспилотников настолько огромен, что человеческий мозг уже не способен его эффективно обработать. И здесь в игру вступает искусственный интеллект. ИИ берет на себя рутинную, но критически важную работу. Именно алгоритмы первично анализируют видео с камер, автоматически обнаруживая замаскированную технику, окопы или группы пехоты, подсвечивая их для оператора. Это позволяет не только ускорить принятие решений, но и снизить влияние человеческого фактора — усталости или невнимательности.

Дальше — больше. Искусственный интеллект все активнее интегрируется непосредственно в системы наведения. Речь идет о так называемом «рое дронов», когда группа беспилотников действует как единый организм. Координация их действий, перераспределение целей, уход от средств радиоэлектронной борьбы — все это ложится на плечи нейросетей. В итоге противостоять приходится не просто железу с моторчиком, а адаптивной системе, способной обучаться в реальном времени [4]. Атака становится массированной и неочевидной для ПВО, потому что пока один дрон-приманка отвлекает на себя внимание, второй, ведомый ИИ, заходит на цель по оптимальной траектории, рассчитанной с учетом рельефа и работы вражеских РЭБ.

Не менее важна роль ИИ и в контрбатарейной борьбе. Раньше расчет координат артиллерийской позиции по звуку выстрела или траектории снаряда занимал минуты. Сейчас нейросети делают это за секунды, анализируя данные с акустических датчиков и радаров, и тут же выдают целеуказание для нанесения ответного удара. Это позволяет не просто подавлять, а уничтожать артиллерию противника еще до того, как она сменит позицию [2].

Кроме того, активно развиваются автономные ударные комплексы на земле и на море. Беспилотные катера, оснащенные ИИ, уже успешно применялись для атак на корабли. Алгоритм позволяет им идти в заданный квадрат, игнорируя помехи, самостоятельно идентифицировать цель по ее силуэту и поражать ее, не нуждаясь в постоянной команде из центра. Степень автономности такого оружия ставит сложные этические вопросы, но с военной точки зрения это колоссальное преимущество: связь может быть заглушена, а запрограммированная машина задачу выполнит.

Подводя черту, можно уверенно сказать, что тандем «БПЛА + ИИ» превратил войну в противостояние алгоритмов и вычислительных мощностей.

На смену дуэлям танков и самолетов приходит дуэль сенсоров и процессоров. Побеждает не тот, у кого больше пушек, а тот, чей искусственный интеллект быстрее обработает информацию с дрона и примет единственно верное решение, на которое у человека просто нет времени. Это позволяет говорить о том, что будущее военных конфликтов — за полностью автономными или полуавтономными роботизированными системами, где роль человека все больше смещается в сторону стратегического планирования и контроля, в то время как «тактику» на поле боя все чаще пишут машины [3].

Заключение. Война всегда была жестоким двигателем прогресса, но темп изменений, наблюдаемый сегодня, не имеет аналогов в истории. Подводя черту, можно уверенно сказать: симбиоз беспилотных аппаратов и искусственного интеллекта переформатировал военное дело кардинально и, кажется, навсегда.

Главный итог — исчезновение «тумана войны» в его классическом понимании. Спрятать живую силу или технику стало почти невозможно: дроны видят всё, а ИИ мгновенно анализирует картинку, отделяя важное от второстепенного. Поле боя стало прозрачным. Второй ключевой момент — скорость принятия решений. Человек в этом контуре теперь слабое звено, поэтому управление все больше передается алгоритмам, способным за секунды обработать данные и выдать целеуказание.

В итоге война превращается в противостояние не столько стали и пороха, сколько вычислительных мощностей и кода. Побеждает не тот, у кого больше солдат или танков, а тот, чьи нейросети быстрее обманут противника, а дроны — точнее найдут цель. Будущее — за автономными роями и роботизированными платформами, что ставит перед обществом и сложные этические вопросы. Ясно одно: технологическая гонка вышла на новый уровень, и отставание в ней может стоить слишком дорого.

Список литературы

1. Баранов А. Р. Беспилотные летательные аппараты: основы устройства и применения. М. : Солон-Пресс, 2021. 304 с.
2. Беляев В. В. Искусственный интеллект в военном деле: теория и практика. СПб. : Питер, 2020. 288 с.
3. Васильев Н. С., Козлов И. П. Роботизированные комплексы и системы вооружения. М. : Машиностроение, 2022. 412 с.
4. Громов Ю. В. Тактика применения беспилотной авиации в современных конфликтах // Военная мысль. 2023. № 4. С. 45 – 53.
5. Дмитриев А. А. Информационные войны и кибербезопасность. М. : Аспект Пресс, 2021. 256 с.

УДК 377.169.3

ВИРТУАЛЬНЫЕ ЛАБОРАТОРИИ КАК ЧАСТЬ ПРАКТИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ МОРСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

А. Д. Гавриленко, *обучающийся*, М. С. Бурзун, *преподаватель*
Мурманский кооперативный техникум (МКТ), г. Мурманск, Россия
burzun_m@mail.ru

В статье рассмотрены вопросы применения виртуальных лабораторий в обучении студентов, раскрыты принципы работы виртуальных симуляторов и преимущества технологии для повышения вовлеченности и мотивации учащихся. Отработка навыков курсантов на тренажерах является важной частью практической подготовки будущих специалистов. Цель исследования: рассмотреть занятия в виртуальных лабораториях как часть практического обучения студентов морских специальностей.

Ключевые слова: виртуальная лаборатория, интерактивный модуль, навигационная ситуация, обучение студентов, симуляторы.

Для совершенствования профессиональных компетенций в процессе освоения образовательной программы используется методика практико-ориентированного обучения. Приобретение практических навыков осуществляется посредством выполнения заданий, моделирующих реальные профессиональные сценарии.

Практико-ориентированное обучение охватывает как теоретический блок (лекции, семинары, курсовые проекты), так и прикладной компонент (практические и лабораторные работы). Реализация данного подхода обеспечивает студентам получение значимого опыта в их будущей профессиональной деятельности и способствует формированию необходимого уровня квалификации:

— закрепление материала, изученного на лекциях или самостоятельно;

— формирование навыков решения профессиональных задач;

— развитие умения мыслить критически, логики и способности аргументировать;

— обучение работе в группе и коммуникации в процессе обсуждения.

Учебные симуляторы представляют собой один из видов практико-ориентированного обучения. В частности, виртуальные симуляторы служат отличным примером «гибридной» образовательной среды в профессиональной подготовке [1]. Обучение на симуляторе имитирует реальную работу, но происходит в искусственно созданных условиях. Популярность симуляционного обучения в образовании постоянно растет, поскольку оно позволяет студентам осваивать различные аспекты профессии с минимальными рисками и затратами [2].

Выделяются три основных направления применения симуляторов.

1. Визуализация технологических, производственных или иных процессов/операций.

2. Формирование навыков управления конкретным процессом/операцией.

3. Формирование навыков безопасности на рабочем месте.

Симуляторы управления транспортными средствами (морским судном) помогают отточить навыки управления и закрепить их с помощью специальных упражнений.

Ключевую роль в симуляторах играет визуальный материал. Графические изображения, используемые симулятором, помогают продвигать творческое мышление, показывать то, как связаны между собой идеи, помогают осознать ошибки и концепции.

Основы управления судном — один из фундаментальных разделов, имеющий представления о всех свойствах судна, проявляющиеся в результате маневрирования. Существующие сложные гидрометеорологические и навигационные условия существенно усложняют или ограничивают возможность выполнения маневров. Необходим специалист, способный оценить безопасность предполагаемого маневра. Подобный специалист должен иметь отличную подготовку, состоящую из высокого уровня теоретических сведений и практических навыков, базирующихся на знаниях и понимании сущности физических явлений, возникающих в результате движения судна в реальном времени. Для эффективной и безопасной эксплуатации судов специалисту необходимо иметь полное представление о маневренности судна при всех возможных изменениях окружающей обстановки [3].

Симуляторы состоят из программного обеспечения, которое реалистично моделирует динамическое поведение судна и его систем, и интерфейса, который позволяет управлять судном и взаимодействовать с имитированной средой.

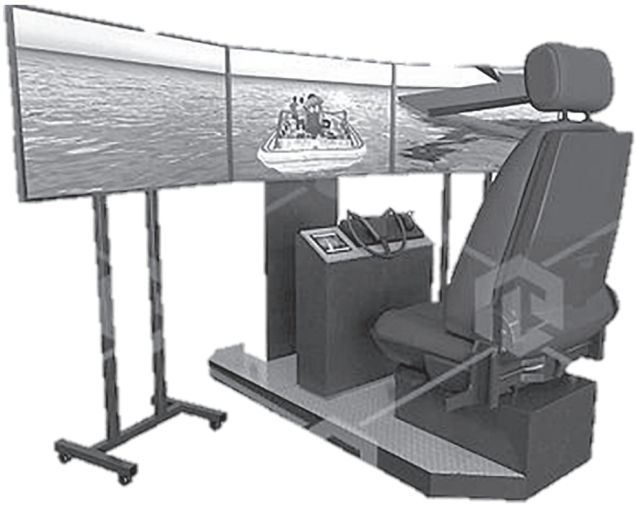
1. Симуляторы судового мостика. Например, с проекционной системой для имитации мостика в режиме реального времени.

2. Тренажёры машинного отделения. Оснащены экранами виртуальной реальности, что позволяет использовать различные судовые дизельные и электрические двигатели. Используются для подготовки к рутинным и аварийным работам в машинном отделении, поиску неисправностей, оптимальной эксплуатации, экономии топлива и энергии.

3. Навигационные симуляторы. Позволяют вырабатывать навыки при плавании каналами и узкостями при внешних воздействиях ветра, волнения, течения и в условиях ограниченной видимости, маневрирования при расхождении судов, проведения швартовных операций в портах и открытом море и других операций.

4. Симуляторы на основе технологий виртуальной реальности. Например, тренажёры с VR-имитаторами ходовых мостиков собственных судов в режиме ручного, дистанционного и автономного управления.

Интерактивные модули для изучения и понимания погоды, включая её влияния на море, могут повысить навыки метеорологии у студента, что в дальнейшем скажется на его возможностях грамотно управлять кораблём в непогоду (рисунок) [4].



Учебный тренажер-симулятор

Внедрение виртуальных тренажеров позволяет снизить финансовые расходы на обучение, т. к. исключаются затраты на реальное оборудование. Экономия времени происходит за счет замены традиционной практической подготовки занятиями в лабораториях.

Создание различных сценариев, имитирующих морские и физические процессы управления судном, позволяет осуществлять практическую подготовку по разным дисциплинам морского профиля.

Одним из ключевых достоинств интеграции передовых технологий в образовательный процесс является достижение междисциплинарности. В отличие от традиционной школьной программы, где такие предметы, как литература, история, физика и география, представлены как обособленные дисциплины, реальная жизнь демонстрирует их постоянное взаимопроникновение и взаимосвязь.

Виртуальные тренажеры повышают мотивацию студентов и их вовлеченность в процесс получения новых знаний, т. к. делает его более захватывающим и интерактивным.

Визуализация и возможность манипулирования трехмерными объектами позволяет понять абстрактные и сложные процессы, связанные с навигацией и теорией управления судном в ложных технических и природных условиях.

Практическая отработка навыков управления крупными грузовыми и пассажирскими судами, контроля судовых систем и оборудования, а также обеспечения соответствия морским правилам и стандартам, доступная в самостоятельном и дистанционном формате, является ключевым фактором повышения качества обучения [5].

Список литературы

1. Дудырев Ф. Ф., Максименкова О. В. Симуляторы и тренажеры в профессиональном образовании: педагогические и технологические аспекты // Вопросы образования. 2020. № 3. С. 255–276. URL: https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/414450961.pdf (дата обращения: 28.01.2026).
2. Соловов А. В., Мищук В. Т. Интеллектуальные тренажеры и виртуальные лаборатории : учеб. пособие; Федер. агентство по образованию, Самар. гос. аэрокосм. ун-т им. С. П. Королева (СГАУ). Самара : СГАУ, 2007. 58 с. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=qmfoyn (дата обращения: 25.01.2026).
3. Управляемость судов в различных условиях плавания : сайт (образовательный портал для судоводителей). URL: https://deckofficer.ru/titul/study/item/usvul?category_id=3 (дата обращения: 25.01.2026).
4. VR-технологии для обучения морским навыкам: революция в образовании. URL: https://rating-gamedev.ru/blog/vr-texnologii-dlia-obuceniia-morskim-navykam-revoliuciia-v-obrazovanii (дата обращения: 28.01.2026).
5. Виртуальная реальность и её роль в обучении. URL: https://blog.rosdiplom.ru/rd/pubdiplom/view.aspx?id=2558 (дата обращения: 25.01.2026).

УДК 004.8

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННЫХ НЕЙРОСЕТЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

В. В. Гавриленко, *обучающийся*, А. Н. Сапожников, *канд. техн. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
alexnsk@ya.ru

В работе представлен сравнительный анализ современных больших языковых моделей, используемых в образовательном процессе. Рассмотрены технические характеристики и прикладные возможности флагманских зарубежных моделей, российских разработок и нейросетей для локального развёртывания. Сформулированы рекомендации по интеграции нейросетей в учебные программы с акцентом на отечественные платформы.

Ключевые слова: нейросети, большие языковые модели, образовательный процесс, искусственный интеллект.

Актуальность настоящего исследования обусловлена стремительным проникновением генеративного искусственного интеллекта в сферу образования. Нейросети как часть искусственного интеллекта становятся важным инструментом, обеспечивающим более гибкие и адаптивные методы обучения на различных уровнях образования [1]. По данным исследователей, уже более четверти российских детей старше 10 лет используют нейросети для выполнения школьных домашних заданий [2]. Минобрнауки РФ сформулировало базовые требования к применению ИИ в образовании, подчёркивая необходимость использования ИИ-инструментов для снижения рутинной нагрузки и стимулирования критического мышления [3]. Вместе с тем современные учебные заведения медленно адаптируют учебные материалы к реалиям, в которых студент может иметь мгновенный доступ к генеративным моделям, способным решать типовые задачи в считанные секунды. Многие педагоги уже сегодня заинтересованы в использовании нейросетей для разработки учебных материалов, однако системного подхода к их внедрению пока не сложилось [4].

Цель исследования: провести объективное сравнение ключевых характеристик современных нейросетей и оценить перспективы их применения в российском образовательном процессе.

Методы исследования включали:

— сравнительный анализ технических характеристик моделей;

— обзор актуальных бенчмарков;

— анализ доступности сервисов для российских пользователей и их прикладных функций в образовании.

В ходе исследования современные большие языковые модели были классифицированы на три уровня. К первому (флагманскому) уровню отнесены GPT-5.2 (OpenAI), Gemini 3 Pro (Google) и Claude Opus 4.5 (Anthropic). GPT-5.2

представляет собой единую систему с маршрутизатором, автоматически выбирающим режим ответа, и поддерживает контекстное окно до 400 тыс. токенов (токены — минимальные единицы текста: слова, подслова или символы) [5]. Gemini 3 Pro оперирует контекстом до 1 млн токенов при более чем 1 трлн общих параметров и занимает лидирующие позиции в пользовательских рейтингах. Claude Opus 4.6 установил рекорд на бенчмарке SWE-bench — 80,9 % и обрабатывает контекст до 200 тыс. токенов.

Ко второму уровню отнесены модели с высоким качеством, но более узкой специализацией: DeepSeek V3 (671 млрд параметров, контекст до 164 тыс. токенов), Grok 4 (контекст 128 тыс. токенов), а также российские GigaChat 2 Max и YandexGPT 5.1 Pro. GigaChat 2 Max с контекстом 128 тыс. токенов показал 80 % точности на MMLU и лидирует среди отечественных моделей по бенчмарку MERA. YandexGPT 5.1 Pro располагает 65 млрд параметров, контекстом 32 тыс. токенов и в тестах превзошёл ChatGPT 3.5 в 88 % случаев по русскоязычным запросам.

К третьему уровню отнесены модели для локального развёртывания, такие как Mistral 7B Instruct и Qwen2 7B Instruct. Их ключевое преимущество — возможность работы на оборудовании учебных заведений без обращения к облачным сервисам, что критически важно для защиты персональных данных учащихся. Помимо больших языковых моделей, в образовании активно применяются специализированные нейросети для генерации визуального и аудиоконтента, что существенно расширяет дидактические возможности педагога. Их классификация представлена в таблице [4].

Классификация нейросетей по решаемым образовательным задачам

Нейросеть	Тип генерируемого контента	Примеры использования в образовании
Midjourney	Изображения	Создание иллюстраций к урокам, визуализация исторических событий
ChatGPT / GigaChat	Текст	Генерация текстов, тем урока, стихотворений, загадок, проверка эссе
CyberVoice	Аудио	Озвучивание учебных материалов, создание подкастов
DALL-E 2	Изображения	Создание коллабораций и картинок по запросу для проектных работ
Deep Dream Generator	Изображения (стилизация)	Изучение основ работы нейросетей, создание творческих проектов
Нейротекстер	Текст (рерайт, перевод)	Адаптация сложных текстов под уровень учащихся, перевод

Однако прямое сравнение числовых характеристик нейросетей не является корректным индикатором их практической пользы в образовании. Ключевым фактором остаётся качество генерируемых данных, необходимых для обучения. Российские нейросети обучены на русскоязычных данных большого

объема, включающих научную и учебную литературу, что позволяет им точнее работать с падежами, профессиональной терминологией и российскими реалиями. Зарубежные модели, несмотря на превосходящие числовые характеристики, нередко допускают стилистические и фактологические ошибки в русскоязычном контексте [1].

Практическая значимость исследования определяется необходимостью пересмотра существующих образовательных методик с учетом развития нейросетей. По данным исследований, 47 % крупных российских компаний допускают сокращение штата из-за внедрения искусственного интеллекта, одновременно активнее нанимая специалистов по сопровождению систем искусственного интеллекта, что в настоящее время намного эффективнее существующих систем программирования. Таким образом, требования к качеству выполняемых работ повышаются. В частности, это выражается в том, что в настоящее время студент, владеющий навыками работы с искусственным интеллектом, способен создать полноценный проект за время одного или нескольких лабораторных занятий. Таким образом, в этих условиях нейросети выступают не просто как инструмент, а как полноценный партнер в образовательном процессе, способный анализировать большие объемы данных об успеваемости и выявлять слабые места в подготовке обучающихся [5]. Следовательно, образовательные программы должны включать обучение работе с нейросетями как инструментом, формировать навыки составления эффективных промптов и ориентировать студентов на крупные проекты, требующие творческого мышления.

Существенным фактором является проблема доступности. Так, OpenAI, Google и другие иностранные нейросети с 2022 г. блокируют оплату подписки российскими картами, а ChatGPT официально недоступен для пользователей из России. Данный фактор делает ставку на отечественные решения стратегически обоснованной, поскольку GigaChat и YandexGPT обеспечивают стабильный доступ, локальное хранение данных и высокое качество работы с русским языком [1].

Таким образом, флагманские зарубежные модели объективно лидируют по техническим характеристикам — объёму контекста, мультимодальности и результатам бенчмарков. Однако российские нейросети демонстрируют конкурентоспособное качество при работе с русскоязычным контентом и обладают критическим преимуществом — гарантированной доступностью. Образовательным учреждениям рекомендуется интегрировать работу с нейросетями в учебные программы с акцентом на отечественные платформы и переходить от устаревших методических материалов к проектному обучению, учитывающему реальный темп развития технологий искусственного интеллекта. При этом нейросети остаются инструментом, поддерживающим работу педагога, а не заменяющим его [5].

Список литературы

1. Вовнянко А. А. Нейросети и современное образование в школе // Научный альманах. 2024. № 7-1(117). С. 27–29.
2. В российских школах могут появиться уроки по основам использования нейросетей. URL: https://ug.ru/v-rossijskih-shkolah-mogut-poyavitsya-uroki-po-osnovam-ispolzovaniya-nejrosetej/ (дата обращения: 15.02.2026).
3. Минобрнауки назвало требования к ИИ в образовании. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7959024/ (дата обращения: 15.02.2026).
4. Густяхина В. П. Нейросети как инструмент в образовании // Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании. 2024. № 6(93). С. 38–41.
5. Хабибуллин И. Р., Азовцева О. В., Гареев А. Д. Актуальность использования нейросетей в образовательных целях // Молодой ученый. 2023. № 13(460). С. 176–178. URL: https://moluch.ru/archive/460/101127/ (дата обращения: 15.02.2026).

УДК 004.42

РАЗРАБОТКА ИНТЕРФЕЙСА ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО СБОРА И АНАЛИЗА ДАННЫХ АУКЦИОННЫХ ЛОТОВ

А. А. Егоров, *обучающийся*, И. Д. Колдунова, *канд. пед. наук*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
yegorov2003@mail.ru

В работе представлен результат работы по проектированию информационной системы автоматизированного сбора и анализа данных аукционных лотов. Разработка системы обусловлена необходимостью иметь инструмент для мониторинга и анализа аукционных лотов, который может применяться в сфере финансового анализа, юридического сопровождения торгов, маркетинговых исследований и в других смежных направлениях.

Ключевые слова: графический интерфейс пользователя, GUI, сбор и анализ данных, веб-парсер, аукционные лоты.

Актуальность работы обусловлена необходимостью создания удобной и эффективной системы, способной автоматически собирать данные с аукционных площадок (например, с портала «Федресурс»), обрабатывать их, сохранять в структурированном виде и предоставлять пользователю возможность быстрого анализа и визуализации ключевых показателей. Интерфейс пользователя — это ключевой элемент такой системы, определяющий удобство работы, доступность функций и общее восприятие приложения [3].

Программная система автоматизированного сбора и анализа данных аукционных лотов реализована в виде настольного (desktop) приложения с графическим интерфейсом. Архитектура построена по модульному принципу [2], при котором каждый функциональный компонент реализуется независимо, а взаимодействие между модулями осуществляется через чётко определённые интерфейсы. Такой подход обеспечивает гибкость при расширении и обновлении функциональности, возможность повторного использования кода, упрощённое тестирование и отладку отдельных частей (рис. 1).

В рамках проекта разработан настольный интерфейс — Graphical User Interface (GUI) с применением библиотеки tkinter, входящей в стандартную поставку Python [1].

GUI обеспечивает:

— запуск парсинга без командной строки;
— настройку параметров фильтрации;
— отслеживание хода выполнения;
— отображение результатов анализа;
— взаимодействие с поддержкой;
— многопользовательскую работу с авторизацией.

При запуске приложения пользователь попадает на экран входа в систему, в котором реализованы два режима: авторизация — ввод имени пользователя и пароля; регистрация — создание новой учётной записи.

Данные сохраняются в базе SQLite в таблице users, где логин должен быть уникальным. При ошибке ввода пользователю отображается сообщение через messagebox.

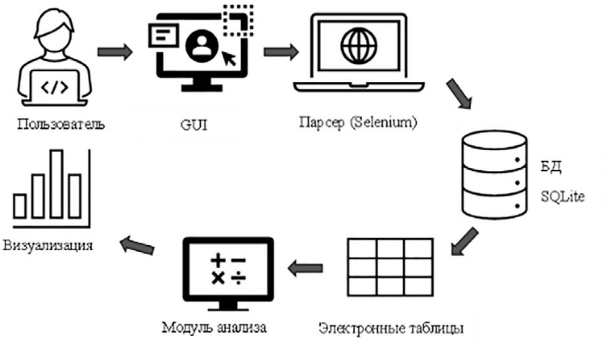


Рис. 1. Архитектура программной системы

После успешного входа открывается основное окно системы, заголовок которого содержит имя пользователя (рис. 2).

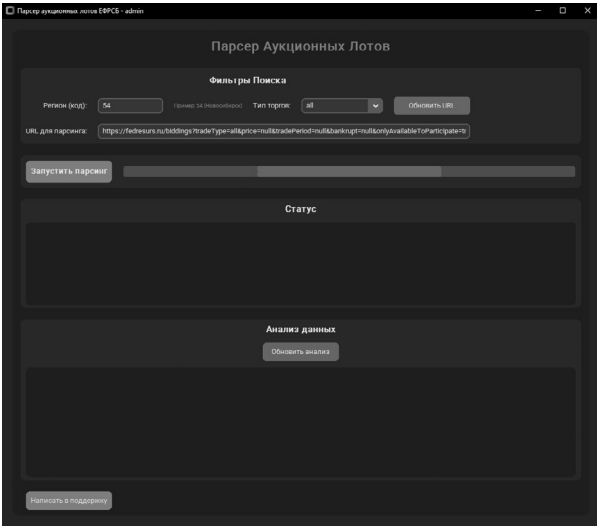


Рис. 2. Главное окно программы

Главное окно включает несколько функциональных областей.

1. Форма фильтрации и настройки. Содержит элементы для ввода параметров парсинга:

— поле «Регион (код)» — числовой код субъекта РФ (например, 54);
— выпадающий список «Тип торгов» — значения all, bankruptcy, arrested;
— поле отображения сформированного URL;
— кнопка «Обновить URL» — генерация ссылки по параметрам;
— кнопка «Запустить парсинг»;
— кнопка «Написать в поддержку».

2. Окно логирования. Реализовано на базе ScrolledText. Используется для отображения статуса выполнения парсинга:

— количество обработанных лотов;
— ошибки при загрузке;
— информация о текущем этапе.

3. Модуль анализа и визуализации. После завершения парсинга пользователь может нажать кнопку «Обновить анализ». На экране появляются:

— гистограмма цен;
— столбчатая диаграмма по типам торгов;
— результаты встроены прямо в интерфейс с помощью FigureCanvasTkAgg, без открытия внешних окон.

4. Обратная связь. Кнопка «Написать в поддержку» открывает окно для ввода сообщения. Обращение сохраняется в таблицу базы данных с указанием автора и времени.

Для обеспечения стабильности работы приложения используется многопоточность. Она позволяет запускать долгие процессы (парсинг) в фоновом потоке, не блокируя GUI. Благодаря этому интерфейс остаётся интерактивным, можно просматривать логи во время выполнения, обработка ошибок не приводит к зависанию программы.

Для безопасности в интерфейсе реализованы дополнительные меры, такие как проверка на пустые поля перед запуском, уведомления об ошибках (открыт Excel, не выбран регион), автоматическое закрытие лишних вкладок, контроль уникальности пользователей.

Разработанная система имеет свои преимущества и недостатки, которые в дальнейшем можно доработать и исправить (таблица).

Анализ возможностей системы

Преимущества системы	Ограничения текущей реализации
Исключение ручной работы с большим объёмом данных; возможность указания параметров (регион, тип торгов); графическое представление ключевых характеристик; данные сохраняются в базе и экспортируются в Excel; поддержка авторизации и службы поддержки; лёгкое добавление новых функций и направлений анализа	Отсутствие фильтрации по ключевым словам или стоимости; поддержка только одного источника данных (fedresurs.ru); ограниченное количество визуальных шаблонов и видов графиков; интерфейс без адаптации под мобильные устройства; отсутствие системы уведомлений (например, об окончании парсинга)

Интерфейс пользователя разработан с приоритетом на доступность, стабильность и простоту. Он обеспечивает выполнение всех ключевых функций системы в рамках одного окна и делает работу с программой доступной даже для пользователей без технической подготовки. Поддержка авторизации и обратной связи дополняет функциональность, позволяя использовать систему в многопользовательском режиме и в условиях реальной эксплуатации.

Список литературы

1. Библиотека Tkinter в Python // Selectel Blog. 2025. URL: https://selectel.ru/blog/tutorials/tkinter-library-in-python/ (дата обращения: 06.06.2025).
2. Брауде Э. Дж. Технология разработки программного обеспечения / пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 654 с.
3. Урбанович М. В., Ковалева К. А. Принципы разработки пользовательских интерфейсов // Современные инновации, системы и технологии. 2023. Т. 3, № 4. С. 363 – 374. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-razrabotki-polzovatelskih-interfeysov (дата обращения: 20.06.2025).

УДК 004.414.3

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ ДЛЯ ПРОДАЖИ ГОТОВЫХ ПРОДУКТОВ

Д. Р. Иксанов, *обучающийся*, И. Д. Колдунова, *канд. пед. наук*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
iksanov-04@bk.ru

Работа посвящена анализу требований, предъявляемых к функциональности веб-приложений. Автоматизация продаж готовой продукции с помощью веб-приложения должна учитывать специфику данного вида деятельности и при этом оставаться достаточно гибким инструментом, чтобы в будущем его можно было адаптировать под нужды других организаций. Выделены характеристики таких приложений, позволяющие закрыть потребности торговой организации.

Ключевые слова: веб-приложение, продажа готовой продукции, автоматизация торговых процессов.

За последние несколько лет потребительский рынок заметно изменился. Покупатели привыкли получать товары и услуги онлайн, не выходя из дома, а организации всё чаще сталкиваются с необходимостью пересматривать подходы к продажам. Особенно это заметно в сфере готовой продукции, где скорость обработки заказа и удобство выбора напрямую влияют на решение клиента. Рассмотрим особенности функциональности универсального веб-приложения, которые позволят автоматизировать процессы продажи готовой продукции.

Понятие универсальности применительно к программному обеспечению трактуется в научной и технической литературе неоднозначно. Как отмечает Г. Н. Калянов, универсальность информационной системы следует понимать как её способность решать множество функциональных задач без изменения базовой архитектуры [1]. Иными словами, речь идёт о таком построении системы, при котором её ядро остаётся неизменным, а адаптация к конкретным условиям эксплуатации достигается за счёт настройки параметров или подключения дополнительных модулей. Данный подход представляется продуктивным при проектировании систем электронной коммерции, поскольку торговое предприятие может работать с различными товарными группами, каждая из которых предъявляет специфические требования к учёту и отображению информации. Более детальную классификацию свойств универсальности предлагает Д. В. Кудрявцев, выделяя три основных уровня её реализации [2].

Первый уровень — платформенная независимость, то есть способность приложения функционировать в различных операционных средах и на различных устройствах.

Второй уровень — функциональная полнота, подразумевающая наличие в системе всех необходимых инструментов для решения типовых задач предметной области.

Третий уровень — интеграционный потенциал, выражающийся в возможности обмена данными с внешними информационными системами через открытые интерфейсы.

Применительно к веб-приложениям для продажи готовой продукции все три уровня имеют критическое значение: покупатель может заходить с мобильного телефона, продавцу нужен полный цикл управления заказами, а бухгалтерии — бесшовная передача данных в учётную систему.

Функциональное наполнение веб-приложений, предназначенных для реализации готовой продукции, формируется под влиянием двух основных групп требований. С одной стороны, это ожидания конечных пользователей — покупателей, которые привыкли к определённому уровню сервиса в крупных интернет-магазинах. С другой стороны, это потребности самого бизнеса, стремящегося автоматизировать рутинные операции, сократить издержки и получить инструменты для контроля и анализа продаж.

Современное приложение для продажи готовой продукции представляет собой комплексный инструмент, охватывающий все этапы взаимодействия с покупателем — от первого знакомства с товаром до постпродажного обслуживания. Анализ практики разработки и эксплуатации систем электронной коммерции позволяет выделить ряд функциональных блоков, присутствующих в подавляющем большинстве успешных решений. При этом важно понимать, что современное приложение для продаж — это не просто набор разрозненных функций, а целостная система, где каждый модуль взаимодействует с остальными, обеспечивая сквозную автоматизацию торговых процессов. Для систематизации представления о функциональном составе таких приложений целесообразно сгруппировать их возможности по основным направлениям деятельности (рисунок).



Функциональные блоки приложения

Особого внимания заслуживает то обстоятельство, что перечисленные модули не существуют изолированно, между ними должны быть организованы надёжные информационные связи, обеспечивающие целостность данных и согласованность действий. Например, при изменении остатков в учётной системе эта информация должна мгновенно отражаться в каталоге, чтобы исключить ситуацию, когда покупатель заказывает товар, которого фактически нет на складе. Аналогично информация о подтверждении оплаты должна автоматически передаваться в модуль управления заказами для формирования задания на отгрузку. Важной характеристикой современных торговых приложений становится их способность адаптироваться под различные категории товаров. Если система используется для продажи продуктов питания, ей необходимы инструменты для указания сроков годности и условий хранения. При торговле одеждой и обувью требуются матрицы размеров, цветов и возможность детализации по артикулам.

Для цифровых товаров критически важна автоматическая доставка ссылок на скачивание сразу после подтверждения оплаты. Универсальность приложения как раз и проявляется в том, что оно позволяет настраивать такие особенности без изменения программного кода, за счёт гибких настроек в административной панели.

Отдельного внимания заслуживают вопросы производительности. Практика показывает, что скорость загрузки страниц напрямую влияет на конверсию: чем дольше грузится сайт, тем больше потенциальных покупателей уходит, не дождавшись. Поэтому в архитектуру современных приложений обязательно закладываются механизмы кэширования часто запрашиваемых данных, оптимизации изображений без потери качества, асинхронной подгрузки контента и использования сетей доставки контента для ускорения отклика для удалённых пользователей.

Безопасность является не просто дополнительной опцией, а обязательным требованием при разработке систем, работающих с платежами и персональными данными. Любое торговое приложение обязано обеспечивать шифрование трафика между сервером и браузером клиента, защиту от типовых веб-угроз, таких как SQL-инъекции и межсайтовый скриптинг, разграничение прав доступа для различных категорий пользователей и регулярное резервное копирование данных для возможности восстановления в случае сбоев.

Для учреждений, ведущих коммерческую деятельность, к перечисленным требованиям добавляется ещё одно — простота администрирования. Поскольку штат сотрудников, занимающихся онлайн-продажами, обычно невелик, а их квалификация может не достигать уровня профессиональных системных администраторов, интерфейс управления должен быть максимально дружелюбным и понятным. При этом он обязан предоставлять все необходимые инструменты для эффективной работы: от добавления нового товара до просмотра аналитических отчётов по продажам.

На эти характеристики стоит опираться при проектировании и выборе технологий для разработки веб-приложения. Если их заложить с самого начала

проектирования, получится система, которая закроет потребности торговой организации и адаптируется к росту продаж и появлению новых товаров.

Список литературы

1. Калянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов : учебник. М. : Финансы и статистика, 2020. 316 с.
2. Кудрявцев Д. В. Технологии проектирования информационных систем : учебник. М. : Юрайт, 2022. 412 с.

УДК 316.472.45

СТРУКТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

В. И. Ильюк
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
varailuk65@gmail.com

Предметом рассмотрения в статье выступают качественные изменения архитектуры современных социальных сетей. В отличие от первого поколения платформ, созданных преимущественно для обмена сообщениями и фотографиями, сегодняшние сетевые структуры превращаются в многофункциональные цифровые экосистемы. В работе дана характеристика ключевых этапов эволюции социальных сетей, проанализированы драйверы их усложнения (развитие искусственного интеллекта, внедрение инструментов дополненной реальности, интеграция с платёжными сервисами). На основе обобщения научных публикаций и анализа интерфейсов ведущих отечественных и зарубежных платформ за период 2020–2025 гг. обоснованы рекомендации, касающиеся адаптации пользователей и регуляторов к новой цифровой реальности.

Ключевые слова: социальные сети, цифровые экосистемы, искусственный интеллект, сетевая структура, персонализация контента, цифровая среда, коммуникационные платформы.

Сектор цифровых коммуникаций вступает в 2026 год в состоянии глубокой структурной перестройки. Социальные сети, ещё десятилетие назад воспринимавшиеся исключительно как площадки для дружеского общения и развлечений, сегодня превращаются в сложные многоуровневые организмы, объединяющие функции средств массовой информации, торговых площадок, платёжных систем и инструментов профессиональной деятельности. Данная трансформация ставит перед исследователями, разработчиками и регулирующими органами ряд вопросов, характер которых сложно было предугадать на заре эры «ВКонтакте» и зарубежных аналогов.

Цель научной работы — определить технологические и социальные закономерности обновления архитектуры социальных сетей и предложить периодизацию этапов их превращения в цифровые экосистемы.

Методологический аппарат исследования базируется на системном анализе научно-технической литературы и отраслевых отчетов (Институт развития интернета, Высшая школа экономики, материалы Роскомнадзора) за период 2022–2025 гг., сравнительном анализе функциональных возможностей сетевых платформ («ВКонтакте», «Одноклассники», Telegram, «Дзен»), а также на применении методов прогнозирования социальных процессов [1, 5].

Теоретическая значимость исследования состоит в систематизации этапов и факторов успешного внедрения экосистемных решений в социальные сети. Практическая ценность выражена в подготовке рекомендаций для разработчиков цифровых платформ и государственных регуляторов по формированию сбалансированной цифровой среды, сочетающей коммерческую эффективность и защиту интересов пользователей.

Один из основных трендов, определяющих современное развитие социальных сетей, связан с размыванием границ между общением и потреблением услуг. Если в 2010-х годах монетизация строилась преимущественно на рекламе, то сегодня ключевым источником дохода становятся внутренние платежи: покупка товаров в интегрированных магазинах, оплата подписок на создателей контента, использование внутрисетевых валют для «донатов» [1]. На некоторых площадках доля подобных транзакций уже достигает 40 – 50 % от общей выручки. В связи с этим возникает реальный риск усиления неравенства: активные пользователи, умеющие зарабатывать в Сети, получают всё больше возможностей, тогда как пассивные потребители превращаются в объект монетизации.

Другой яркий тренд связан с динамичным развитием систем искусственного интеллекта, управляющих лентами новостей. С одной стороны, умные алгоритмы позволяют отсеивать неинтересный пользователю контент, экономя его время. С другой стороны, искусственный интеллект, а именно системы глубинного обучения, становится инструментом тонкой настройки поведенческих реакций. Исследования показывают, что современные алгоритмы способны не просто угадывать предпочтения, но и формировать их, подсовывая пользователю всё более эмоционально заряженный материал для удержания внимания [2]. Усугубляет ситуацию введение некоторыми платформами механизмов автоматического воспроизведения видео и бесконечной ленты, что ведёт к росту экранного времени до 4 – 5 часов в сутки у среднестатистического пользователя. Серьёзной проблемой последних лет является острая нехватка механизмов защиты личного пространства в условиях экосистемной трансформации. Современные сети требуют доступа к геолокации, контактам, микрофону и камере, обосновывая это необходимостью улучшения сервиса. Однако, как отмечают эксперты, собранные данные используются не только для прямых функций приложения, но и для создания подробных поведенческих портретов, которые продаются рекламодателям [3]. Согласно оценкам Института развития интернета, к 2030 году объём рынка внутрисетевых покупок в России увеличится на 70 % [1], что свидетельствует о глубокой трансформации потребительского поведения. На этом фоне классические функции социальных сетей (обмен сообщениями, публикация фотографий, поиск друзей) сталкиваются с беспрецедентным давлением, источниками которого выступают как коммерческая логика платформ, так и запросы пользователей на универсальность сервиса. Для отечественных платформ, находящихся в условиях санкционного давления и ухода зарубежных игроков, проблема перестройки функционала без потери аудитории выдвигается в число вызовов ближайшего будущего.

Практический аспект темы включает анализ этапов превращения сетей в экосистемы. Содержание первого этапа (хронологические рамки — до 2020 г.) составляют внедрение базовых дополнительных функций: «сторис», прямые эфиры, мини-приложения. Международная практика даёт основания для обобщений: в китайском WeChat успешно опробована модель

«суперприложения», объединившего общение, заказ еды, вызов такси и банковские переводы [4]. Согласно полученным автором данным, внедрение 5 – 7 некоммуникационных функций позволяет сократить отток аудитории на 15 – 20 % при сохранении ядра программистского кода и ограниченных вложениях в разработку.

Второй этап (интервал 2020 – 2025 гг.) корреспондирует с развёртыванием полноценных экосистем. Технологический фундамент — создание единых учётных записей, работающих во всех сервисах материнской компании, — насчитывает менее десяти лет истории. В России ярким примером выступает объединение платформ «ВКонтакте» и «Дзен» под управлением одной экосистемы. Императивом выступает наличие удобных платёжных инструментов (к их числу относятся «VK Pay» и аналоги), позволяющих замыкать финансовые потоки внутри платформы.

Выводы и обоснования. Резюмируя результаты исследования, можно констатировать, что роль пользователя в социальных сетях будет усложняться — всё больше людей предпочтут многозадачное использование платформ. Физические лица уже сегодня активно заводят в сетях не только личные страницы, но и профессиональные блоги, магазины, сообщества по интересам. Пользователь становится для себя не только издателем, но и продавцом, и покупателем. В 2026 году государство начнёт активнее заниматься регулированием экосистемных процессов, а не просто проводить блокировки запрещённого контента, начнёт внедрять требования по открытости алгоритмов и защите персональных данных. Хотелось бы, чтобы произошёл прорыв с точки зрения разработки отечественных протоколов передачи данных. В значительно большем объёме нужно выпускать программное обеспечение, защищённые мессенджеры, облачные хранилища для социальных сетей. Особое внимание стоит уделить защите детского сегмента пользователей, наиболее подверженного манипуляциям.

Глобальных потрясений в сфере социальных сетей не ожидается. Возможна дальнейшая консолидация рынка, компаний, когда крупные холдинги будут поглощать успешные независимые сервисы. В 2026 году в фокусе будут следующие направления: усиление роли государства в регулировании, развитие отечественного программного обеспечения, продолжающийся уход от зарубежных платформ и строительство национальных цифровых экосистем.

Структурная трансформация социальных сетей представляет собой не отвлечённый прогноз, а реально наблюдаемый процесс, позволяющий гармонизировать коммерческие интересы владельцев платформ с потребностями общества в безопасной и удобной цифровой среде. Как показал проведённый анализ, определяющим фактором успеха выступает не изолированная технологическая подготовка, а становление полноценной цифровой культуры, консолидирующей усилия разработчиков, пользователей, научного сообщества и органов государственной власти. Постепенное усложнение сетевых структур способно обеспечить обществу сохранение коммуникационной связанности и промышленного потенциала в эпоху цифрового перехода.

Список литературы

1. Цифровая экономика России: 2025 // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М. : ИД ВШЭ, 2025. 180 с.
2. Лебедев И. В., Соколова А. Н. Искусственный интеллект в управлении социальными сетями: возможности и угрозы // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2024. № 5. С. 78 – 95.
3. Григорьева Е. М. Защита персональных данных в эпоху цифровых экосистем // Информационное право. 2025. № 2. С. 34 – 41.
4. Петровский П. А. Модели «суперприложений» в Азии и перспективы их адаптации в России // Россия и Азия. 2024. Т. 12, № 3. С. 112 – 127.
5. Обзор российского рынка социальных сетей 2025 // Институт развития интернета. М. 2025. URL: https://iri.ru/research/2025 (дата обращения: 20.02.2026).

УДК 004.051:004.93

ПРИЛОЖЕНИЕ РАСПОЗНАВАНИЯ НОМЕРОВ АВТОБУСОВ С ГОЛОСОВЫМ ОЗВУЧИВАНИЕМ

А. С. Ковалев, *обучающийся*, Г. Г. Нечипоренко, *ст. преподаватель*
Белгородский университет кооперации, экономики и права (БУКЭП),
г. Белгород, Россия
otd-pdipk@bukep.ru

В работе представлено описание инновационного сервиса распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием, которое ориентировано на улучшение качества жизни людей с ограниченными возможностями по зрению. Представлен алгоритм функционирования сервиса, разработанный интерфейс прототипа программного решения, рассмотрены практическая значимость данного продукта, его социальный эффект и перспективы развития.

Ключевые слова: инвалидность зрения, синтез речи, компьютерное зрение, инклюзивные технологии, социальная инклюзия, безбарьерная городская среда, ассистивные технологии.

По актуальным оценкам, в России насчитывается более 300 тыс. официально зарегистрированных инвалидов по зрению. При этом нарушениями зрения различной степени тяжести страдает значительная часть населения: около 12 % жителей имеют глазные заболевания, а проблемы со зрением фиксируются у каждого второго россиянина. В обществах слепых неофициально заявляют, что инвалидов по зрению на самом деле гораздо больше. Одна из причин — различные статистические методы учёта и некоторые заболевания других органов, которые сами по себе приводят к инвалидности и провоцируют серьёзную дисфункцию зрения [1].

Люди с ограничениями по зрению сталкиваются с рядом трудностей при использовании маршрутных автобусов, а именно:

— невозможность визуально определить номер маршрута. Без посторонней помощи человек не может понять, какой автобус подъехал к остановке;

— сложности с идентификацией нужного транспорта. Даже если человек знает расписание, он не может убедиться, что подошёл именно нужный маршрут;

— зависимость от помощи окружающих. Для получения информации о номере автобуса приходится обращаться к прохожим или другим пассажирам, что снижает самостоятельность и создаёт дополнительные неудобства;

— риск пропустить нужный транспорт. Из-за задержки с получением информации человек может упустить необходимый ему автобус, что ведёт к потере времени и стрессу.

Таким образом, наличие у пассажиров общественного транспорта современного приложения распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием является актуальным и востребованным.

Основная цель данного приложения — улучшить качество жизни и независимость пользователей через технологии.

Инновация приложения распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием заключается в автономности и скорости: сервис не зависит от

GPS-трекеров автобусов или интернет-перевозчика, используя только визуальные данные с камеры мобильного устройства пользователя. Данное приложение решает проблему недостаточной цифровизации общественного транспорта в регионах, где доступны данные о локациях, и повышает скорость анализа счета множественных кадров.

В разработке применены нейронные сети компьютерного зрения [3], такие как сверхточные сети (OCR) для обнаружения транспорта, локализации номерного знака и оптического распознавания символов для чтения текста. Алгоритмы анализа выполняют несколько кадров подряд, выявляя наиболее частый номер для уменьшения ошибок от бликов, движений или преобразования.

На рис. 1 представлен укрупненный алгоритм функционирования данного сервиса.

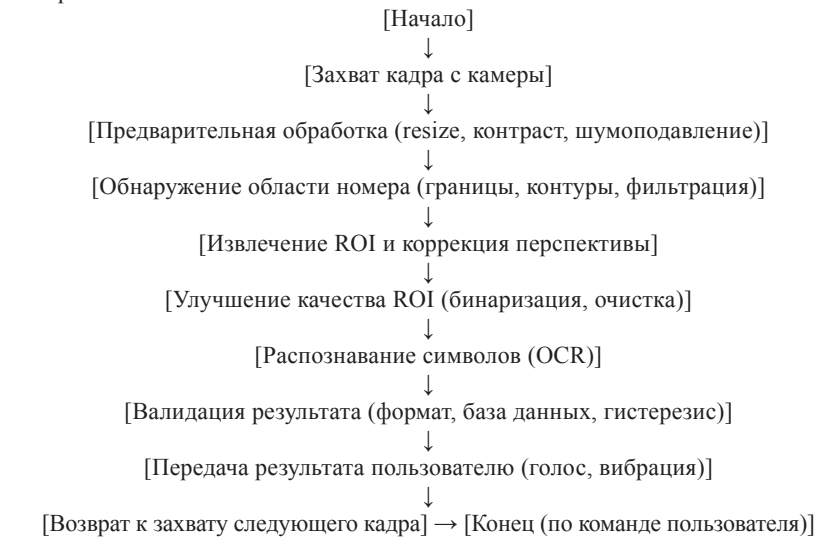


Рис. 1. Алгоритм работы сервиса распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием

Практическая значимость разработки приложения распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием заключается в повышении доступности общественного транспорта для людей с ограниченными возможностями зрения, оптимизации процессов навигации в условиях интенсивного транспортного потока, а также в обеспечении оперативного информирования пользователей о маршрутах и расписаниях, что способствует повышению эффективности городской мобильности и социальной инклюзии.

На рис. 2 представлен интерфейс приложения распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием.

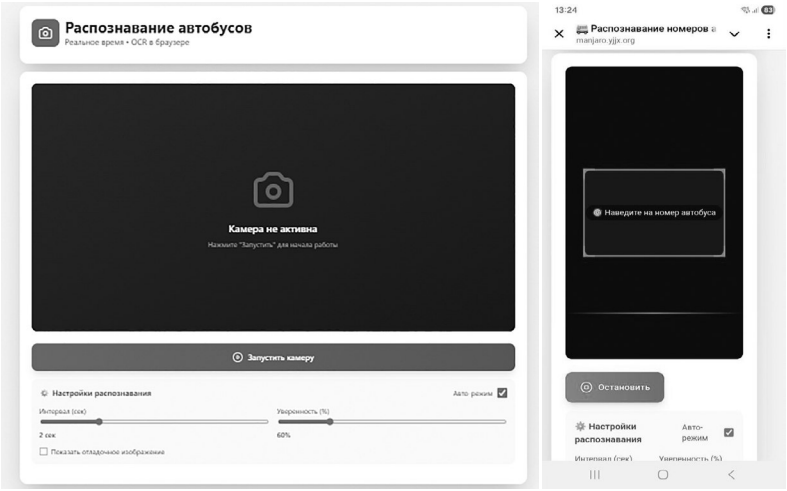


Рис. 2. Интерфейс приложения распознавания номеров автобусов с голосовым озвучиванием

Таким образом, нами было разработано и апробировано программное решение, базирующееся на инновационном подходе к интеграции алгоритмов компьютерного зрения и технологий синтеза речи в рамках единой мобильной платформы. Научная новизна заключается в оптимизации нейросетевых моделей для обеспечения высокой скорости детектирования и идентификации номерных знаков транспортных средств в режиме реального времени при различных условиях освещенности.

Предложенный сервис обладает высокой практической значимостью как инструмент формирования безбарьерной городской среды. Автоматизация процесса распознавания и последующее голосовое озвучивание маршрутов общественного транспорта позволяют людям с нарушениями зрения преодолеть фундаментальные трудности самостоятельной навигации на транспортных узлах, минимизируя зависимость от посторонней помощи.

Внедрение подобных ассистивных технологий способствует качественному повышению уровня социальной инклюзии [2]. Результаты тестирования подтверждают, что использование приложения сокращает когнитивную нагрузку на пользователя и повышает безопасность перемещения, что, в свою очередь, стимулирует мобильность маломобильных групп населения и их интеграцию в активную общественную жизнь.

Перспективы развития проекта связаны с расширением функциональных возможностей системы, включая интеграцию с данными геолокации и распознавание дополнительных элементов визуальной инфраструктуры транспорта, что закладывает основу для создания комплексных интеллектуальных помощников нового поколения.

Список литературы

1. Кулюшин Д. Статистика слепых и инвалидов по зрению в мире и в России. URL: https://tiflocentre.ru/stati/kolichestvo-slepyh-i-invalidov-po-zreniju-v-Rossii.php (дата обращения: 23.02.2026).
2. Эволюция и совершенствование методологических подходов в научных исследованиях в эпоху цифровых технологий : монография / М. У. Базарова [и др.]. Н. Новгород : НОО «Профессиональная наука», 2025. 193 с. URL: http://scipro.ru/conf/monograph_051125.pdf.
3. Ковалев А. С., Крисанов В. А. Создание сервиса анализа социальных сетей для профориентации молодежи // Роль молодежной науки в развитии экономики регионов : сб. матер. Междунар. студ. науч. конф. В 2 ч., Белгород, 25 – 29 марта 2024 года. Белгород : Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2024. С. 90 – 98.

УДК 364:004

ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

С. А. Кожунова, Н. В. Грицаева
Научный руководитель: О. Н. Мороз, *канд. экон. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
svetakozunova96@gmail.com

Статья посвящена анализу современных цифровых решений в сфере социального обслуживания людей с ограниченными возможностями и пожилых граждан. В работе рассматриваются ключевые направления цифровизации социальных услуг, включая телемедицину, умные дома и системы удаленного мониторинга. Проведен комплексный анализ эффективности внедрения технологических решений на основе данных за 2020–2025 гг. Обоснованы рекомендации по дальнейшему развитию цифровой инфраструктуры социального обслуживания с учетом потребностей целевой аудитории.

Ключевые слова: цифровизация, социальное обслуживание, телемедицина, умные дома, мониторинг здоровья, пожилые люди, ограниченные возможности, искусственный интеллект, цифровая трансформация.

Современное социальное обслуживание находится в периоде глубокой технологической трансформации [1]. Традиционные формы ухода за пожилыми людьми и гражданами с ограниченными возможностями расширяются за счет внедрения инновационных цифровых решений, что позволяет существенно повысить качество жизни данной категории граждан и оптимизировать работу социальных служб [3].

Цель исследования состоит в анализе эффективности внедрения цифровых технологий в систему социального обслуживания, а также в оценке перспективных направлений развития данной сферы. Методология исследования основана на комплексном анализе научно-технической литературы, статистических данных Министерства труда и социальной защиты РФ, отчетов профильных организаций за 2022–2025 гг., а также сравнительном анализе существующих цифровых решений [1, 4].

Теоретическая значимость исследования определяется выявлением современных тенденций цифровизации социального обслуживания и характеризуется активным развитием телемедицинских сервисов [2]. Внедрение удаленных консультаций врачей позволяет существенно сократить количество госпитализаций, особенно среди жителей удаленных районов и маломобильных граждан [2]. Современные системы умного дома демонстрируют высокую эффективность в обеспечении безопасности и комфорта проживания [3]. Они включают функции мониторинга жизненно важных показателей, автоматизацию бытовых процессов, системы экстренного вызова помощи и видеонаблюдение (рис. 1).

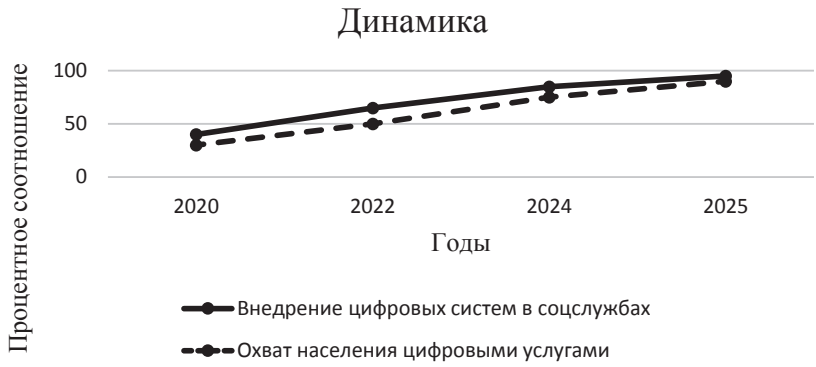


Рис. 1. Динамика цифровизации социального обслуживания

Одним из ключевых направлений цифровизации является внедрение систем удаленного мониторинга состояния здоровья. Носимые устройства и датчики позволяют в режиме реального времени контролировать артериальное давление, частоту сердечных сокращений, уровень сахара в крови и двигательную активность. Анализ практического применения цифровых технологий показывает, что их внедрение способствует снижению нагрузки на социальные службы, повышению качества жизни получателей услуг и существенному сокращению времени реагирования на критические ситуации (рис. 2) [1, 4].



Рис. 2. Эффективность цифровых решений в социальной сфере

Современные цифровые платформы социального обслуживания интегрируют различные технологические решения. Искусственный интеллект применяется для анализа состояния здоровья и прогнозирования рисков [4]. Мобильные приложения позволяют контролировать прием лекарств и вести дневники здоровья. Системы виртуальной реальности применяются в реабилитационных программах. Роботизированные помощники обеспечивают поддержку в бытовых

вопросах, а голосовые ассистенты упрощают коммуникацию [3]. Согласно данным исследований, внедрение цифровых технологий способствует снижению нагрузки на социальные службы на 35–40 %, повышает качество жизни получателей услуг на 45 % и сокращает время реагирования на критические ситуации до 2–3 минут. Эти показатели свидетельствуют о значительной эффективности цифровизации в сфере социального обслуживания [1].

В то же время процесс внедрения цифровых технологий сталкивается с рядом существенных проблем. Главным образом они обусловлены высокой стоимостью оборудования, необходимостью обучения персонала, трудностями адаптации пожилых людей к новым технологиям и обеспечением информационной безопасности [1, 3]. В целях устранения этих ограничений разрабатываются адаптивные интерфейсы с учетом особенностей целевой аудитории, создаются комплексные программы обучения для получателей услуг, обеспечивается техническая поддержка пользователей и внедряются многоуровневые системы защиты данных. Перспективное развитие цифровизации социального обслуживания предполагает расширение применения искусственного интеллекта в диагностике и предупреждении заболеваний. Приоритет отдается развитию систем предиктивной аналитики рисков и созданию адаптивных интерфейсов для различных категорий пользователей. Одним из ключевых направлений является интеграция различных цифровых сервисов в единую экосистему, а также развитие технологий дополненной реальности для реабилитационных программ [3, 4].

Эффективная интеграция цифровых технологий предполагает комплексный подход к решению социально-экономических задач. Следует принимать во внимание не только технические аспекты внедрения, но и социально-психологическую адаптацию пользователей, формирование новых профессиональных компетенций у специалистов социальных служб. Значимым фактором является обеспечение финансовой доступности цифровых решений для всех категорий граждан, включая разработку льготных программ и субсидий на приобретение необходимого оборудования. Необходимо совершенствование нормативно-правовой базы в области цифрового социального обслуживания [5].

В процессе цифровизации особый акцент делается на формировании новых форматов взаимодействия между социальными службами и получателями услуг [3]. Развиваются мобильные приложения для самостоятельного мониторинга состояния здоровья, онлайн-платформы для записи на прием к специалистам, цифровые дневники здоровья [3]. Внедряются инновационные решения для помощи в повседневных задачах: от напоминаний о приеме лекарств до автоматической регулировки освещения и температуры в помещении.

В сфере реабилитации используется широкий спектр технологий виртуальной и дополненной реальности, позволяющих проводить эффективные занятия даже на дому [3]. Роботизированные комплексы помогают в восстановлении функций опорно-двигательного аппарата, а специальные программы способствуют развитию когнитивных способностей [2]. Одним из ключевых направлений становится использование больших данных для анализа эффективности

различных методов лечения и ухода [2]. Социально-психологический аспект цифровизации требует особого внимания. Следует обеспечивать комфортные условия для адаптации пожилых людей к новым технологиям, создавать постоянную поддержку пользователей, развивать доступные форматы обучения. Важным условием является учет индивидуальных особенностей каждого получателя услуг и предоставление персонализированных решений [2, 3].

Список литературы

1. Цифровая трансформация социальной сферы России // Минтруд России. М., 2025.
2. Петров А. С. Телемедицина в системе социального обслуживания // Социальные технологии. 2024. № 4. С. 56–68.
3. Смирнова Е. В. Умные технологии в социальном обслуживании // Социальная политика и социальное партнерство. 2025. № 2. С. 78–91.
4. Обзор рынка цифровых решений для социального обслуживания 2025 // Институт социального развития. М., 2025.
5. Концепция цифровой и функциональной трансформации социальной сферы : официальный сайт Правительства РФ.

УДК 378.147

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ В ОБРАЗОВАНИИ

И. Р. Колосов, *обучающийся*, М. К. Черняков, *д-р экон. наук*, *профессор*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
ivan.kolosov72@mail.ru

В работе рассматриваются теоретические основы, практические примеры и перспективы применения интеллектуальных систем в образовательной сфере. Акцент сделан на их роль в персонализации обучения, автоматизации рутинных процессов и расширении доступности образовательных услуг. Особое внимание уделено вызовам, связанным с этикой, приватностью данных и цифровым неравенством.

Ключевые слова: интеллектуальные системы, искусственный интеллект, персонализированное обучение, адаптивные платформы, цифровизация образования.

В условиях стремительной цифровой трансформации интеллектуальные системы (ИС), основанные на технологиях искусственного интеллекта (ИИ), становятся ключевым инструментом модернизации образовательного процесса. ИС представляют собой программные комплексы, имитирующие когнитивные функции человека: анализ, адаптацию, диагностику и принятие решений (табл. 1). Основные компоненты таких систем включают машинное обучение, глубокое обучение и обработку естественного языка (NLP). Теоретической базой выступает конструктивистская парадигма (Ж. Пиаже, Л. С. Выготский), согласно которой эффективность обучения возрастает при активном участии учащегося и поддержке в «зоне ближайшего развития», что обеспечивается за счёт персонализации контента [1].

Таблица 1

Ключевые концепции интеллектуальных систем в образовании

Концепция	Суть концепции	Функциональное назначение
Персонализированное обучение	Анализ данных учащегося (взаимодействие, время на задачи, ошибки) для адаптации учебного контента под индивидуальные особенности	Повышение эффективности усвоения материала и мотивации к обучению
Автоматизация оценки	Использование алгоритмов ИИ для проверки заданий, выявления типичных ошибок и формирования обратной связи	Снижение административной нагрузки на преподавателей, стандартизация оценивания
Виртуальные помощники	Чат-боты и голосовые ассистенты, отвечающие на вопросы учащихся в режиме 24/7	Обеспечение непрерывной поддержки в учебном процессе, расширение доступности помощи

Источники: [1 – 5].

Среди наиболее распространённых типов ИС (табл. 2) выделяют интеллектуальные обучающие системы (Intelligent Tutoring Systems, ITS), адаптивные платформы и виртуальных ассистентов. Примеры их применения демонстрируют высокую практическую значимость. Так, платформа Duolingo использует NLP и машинное обучение для адаптации языковых уроков под уровень пользователя, повышая мотивацию за счёт геймификации. DreamBox Learning корректирует математические задания в реальном времени, что способствует более глубокому пониманию материала. Carnegie Learning применяет нейронные сети для построения индивидуальных траекторий в изучении математики и грамотности. В России аналогичные решения реализуются в таких проектах, как Skyeng, где ИИ анализирует прогресс учеников и рекомендует оптимальные стратегии обучения [2].

Таблица 2

Примеры применения интеллектуальных систем в образовании

Наименование системы	Основные функции	Используемые технологии	Преимущества
Duolingo	Языковые уроки, геймифицированные задания, анализ речи	Обработка естественного языка (NLP), машинное обучение	Повышение мотивации, доступность, формирование устойчивых учебных привычек
DreamBox Learning	Адаптивное обучение математике, непрерывная оценка знаний, персонализированные подсказки	Adaptive AI, алгоритмы машинного обучения	Улучшение понимания материала, доказанная эффективность в K–8 классах
Carnegie Learning	Персонализированные траектории по математике и literacy	Нейронные сети, ИИ-аналитика	Повышение вовлечённости учащихся, гибкость учебного процесса
Gradescope	Автоматизированная проверка заданий (включая рукописные)	Компьютерное зрение, машинное обучение	Снижение нагрузки на преподавателей до 30 %, стандартизация оценки
Synthesia	Генерация обучающих видео с виртуальными аватарами	Генеративный ИИ, синтез речи и изображений	Быстрое создание мультимедийного контента без участия актёров
Skyeng (Россия)	Анализ прогресса учеников, рекомендации по обучению	Машинное обучение, NLP	Индивидуализация курсов, повышение эффективности онлайн-обучения

Источники: [2–5].

Экономическая и педагогическая эффективность ИС подтверждается рядом исследований. По данным MWS [1], персонализация повышает академические результаты на 15–25 %, а автоматизация проверки заданий (например, через Gradescope) снижает нагрузку на преподавателей до 30 %. Кроме того,

ИС способствуют росту мотивации учащихся на 20–30 % [3]. В корпоративном секторе внедрение ИИ-решений, таких как GigaChat от Сбера, увеличивает удержание сотрудников на 30 %, что свидетельствует о потенциале масштабирования таких технологий в формальном образовании [4].

Однако широкое внедрение ИС сопряжено с рядом вызовов. Во-первых, существует риск алгоритмической предвзятости, когда модели воспроизводят стереотипы, заложенные в обучающих данных. Во-вторых, сбор и обработка персональных данных учащихся требуют строгого соответствия нормам ФЗ 152 и GDPR. В-третьих, цифровое неравенство может усугубиться: не все регионы и социальные группы имеют равный доступ к необходимой инфраструктуре. По данным ЮНЕСКО (2023), без целенаправленной государственной политики ИИ рискует усилить разрыв между развитыми и депрессивными территориями [5].

Перспективы развития интеллектуальных систем в образовании тесно связаны с их интеграцией с передовыми технологиями, такими как генеративный искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность (VR/AR), а также аналитика больших данных (Big Data), что позволяет формировать глубоко персонализированные и иммерсивные образовательные среды. Согласно прогнозам Forbes [5], к 2030 году искусственный интеллект будет задействован в 80 % образовательных процессов, что свидетельствует о переходе от массового к индивидуализированному обучению. Такая трансформация создаёт предпосылки для появления «умных» школ, в которых учебные траектории будут автоматически адаптироваться под уникальные когнитивные особенности, темпы усвоения материала и стили познания каждого учащегося.

Таким образом, интеллектуальные системы демонстрируют высокий потенциал для глубокой трансформации образовательной сферы за счёт персонализации обучения, автоматизации рутинных процессов и расширения доступности качественных образовательных ресурсов. Вместе с тем их масштабное внедрение требует выработки чётких этических стандартов, надёжных механизмов защиты персональных данных учащихся и целенаправленных мер по сокращению цифрового неравенства между регионами и социальными группами. Для обеспечения устойчивого развития цифровой образовательной среды целесообразно развивать программы повышения цифровой грамотности педагогов и реализовывать региональные пилотные проекты на основе государственно-частно-научного партнёрства.

Список литературы

1. Стивен Д. Искусственный интеллект в образовании: изменение темпов обучения. М. : ИИТО ЮНЕСКО, 2020. 44 с.
2. Искусственный интеллект в образовании: как ИИ меняет процесс обучения // Блог MWS. URL: https://mws.ru/blog/iskusstvennyj-intellekt-v-obrazovanii-kak-ii-menyaet-proczess-obucheniya/ (дата обращения: 20.01.2026).

3. Маркарян А. О., Хараберюш И. Ф. Интеллектуальные системы в сфере образования: история и перспективы // Studia Humanitatis. 2018. № 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnye-sistemy-v-sfere-obrazovaniya-istoriya-i-perspektivy (дата обращения: 20.01.2026).
4. Решения для бизнеса: технологии и сервисы для компании от экосистемы СберБанка // Developers Sber. URL: https://developers.sber.ru/help/gigachat-api/education-with-ai (дата обращения: 20.01.2026).
5. Guidance for generative AI in education and research. Paris: UNESCO, 2023. 58 p.

УДК 004.089

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОВЕРКИ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ОСНОВЕ НЕЙРОСЕТЕВЫХ МОДЕЛЕЙ

Е. М. Кучинская, А. В. Нарожник
Научный руководитель: С. А. Зайкова, *канд. физ.-мат. наук*, *доцент*
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы
(ГрГУ им. Я. Купалы), г. Гродно, Беларусь
kuchinskay_em_24@mf.grsu.by, narozhnik_av_24@mf.grsu.by

В работе рассматриваются современные подходы к автоматизации проверки письменных учебных работ с использованием нейросетевых технологий. Особое внимание уделяется анализу возможностей двух платформ: Turnitin AI — системы интеллектуального анализа текстов и выявления заимствований, а также ChatGPT — языковой модели, применяемой для оценки структуры, логики и содержательной полноты письменных ответов.
Ключевые слова: нейросети, искусственный интеллект, автоматическая проверка работ, академические тексты, образовательные технологии.

Введение. В условиях активного развития цифровых образовательных технологий особую актуальность приобретает вопрос оптимизации процессов контроля знаний обучающихся. Одной из наиболее трудоёмких задач в деятельности преподавателя является проверка письменных работ: эссе, рефератов, курсовых проектов и развернутых ответов на экзаменационные вопросы. Данный процесс требует значительных временных затрат и высокой концентрации внимания.

Традиционная проверка письменных работ основывается на экспертной оценке преподавателя, что обеспечивает глубину анализа, однако может сопровождаться субъективностью и высокой нагрузкой. В этой связи применение нейросетевых технологий позволяет автоматизировать часть процедур анализа текста, включая проверку уникальности, логической структуры, полноты раскрытия темы и языкового оформления.

Современные языковые модели и интеллектуальные системы анализа текста основаны на методах обработки естественного языка (NLP) и машинного обучения. Они способны выявлять семантические связи, анализировать структуру аргументации и формировать рекомендации по улучшению качества текста [3]. В работе рассматриваются возможности практического применения таких технологий на примере платформ Turnitin AI и ChatGPT.

Автоматизация проверки письменных работ представляет собой перспективное направление цифровизации образования, способствующее повышению объективности оценивания и сокращению временных затрат преподавателя. Вместе с тем эффективность данных инструментов напрямую зависит от корректности их использования и методической интеграции в образовательный процесс.

Анализ возможностей платформы Turnitin AI

Turnitin AI представляет собой цифровую систему анализа академических текстов, ориентированную на проверку письменных работ обучающихся [1].

Основной функцией платформы является выявление текстовых заимствований и оценка оригинальности работы, однако современные версии сервиса также включают элементы интеллектуального анализа структуры текста.

Функциональные возможности платформы Turnitin AI включают:

— проверку текста на наличие заимствований и формирование отчёта о совпадениях;

— анализ оригинальности формулировок и перефразирования;

— выявление возможного использования генеративного искусственного интеллекта;

— предоставление комментариев и инструментов цифровой обратной связи;

— формирование статистики по результатам проверки.

Пример формализации задания для анализа может быть представлен следующим образом: *Проведи проверку курсовой работы по дисциплине «Информационные технологии в образовании» на тему «Применение искусственного интеллекта в образовательных платформах», сформируй отчёт об оригинальности текста и укажи фрагменты с высоким уровнем совпадений.*

Результатом выполнения запроса является структурированный отчёт с процентным показателем оригинальности и выделением совпадающих фрагментов текста. Это позволяет преподавателю оперативно оценить самостоятельность выполнения работы и принять решение о её дальнейшем рецензировании.

Анализ возможностей ChatGPT в оценивании письменных работ

ChatGPT представляет собой языковую нейросетевую модель, способную анализировать текст и формировать развернутую обратную связь [2]. В образовательной практике данный инструмент может использоваться для предварительной проверки письменных ответов, анализа логической структуры и выявления смысловых пробелов.

Функциональные возможности ChatGPT включают:

— анализ структуры текста (введение, основная часть, выводы);

— оценку логичности изложения и последовательности аргументации;

— выявление стилистических и грамматических неточностей;

— формирование рекомендаций по доработке текста;

— адаптацию комментариев под уровень подготовки обучающегося.

Пример промпта: *Проанализируй эссе на тему «Цифровая трансформация образования», оцени полноту раскрытия темы, логичность структуры и аргументацию. Укажи сильные стороны и направления для улучшения.*

В результате выполнения запроса формируется развернутый аналитический комментарий, который может использоваться студентом для самостоятельной корректировки текста либо преподавателем в качестве вспомогательного инструмента при выставлении оценки.

Для более объективной оценки возможностей рассматриваемых нейросетевых сервисов представляется целесообразным провести их сравнительный анализ по ряду ключевых критериев. В качестве параметров сопоставления были выбраны функциональное назначение платформ, степень автоматизации оценивания, особенности анализа содержательной части текста, а также наличие инструментов обратной связи. Представленные критерии позволяют

оценить, в какой мере каждый из сервисов может быть использован в практической деятельности преподавателя для контроля и анализа письменных работ.

Сравнение позволяет выявить методические особенности использования каждого из сервисов в образовательном процессе и определить области их наиболее эффективного применения. Результаты анализа представлены в таблице.

Результаты сравнения ключевых особенностей платформ

Критерий	Turnitin AI	ChatGPT
Основное назначение	Проверка оригинальности и академической добросовестности	Анализ структуры и содержания текста
Автоматическое оценивание	Частично реализовано (отчёты, показатели совпадений)	Формирует аналитическую оценку, но не выставляет формальную отметку
Работа с аргументацией	Ограниченная	Расширенный семантический анализ
Методическая обратная связь	Комментарии и инструменты рецензирования	Развернутые текстовые рекомендации

Выводы. Применение нейросетевых технологий в процессе проверки письменных работ обучающихся позволяет значительно повысить эффективность и объективность контроля знаний. Turnitin AI ориентирован преимущественно на обеспечение академической добросовестности и анализ оригинальности текста, тогда как ChatGPT предоставляет возможности содержательной и структурной оценки письменных работ.

Вместе с тем автоматизированные системы не могут полностью заменить экспертную оценку преподавателя. Их использование должно рассматриваться как вспомогательный инструмент, способствующий повышению качества образовательного процесса. Методически грамотная интеграция нейросетевых сервисов позволяет оптимизировать временные ресурсы преподавателя и обеспечить более индивидуализированную обратную связь обучающимся.

Список литературы

1. AI Writing Detection & Plagiarism Checker // Turnitin. URL: https://www.turnitin.com/ (дата обращения: 30.01.2026).
2. ChatGPT — нейросетевая языковая модель компании OpenAI. URL: https://chat.openai.com/ (дата обращения: 30.01.2026).
3. Гриншкун В. В. Информационные технологии в образовании : учеб. пособие. М. : Юрайт, 2024. 256 с.

УДК 004.415.2

АРХИТЕКТУРНЫЕ ПРИНЦИПЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ХИМИЧЕСКОГО СОСТАВА ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ

А. В. Лемешевский
Научный руководитель: В. В. Шумак, *д-р с.-х. наук*, *доцент*
Полесский государственный университет (ПолесГУ), г. Пинск, Беларусь
radicalhydrogen@mail.ru

В работе обоснована концепция программной архитектуры для платформы национального мониторинга нутриентного профиля пищевого сырья. Предложена модульная структура с гибридным хранилищем и шлюзами межсистемного взаимодействия, ориентированная на задачи продовольственной безопасности Республики Беларусь.
Ключевые слова: цифровая нутрициология, архитектура ПО, гибридные базы данных, API-интеграция, продовольственная безопасность, FoodEx2, FAIR-принципы.

Процессы цифровизации в аграрном секторе и системе охраны здоровья населения обозначили потребность в качественно новых инструментах оценки нутриентного состава продовольствия. Справочные издания и статические реестры, традиционно применяемые для ведения баз данных о химическом составе продуктов (Food Composition Databases — FCDB), перестали отвечать современным аналитическим запросам. Согласно исследованию В. В. Бессонова [и соавт.] [1], предметное поле нутрициологии значительно расширилось: от учёта базовых макронутриентов до фиксации метаболомных профилей, что исключает возможность дальнейшей эксплуатации линейных табличных форматов. Одновременно с этим анализ состояния информационной инфраструктуры в Республике Беларусь позволил установить отсутствие унифицированного архитектурного подхода, способного консолидировать разобщённые лабораторные массивы в целостное хранилище. Данная проблема определила направление настоящего исследования — формирование архитектурных принципов и построение концептуальной модели программного комплекса, предназначенного для приёма, проверки достоверности и систематизированного накопления нутрициологической информации с учётом государственных стратегических ориентиров.

В ходе работы задействованы методы системного анализа предметной области, сопоставительного изучения архитектурных паттернов информационных систем, а также концептуального проектирования многоуровневой платформы. Сформированные требования к компонентам системы соотнесены с регламентами стандартных операционных процедур EuroFIR [4] и подходом FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable), который, как обосновано в публикации S. Brinkley [и соавт.] [2], представляет собой необходимое условие предотвращения так называемых «информационных колодцев» (data silos) — изолированных массивов, лишённых возможности повторного использования.

Закладка указанных принципов непосредственно в проектную документацию архитектуры исключает фрагментацию сведений и открывает доступ к ним со стороны научного сообщества. Помимо этого, для достижения семантической совместимости избран классификатор FoodEx2, созданный Европейским агентством по безопасности пищевых продуктов (EFSA) [3]. Его отличительная особенность — фасетное кодирование каждого наименования продукта, что принципиально отличается от текстовых описаний, практикуемых в настоящее время, и создаёт предпосылки для машиночитаемого обмена данными с зарубежными системами оценки рисков.

Итогом проектирования стала многоуровневая архитектура (Layered Architecture), устраняющая избыточную связность компонентов, свойственную устаревшим монолитным решениям. Первый уровень — автоматизированный приём данных (Data Ingestion). Изучение сложившихся бизнес-процессов выявило, что перенос результатов из протоколов лабораторных испытаний вручную сопровождается существенными искажениями [4]. Для нейтрализации этого фактора спроектирован интеграционный модуль на базе RESTful API, оснащённый алгоритмом входной проверки. Алгоритм должен анализировать целостность поступающего пакета (JSON/XML) из лабораторной информационной системы (LIMS): в частности, контролируется попадание суммы проксимальных нутриентов (белок, жир, углеводы, влага, зола) в коридор 97 – 103 %, регламентированный процедурами EuroFIR [4]. Пакеты, не соответствующие установленным критериям, должны отсекаться до момента записи в основное хранилище, что гарантирует чистоту информационного фонда.

Второй уровень — гибридное хранилище. Принципиальным решением выступает отказ от единой реляционной базы. Обоснована двухсекторная схема: реляционный сегмент (PostgreSQL) предназначен для метаданных, нормативных справочников (ГОСТ, СТБ) и сведений о макронутриентах, где критична строгая транзакционность; документоориентированный сегмент (NoSQL) отведён под результаты хроматографического и спектрального анализов, структура которых изменяется при внедрении новых аналитических методик, — это обеспечивает горизонтальное масштабирование без пересмотра схемы всей базы.

В рамках реализации физической модели хранения особое внимание уделено оптимизации поисковых алгоритмов для работы с гетерогенными данными. Поскольку массив лабораторных испытаний характеризуется экспоненциальным ростом, в архитектуру заложен механизм секционирования (partitioning) таблиц базы данных по временным меткам. Для обеспечения целостности связей между жестко структурированными метаданными (SQL) и полиморфными результатами анализов (NoSQL) применен протокол сквозной идентификации на основе генерации уникальных ключей UUID v4. Это архитектурное решение позволило внедрить специализированные GIN-индексы (Generalized Inverted Index) для полей типа JSONB. Использование инвертированных индексов дает возможность проводить мгновенную аналитическую выборку по глубоко вложенным атрибутам — например, осуществлять поиск специфических

изомеров жирных кислот или минорных биологически активных веществ внутри неструктурированных документов без необходимости их полной десериализации. Опираясь на бенчмарки аналогичных высоконагруженных систем, можно прогнозировать: данный подход сокращает время генерации сводных отчетов о нутриентном профиле на 35–40 % по сравнению с классическими нормализованными схемами, что критически важно для оперативного мониторинга продовольственной безопасности в масштабах страны.

Третий уровень — семантическая интеграция. Здесь предусмотрен сервис маппинга, опирающийся на тезаурусы FoodEx2 [3] и преобразующий локальные торговые наименования в международные коды, что позволяет, к примеру, корректно сопоставлять нутриентный профиль белорусской молочной продукции с записями реестров USDA или EuroFIR. Для нивелирования различий в оборудовании региональных лабораторий на этом же уровне размещены промежуточные шлюзы (Middleware), приводящие потоки от разнородных LIMS к единому формату. Четвёртый уровень — аналитические сервисы. Модель данных реализует темпоральную логику, фиксируя хронологию изменений состава каждого продукта, что имеет определяющее значение для ретроспективных эпидемиологических исследований и наблюдения за долгосрочными трендами.

Практическая значимость предложенной архитектуры обусловлена её прямым соответствием положениям Доктрины национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года [5]. Во-первых, платформа обеспечивает планомерное накопление первичных лабораторных данных об отечественном сырье, устраняя зависимость от экстраполяции зарубежных справочных величин, которая неизбежно порождает погрешности. Во-вторых, динамическая природа хранилища даёт возможность генерировать аналитические отчёты по индикаторам качества рациона, прописанным в Доктрине, и отслеживать, например, снижение содержания микроэлементов в растительном сырье вследствие деградации почв. В-третьих, цифровые паспорта продукции, сформированные по стандартам FAIR [2] и кодировке FoodEx2 [3], укрепляют позиции белорусских товаров на экспортных площадках, подтверждая их качество прозрачной и верифицируемой документацией.

Выводы и рекомендации. Спроектирована гибридная модель хранения, объединяющая достоинства реляционной и документоориентированной парадигм, что решает проблему обработки разнородной нутрициологической информации, обозначенную в [1]. Сформирован механизм автоматической входной проверки на основе регламентов EuroFIR, существенно снижающий влияние человеческого фактора на достоверность массива. Обосновано применение стандартов FAIR и FoodEx2 в качестве обязательного условия встраивания национальной системы в глобальное информационное пространство. Показано соответствие архитектуры стратегическим целям, закреплённым в Доктрине продовольственной безопасности, в области мониторинга качества питания. Реализация представленной модели на практике способна стать фундаментом суверенной цифровой экосистемы контроля качества продовольствия в Республике Беларусь.

Список литературы

1. Базы данных химического состава пищевых продуктов в эпоху цифровой нутрициологии / В. В. Бессонов [и др.] // Вопросы питания. 2020. № 4. С. 211 – 219. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bazy-dannyh-himicheskogo-sostava-pischevyh-produktov-v-epohu-tsifrovoy-nutritsiologii (дата обращения: 11.02.2026).
2. The state of food composition databases: data attributes and FAIR data harmonization in the era of digital innovation / S. Brinkley [et al.] // *Frontiers in Nutrition*. 2025. Vol. 12. Art. 1552367. URL: https://doi.org/10.3389/fnut.2025.1552367 (дата обращения: 16.02.2026).
3. The food classification and description system FoodEx 2 (revision 2) / European Food Safety Authority (EFSA) // *EFSA Supporting Publications*. 2015. Vol. 12. No. 5. EN-804. URL: https://doi.org/10.2903/sp.efsa.2015.EN-804 (дата обращения: 12.02.2026).
4. Standard Operating Procedures (SOPs): Technical Manual / S. Astley [et al.]. Brussels: EuroFIR AISBL, 2019. 67 p. URL: https://www.eurofir.org/wp-content/uploads/2019/02/2019-02-13-EuroFIR-SOPs-FINAL-PDF.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
5. Доктрина национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 15.12.2017 № 962. URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21700962 (дата обращения: 10.02.2026).

УДК 004.089

РАЗРАБОТКА ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ НА ОСНОВЕ НЕЙРОСЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

С. А. Тюшляев
Научный руководитель: С. А. Зайкова, *канд. физ.-мат. наук*, *доцент*
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы
(ГрГУ им. Я. Купалы), г. Гродно, Беларусь
tjshlyev_sa_25@mf.grsu.by

В работе изучены современные подходы к автоматизации разработки и создания тестовых заданий с использованием нейросетевых технологий. Особое внимание уделяется анализу двух платформ: Examica — специализированной системы генерации тестов с применением искусственного интеллекта, и Kampus AI — образовательной нейросети, умного помощника, которая ориентирована на поддержку учебной деятельности студентов и преподавателей.
Ключевые слова: нейросети, искусственный интеллект, автоматическая генерация тестов, экзаменационные задания, образовательная платформа.

Введение. В условиях цифровой трансформации образовательного процесса существенно возрастает интерес к применению технологий искусственного интеллекта в обучении и оценивании знаний. Одной из наиболее трудоёмких задач в деятельности преподавателя является разработка контрольных, экзаменационных и иного рода заданий, включая объёмные тестовые задания, требующие значительных временных затрат. Традиционные методы создания тестов не всегда обеспечивают достаточную вариативность и объективность оценки.

Современные нейросетевые технологии позволяют автоматизировать процесс создания тестовых заданий, адаптируя их под содержание учебных дисциплин, уровень обучающихся и определенные цели обучения. Такие технологии включают методы автоматической генерации вопросов на естественном языке с использованием языковых моделей, что активно исследуется в современной научной литературе в области обработки естественного языка и образовательных технологий [3]. В работе рассматриваются возможности практического применения таких подходов на примере двух современных образовательных ИИ-сервисов — *Examica* и *Kampus AI*.

Автоматическая генерация тестовых заданий представляет собой направление, которое основано на анализе учебного текста и формировании на его основе вопросов различного типа. Современные нейросетевые модели могут создавать задания с выбором одного или нескольких правильных ответов, задания формата «верно/неверно», а также вопросы открытого типа.

Подобные технологии сейчас рассматриваются как перспективные инструменты для масштабирования онлайн-образования, оптимизации процессов контроля знаний и повышения доступности материалов для самостоятельной проверки. Однако тут необходимо упомянуть, что эффективность их применения во многом определяется корректной формулировкой задач, которые предоставляются нейросети.

Анализ возможностей платформы Examica

Examica представляет собой облачную платформу для создания, проведения и анализа тестирования, ориентированную преимущественно на преподавателей и образовательные учреждения [1]. Ключевой особенностью сервиса является использование нейросетевых технологий для автоматизации процесса создания тестовых заданий на основе учебных материалов.

Функциональные возможности платформы *Examica* включают:

— генерацию тестовых заданий на основе загруженного текста или файлов (конспекты лекций, учебники, презентации);

— поддержку различных типов вопросов, включая задания с выбором одного или нескольких ответов, форматы верно/неверно и вопросы с открытым ответом;

— несколько способов создания тестов, включая автоматическую генерацию с использованием ИИ, импорт готовых тестов из файлов и создание заданий с нуля в редакторе;

— проведение онлайн-тестирования с возможностью анализа результатов обучения.

Пример формализации задания для автоматической генерации тестов на платформе *Examica* может быть представлен следующим образом: *На основе представленного текста лекции «Понятие однопроцессорных, мультипроцессорных и многоядерных систем» по дисциплине «Аппаратное и программное обеспечение компьютерных систем» сгенерируй 10 тестовых заданий, каждое из которых будет с выбором одного правильного ответа и указанием корректного варианта.*

Результатом применения данного запроса является структурированный набор тестовых заданий, обеспечивающий объективную оценку результатов обучения в рамках специальной дисциплины с заранее заданными преподавателем целевыми параметрами. Это крайне удобно для формирования банка оценочных средств. Тестовые задания имеют возможность настройки цветовой палитры для правильных ответов и комментирования, объяснения выбора правильного варианта из предложенных студенту.

Анализ возможностей платформы Kampus AI

Кампус (Kampus AI) представляет собой нейросетевой образовательный ассистент, умный помощник для обучающихся [2]. Разработчики *Kampus AI* позиционируют его как ИИ инструмент, который направлен на повышение понимания и усвоения учебного материала, а также помощь в выполнении различных академических заданий.

Функциональные возможности *Кампус* включают:

— генерацию текстов курсовых, рефератов, эссе и иных письменных учебных работ;

— помощь в решении учебных и практических задач по различным дисциплинам, включая специальные дисциплины;

— объяснение сложных тем, формирование логической структуры материала и его адаптацию под уровень подготовки студента.

В проведённом исследовании *Kampus AI* позволил сформировать развёрнутые текстовые ответы, планы и пояснения, что делает данный сервис эффективным инструментом для самостоятельной подготовки и углубления знаний. Пример промпта: *Сформируй структурированный план курсовой работы на тему «Обработка естественного языка (NLP) и чат-боты» с выделением основных разделов и кратким описанием их содержания.* Результатом выполнения данного запроса является структурированный план, благодаря которому студент сможет самостоятельно категорировать всю информацию в полноценную работу (таблица).

Результаты сравнения ключевых особенностей платформ

Критерий	Examica	Kampus AI
Типы заданий	Формализованные тестовые задания (вопросы с выбором ответа, верно/неверно, открытые вопросы)	Учебные и аналитические задания, ориентированные на понимание и проработку материала
Оценивание	Автоматическое оценивание результатов тестирования с использованием встроенных инструментов	Отсутствует специализированный механизм оценивания знаний
Автоматическая генерация вопросов	Реализована на основе анализа учебных текстов и материалов с использованием нейросетевых алгоритмов	Не является основной функцией; возможна генерация вопросов в рамках анализа отдельной темы

Выводы. Использование нейросетевых технологий преподавателем при разработке тестовых заданий обладает рядом методических особенностей и ограничений, которые необходимо учитывать в образовательной практике. Качество автоматически сгенерированных тестовых заданий с помощью обоих сервисов на основе нейросетевых технологий, тем не менее, в значительной степени определяется характеристиками исходного учебного материала, включая его полноту, логическую структурированность и однозначность формулировок. При недостаточной проработке преподавателем или избыточной теоретической обобщённости материала нейросеть может формировать поверхностные либо недостаточно дифференцированные вопросы, что снижает методическую ценность теста и точность контроля знаний у студентов.

Список литературы

1. Paper & Online Tests Grading App for Teachers // Examica. URL: https://www.examica.io/ru/ (дата обращения: 22.01.2026).
2. Кэмп (ex. Кампус) — нейросеть для студентов. URL: https://kampus. ai/ (дата обращения: 25.01.2026).
3. Беляева О. А., Бобрович Т. А. Образовательные технологии : учеб.-метод. пособие. 4-е изд., стер. Минск : РИПО, 2025. 182 с.

УДК 004.62

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ МЕТОД ZETTELKASTEN ДЛЯ УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ

Н. М. Федоров, *обучающийся*, Н. Б. Тесля, *канд. техн. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
mister.nik2002@yandex.ru

Данная работа посвящена автоматизации метода ведения заметок Zettelkasten как эффективной альтернативы традиционным способам хранения информации в учебной и научной деятельности студентов. Рассматриваются основные принципы системы, её цифровая реализация на примере приложения Obsidian, а также приводятся результаты сравнительного анализа, демонстрирующие значительное повышение скорости поиска, запоминания и установления взаимосвязей между фрагментами знаний.

Ключевые слова: метод хранения информации, Zettelkasten, управление знаниями, заметки, семантическая сеть, картотека, Obsidian.

В современном мире электронная информация доступна в больших объемах, но традиционные способы ее хранения и поиска сталкиваются с проблемами. Линейные и иерархические структуры файловых систем усложняют быстрый доступ к данным, приводят к потере информации и затрудняют выявление взаимосвязей. Это может вызывать неполные или искаженные выводы из-за отсутствия полной картины. Неспособность регулярно обновлять данные приводит к их устареванию, что критично в условиях быстро меняющейся информации и снижает качество решений.

Современные студенты обрабатывают большие объемы информации. Для эффективной учебы нужна система взаимосвязанного хранения и поиска знаний. Метод Zettelkasten, разработанный Никласом Луманом, организует фрагменты информации в виде взаимосвязанных заметок с системой ссылок. Это позволяет легко находить и актуализировать знания.

Метод представляет собой систему организации знаний на основе сетевого графа. Информация размещается в вершинах, где имена вершин состоят из тегов, а значения — это заметки с соответствующей информацией. Это сеть из взаимосвязанных заметок, где каждая из вершин представляет атомарную единицу знания, а связи отражают логические и ассоциативные отношения [1].

Основные принципы метода: каждая заметка содержит одну идею, ссылки между заметками формируют сеть взаимосвязей. Это создает нелинейную структуру знаний, облегчая поиск и сопоставление данных. Актуальность информации поддерживается возможностью добавления и пересмотра заметок без необходимости переписывать систему. Метод также повышает ценность информации и способствует генерации новых идей через концепцию «вторичного использования» [2].

Бумажные карточки в ящиках Лумана устарели в цифровую эпоху. Электронные записи удобнее: они доступны, быстро ищутся по названию или тегу,

позволяют перейти к первоисточнику и облегчают создание библиографии благодаря стилям цитирования. Для этого используются специальные программные среды, указанные ниже:

— Obsidian: локальное хранение данных в Markdown-файлах с граф-связями [3];

— Zettlr: редактор для академического письма с поддержкой цитирования [4];

— Roam Research / Logseq: база знаний как граф с автоматическим связыванием.

Кроме того, можно использовать универсальные инструменты [5]:

— Notion имитирует сетевой принцип Zettelkasten через базы данных и связи между страницами, организуя структурированные записи и автоматизируя шаблоны заметок;

— Evernote и OneNote частично реализуют связанность записей через теги и внутренние ссылки, организуя заметки в тематические подборки и обеспечивая навигацию между материалами;

— любые текстовые редакторы с поддержкой Markdown и гиперссылок.

Для автоматизированного хранения учебной и научной информации использовано приложение Obsidian с методом Zettelkasten. Шаги: записывать информацию в цифровом формате в шаблонах, каждая заметка с одной идеей; связывать заметки ссылками или тегами; регулярно пересматривать, добавлять новые и удалять неактуальные данные.

В приложении Obsidian заметку создают с определённой структурой. Имя заметки вводят через поисковую строку. Шаблоны заметок создают вручную или используют готовые из сообщества. Структура заметки включает:

— головную часть: дату, время, теги;

— основную часть: тело заметки с заголовками;

— футтер: нулевые теги (Zero-Links) и ссылки на источники.

Zero-Links — это пустые заметки для быстрого поиска информации и поддержания порядка.

Поиск заметок осуществляется в поисковой строке с помощью тегов. Например, для поиска учебных материалов по программированию на языке Python в поисковую строку можно ввести запрос «tag:#lesson tag:#python». Можно искать информацию как через поисковую строку, используя обычные теги (tag:#lesson), так и используя граф и просматривая связи заметок с нулевым тегом (00 lesson).

Для оценки эффективности метода Zettelkasten был проведен сравнительный анализ с традиционным методом организации информации — хранение информации с помощью обычной файловой системы. Оценка проводилась по 5-балльной шкале по параметрам работы с информацией (рисунок).

Эффективность метода оценивалась двумя группами студентов. Экспериментальная группа использовала Zettelkasten в Obsidian, контрольная — файловую систему. Сравнивали их работу по выполнению стандартизированных учебных заданий, используя следующие параметры:

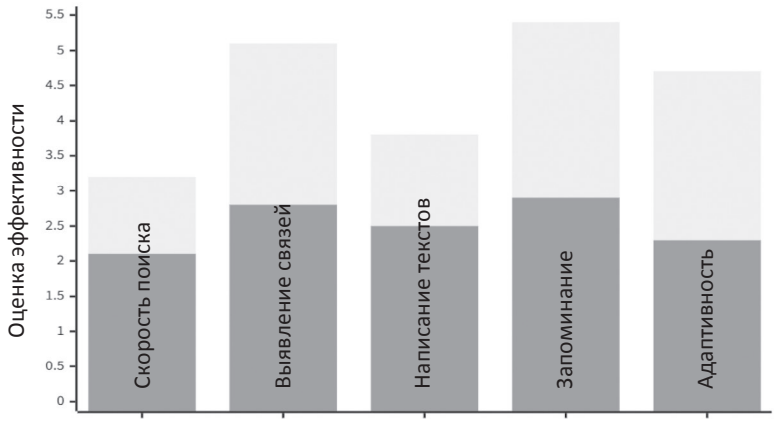
— *скорость поиска информации:* среднее время нахождения информации в архиве из 50 документов (в минутах);

— *выявление взаимосвязей:* количество и релевантность связей между концепциями в аналитическом обзоре;

— *скорость написания текстов:* время на создание черновика текста на 500 слов;

— *запоминание информации:* тест с закрытыми вопросами через неделю после работы, оценка в процентах правильных ответов (конвертация в 5-балльную шкалу);

— *адаптивность к новым знаниям:* время и субъективная сложность интеграции нового блока информации в существующую структуру.



Сравнительный анализ эффективности методов организации хранения информации

Метод Zettelkasten эффективнее традиционных: поиск информации ускоряется в 2,1 раза, выявление связей — в 1,8 раза, написание текстов — в 1,5 раза. Наибольшее преимущество — в выявлении связей (в 1,8 раза) и адаптивности (в 2,0 раза). Система тегов и пересмотр улучшают удержание информации в 1,9 раза. Пользователи отмечают ускорение поиска и рост способности находить неочевидные связи.

Метод Zettelkasten подходит для лекций, семинаров и научных проектов, организуя идеи, гипотезы и облегчая написание статей. Стимулирует креативность, позволяя отслеживать мысли. Структурированные цифровые заметки читаются легче бумажных, улучшая мышление и анализ.

Список литературы

1. Аренс С. Как делать умные заметки: один простой метод, чтобы повысить продуктивность в учебе и работе; пер. с англ. А. Кардаш. М. : Альпина Паблишер, 2021. 262 с.

2. Schmidt J. F. Niklas Luhmann's Card Index: The Fabrication of Serendipity // *Sociologica*. 2018. Vol. 12, № 1. P. 53 – 60.
3. Obsidian : официальный сайт. URL: https://obsidian.md/ (дата обращения: 10.02.2025).
4. Zettlr Documentation. URL: https://docs.zettlr.com/ (дата обращения: 10.02.2025).
5. Linking Your Thinking : блог. URL: https://www.linkingyourthinking.com/ (дата обращения: 10.02.2025).

УДК 004.4

ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА ОБУЧЕНИЯ С ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ ARDUINO

Е. М. Фомина, *обучающийся*, Н. Б. Тесля, *канд. техн. наук*, *доцент*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
fominvliza@gmail.com

Рассмотрены технические аспекты детского дополнительного образования с использованием перспективной среды разработки Arduino. Предложен вариант модернизации учебного процесса детского технопарка путем создания современной образовательной платформы на базе LMS с интегрированными инструментами для работы с Arduino.

Ключевые слова: техническое образование, IT-направление, образовательная платформа, платформа Arduino, LMS, LTI.

Современная система технического образования должна не просто передавать теоретические знания, но и формировать у обучающихся практические навыки создания и внедрения технологических решений. В дополнительном техническом образовании ключевым инструментом для достижения этой цели выступают открытые аппаратно-программные платформы, например Arduino, которая позволяет выстраивать обучение на основе проектной деятельности, робототехники и IoT. Компетенции, получаемые в процессе работы с Arduino, становятся основой для подготовки будущих инженеров, программистов и технических специалистов.

Детский технопарк «Кванториум» — инновационная образовательная платформа, предоставляющая детям и подросткам уникальную возможность развивать навыки, востребованные в цифровой экономике. Целью деятельности технопарка является популяризация инженерно-технического творчества, ранняя профориентация и создание условий для проектной и исследовательской деятельности с применением современных технологий. Особое внимание в «Кванториуме» уделяется направлению робототехники и программирования с использованием платформы Arduino. Здесь обучающиеся получают знания и практические умения в области электроники, алгоритмизации, цифрового моделирования и разработки программного обеспечения для управления роботами.

Инфраструктура направления включает современное оборудование: компьютеры, комплекты Arduino с датчиками и исполнительными устройствами, интерактивные панели и системы видеоконференций. Образовательный процесс построен с опорой на компетентностный и проектный подходы, что позволяет сразу применять теоретические знания на практике через мини-проекты и инженерные соревнования.

Программное обеспечение для обучения основано на Arduino IDE — простой и интуитивно понятной среде разработки, специально созданной для программирования микроконтроллеров Arduino [1, 2]. Arduino IDE используется на начальных этапах обучения для формирования базовых навыков программирования и понимания работы робототехнических систем.

Для блочного программирования поверх Arduino IDE при обучении используется Ardublockly / mBlock. Написанную программу ArduBlock конвертирует в код Arduino IDE. Эта программа встраивается в среду программирования Arduino IDE, т. е. это плагин. Он визуализирует код и тем самым позволяет детям лучше понять основы текстового программирования в Arduino IDE [3]. По мере повышения компетенций учащиеся переходят к использованию дополнительных библиотек и расширенных возможностей платформы.

В последние годы значительно вырос интерес к облачным технологиям, связанным с Arduino. С помощью виртуальных симуляторов (например, Tinkercad Circuits от Autodesk или Wokwi) учащиеся кванториума создают и запускают проекты прямо в браузере, не имея доступа к физическим платам. Дополнительную гибкость и мощность дают среды разработки нового поколения — Arduino IDE 2. x, а также интеграция Arduino-плат с профессиональными платформами, такими как PlatformIO и Visual Studio Code [4, 5].

Использование платформы Arduino в рамках IT-направления технопарка «Кванториум» позволяет эффективно внедрять современные образовательные технологии и формировать у обучающихся ключевые инженерные и цифровые компетенции. Оснащённость квантумов, разнообразие оборудования и системный подход к обучению обеспечивают высокий уровень подготовки школьников и создают прочную основу для их дальнейшего развития в сфере робототехники, программирования и IoT-технологий.

При исследовании организации обучения в детском технопарке «Кванториум» была выявлена важная проблема: в учебном процессе приходится использовать сразу несколько разных цифровых инструментов и платформ, не связанных между собой. Например, учащиеся программируют в Arduino IDE или Tinkercad Circuits, хранят проекты и код локально на своих компьютерах или GitHub, а преподаватель проверяет результаты вручную, скачивая файлы из разных источников. Такой подход создает трудности как для учеников, так и для преподавателей: учащимся необходимо постоянно переключаться между различными сайтами и приложениями, а преподавателям сложно отслеживать, кто что сделал, на каком этапе находится проект и как развиваются навыки каждого ученика. Кроме того, работа в офлайн-средах (например, Arduino IDE) затрудняет удалённую проверку и затягивает обратную связь.

Чтобы устранить эти проблемы и сделать учебный процесс более удобным, современным и эффективным, предлагается разработать (внедрить) единую цифровую платформу обучения, в которую будут интегрированы ключевые инструменты для работы с Arduino. Такая система может быть реализована на базе существующей LMS (системы управления обучением), например Moodle / Google Classroom, с возможностью подключения дополнительных сервисов через технологию LTI (Learning Tools Interoperability — совместимость средств обучения) — это стандарт, созданный Глобальным консорциумом IMS по обучению, который связывает контент и ресурсы с учебными платформами. Учитывая необходимость прошивки реальных схем, осуществляемых с помощью USB-порта, дополнительным требованием является возможность

индивидуальной настройки образовательной платформы с интеграцией в нее типовых инструментов, установленных на локальном компьютере конкретного пользователя.

Облачные симуляторы, такие как Wokwi или Tinkercad Circuits, можно встроить прямо в интерфейс курса, что особенно удобно, если в какой-то момент учащиеся не имеют доступа к физическим платам.

Кроме того, при наличии такой единой платформы можно будет подключить родительский и наставнический контроль, организовать онлайн-защиты проектов, проводить конкурсы и хакатоны. В среднесрочной перспективе это позволит создать полноценную цифровую образовательную среду, соответствующую требованиям современного образования, где технологии действительно помогают обучать, а не усложняют процесс.

Таким образом, предлагаемая образовательная платформа на базе LMS должна представлять собой интегрированную среду, объединяющую управление обучением и инструментарий Arduino. Ключевыми техническими требованиями являются: поддержка LTI для бесшовного встраивания облачных симуляторов (Tinkercad, Wokwi) и редакторов кода, наличие функционала автоматической проверки программ (unit-тестирование) для снижения нагрузки на педагога, встроенная система контроля версий (Git) для хранения кода проектов и организации командной работы, а также модули геймификации и сбора статистики для отслеживания прогресса и формирования цифрового портфолио каждого учащегося.

Интеграция всех необходимых инструментов в единую экосистему не только упростит учебный процесс, но и создаст условия для масштабируемого и персонализированного обучения. Такой подход позволит максимально эффективно использовать потенциал открытых аппаратно-программных платформ, формируя у подрастающего поколения те компетенции, которые востребованы на рынке цифровых технологий.

Список литературы

1. Что такое Arduino: принцип работы и возможности платформы. URL: https://www.mvideo.ru/blog/pomogaem-razobratsya/chto-takoe-arduino-princzip-raboty-i-vozmozhnosti-platformy (дата обращения: 20.02.2026).
2. Среда разработки Arduino IDE. URL: https://robotclass.ru/tutorials/arduino-ide/ (дата обращения: 20.02.2026).
3. Обзор — mBlock — Arduino. Создание программ в ArduBlock. URL: https://ardublock.ru/project/003/ (дата обращения: 20.02.2026).
4. Circuits on Tinkercad // Tinkercad. URL: https://www.tinkercad.com/circuits/ (дата обращения: 20.02.2026).
5. Wokwi — World's most advanced ESP32 Simulator. URL: https://wokwi.com/ (дата обращения: 20.02.2026).

УДК 004.491.22

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ АЛГОРИТМОВ ШИФРОВАНИЯ НА PYTHON

А. А. Якушев, *обучающийся*, В. В. Лихачев, *канд. техн. наук*
Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК),
г. Новосибирск, Россия
leehvv@sibupk.su

В работе рассмотрена реализация алгоритмов шифрования информации на языке программирования Python. Шифрование данных в настоящее время становится основой любой системы защиты. Цель исследования — преодоление разрыва между теоретическим пониманием алгоритмов и их практической реализацией.

Ключевые слова: информация, криптография, гибридное шифрование, код программы.

В условиях современной цифровой трансформации информация приобретает статус одного из ключевых стратегических ресурсов общества. Процессы глобализации и повсеместное внедрение цифровых технологий обусловили значительный рост объёмов конфиденциальных данных, включая личную корреспонденцию, финансовую информацию, коммерческие сведения и государственно значимые данные, которые непрерывно передаются, обрабатываются и хранятся в электронных информационных системах. В связи с этим обеспечение защиты данных, представляющее собой совокупность организационных, правовых и технических мер, направленных на поддержание конфиденциальности, целостности и доступности информации, становится не только технологической задачей, но и важнейшим стратегическим приоритетом развития современных информационных систем и цифровой экономики.

Актуальность обеспечения информационной безопасности в современных условиях значительного количества кибератак, масштабных утечек данных трудно переоценить. В данных условиях шифрование информации, представляющее собой процесс преобразования данных в форму, недоступную для восприятия неавторизованными пользователями, выступает ключевым элементом современных систем защиты информации. Применение криптографических методов позволяет обеспечить конфиденциальность данных даже при их перехвате, поскольку зашифрованная информация становится практически непригодной для использования злоумышленниками без соответствующего ключа доступа. Таким образом, понимание принципов и механизмов криптографической защиты становится необходимой профессиональной компетенцией специалистов в области информационных технологий и информационной безопасности [1].

Целью настоящей работы является разработка программного продукта на языке Python, предназначенного для демонстрации принципов функционирования классических и современных алгоритмов шифрования, а также механизмов их совместного применения в реальных информационных системах.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Провести анализ теоретических основ симметричного и асимметричного шифрования, включая их математический аппарат, а также определить преимущества и ограничения каждого подхода.

2. Реализовать на практике алгоритм симметричного шифрования AES и алгоритм асимметричного шифрования RSA с использованием современных программных библиотек.

3. Разработать гибридную криптографическую систему, объединяющую достоинства симметричных и асимметричных методов с целью обеспечения эффективного и безопасного обмена данными.

4. Создать интерактивный графический пользовательский интерфейс, обеспечивающий наглядную визуализацию процессов шифрования и дешифрования и способствующий упрощению восприятия сложных криптографических концепций.

5. Выполнить сравнительный анализ криптографической стойкости реализованных методов и определить ключевые факторы, влияющие на уровень их надёжности и безопасности.

Объектом исследования выступают криптографические алгоритмы, обеспечивающие конфиденциальность информации. Предметом исследования являются процессы шифрования и дешифрования данных с использованием симметричных и асимметричных методов.

В работе применяются следующие методы исследования: анализ научной и технической литературы по криптографии, сравнительный анализ алгоритмов AES и RSA, объектно-ориентированное программирование для создания модульной и поддерживаемой кодовой базы, а также прототипирование для поэтапной разработки и демонстрации функциональности.

Для практической реализации алгоритмов шифрования был выбран язык программирования Python версии 3.8 и выше. Python обладает несколькими ключевыми преимуществами для образовательных целей: читаемость кода; наличие специализированных библиотек для криптографии; кроссплатформенность. Основной криптографической библиотекой был выбран PyCryptodome — современная, активно поддерживаемая библиотека, предоставляющая реализацию стандартных криптографических алгоритмов [2].

Разработанная система реализует гибридный подход, сочетающий симметричное и асимметричное шифрование [3]. Архитектура системы включает следующие компоненты:

— класс HybridCrypto — основной класс системы, инкапсулирующий всю логику шифрования и дешифрования;

— генерация ключей — при инициализации объекта автоматически генерируется пара RSA-ключей.

В процессе шифрования метод encrypt() реализует гибридное шифрование по следующему алгоритму.

Шаг 1. Генерация сессионного AES-ключа.

Шаг 2. Шифрование данных с помощью AES.

Шаг 3. Шифрование AES-ключа с помощью RSA.

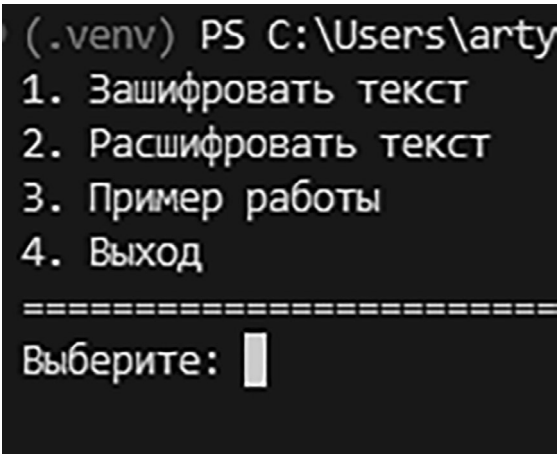
В результате шифрования метод возвращает словарь с тремя компонентами: зашифрованные данные; вектор инициализации; зашифрованный AES-ключ.

В процессе дешифрования метод decrypt() выполняет обратную операцию.

Шаг 1. Дешифрование AES-ключа.

Шаг 2. Дешифрование данных.

Для взаимодействия с системой реализован консольный интерфейс (рисунок).



Консольный интерфейс

Основные функции интерфейса:

— шифрование текста — запрос ввода текста и отображение результатов;

— дешифрование текста — возможность использовать сохраненные данные или ввести новые;

— демонстрационный режим — автоматическое тестирование системы;

— выход — завершение работы программы.

Практическая значимость работы заключается в разработке эффективного образовательного программного средства, обеспечивающего возможность не только теоретического изучения, но и наглядной демонстрации принципов функционирования криптографических алгоритмов. Созданное программное обеспечение способствует более глубокому пониманию процессов шифрования и дешифрования за счёт их визуализации и интерактивного взаимодействия с пользователем.

Кроме того, в рамках работы разработан прототип системы защищённого обмена сообщениями, который может служить концептуальной и технологической основой для дальнейшего создания и развития более сложных программных решений в области информационной безопасности и защищённых коммуникаций.

Список литературы

1. Васильева И. Н. Криптографические методы защиты информации : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2022. 349 с.
2. Масленников М. Практическая криптография. СПб. : БХВ-Петербург, 2003. 464 с.
3. Бабенко Л. К., Ищукова Е. А. Криптографическая защита информации: симметричное шифрование : учебное пособие для вузов. М. : Юрайт, 2018. 220 с.

Научное издание

МЕЖДУНАРОДНЫЕ МОЛОДЕЖНЫЕ НАУЧНЫЕ ЧТЕНИЯ им. ПРОФЕССОРА Н. Н. ПРОТОПОПОВА в рамках II Юбилейного молодежного форума «Траектория успеха», приуроченного к 70-летию со дня основания Сибирского университета потребительской кооперации (СибУПК)

Сборник материалов
Часть 1

Новосибирск
24 – 26 марта 2026 года

Под ред. Э. А. Новосёловой

Редакторы В. И. Дмитриева, Е. В. Добровольская,
Е. А. Федосеева, А. А. Филичева
Компьютерная верстка А. М. Бабушкина

Подписано в печать 30.04.2026. Формат 60×84/ 16. Бумага офсетная.
Тираж 500 экз. Печ. л. 30,5. Уч.-изд. л. 28,37. Заказ № 32.

Типография Новосибирского государственного технического университета.
630073, Новосибирск, пр. К. Маркса, 20.