АКАДЕМИЯ МУБиНТ АКАДЕМИЯ МУБиНТ АКАДЕМИЯ МУБиНТ АКАДЕМИЯ МУБиНТ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
(ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ)
«МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
(МУБИНТ)»

МОЛОДАЯ НАУКА - 2026

Сборник материалов
XVII Национальной научно-практической конференции
молодых ученых, аспирантов и студентов

Часть 3

Ярославль
2026

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
(ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ)
«МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
(МУБиНТ)»

МОЛОДАЯ НАУКА – 2026

Сборник материалов
XVII Национальной
научно-практической конференции
с международным участием
молодых ученых, аспирантов
и студентов

Часть 3

Ярославль
Международная академия бизнеса и новых технологий
(МУБиНТ)
2026

УДК 001.18
ББК 72
М5

Рецензенты:

Личак Н. А., доктор культурологии, доцент, заведующий кафедрой гуманитарных наук; Ярославский государственный технический университет;

Неклюдов В. А., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы»; Ярославский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

М5 Молодая наука – 2026 : сборник материалов XVII Национальной научно-практической конференции с международным участием молодых ученых, аспирантов и студентов : в 3 частях. — Часть 3. — Ярославль : Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)», 2026. — 250 с.

ISBN 978-5-93002-432-6

В сборник включены материалы секционных заседаний научно-практической конференции «Молодая наука – 2026», на которых были представлены результаты самостоятельных исследований студентов, магистрантов, аспирантов в области в области гуманитарных наук, экономики и учетно-аналитической деятельности, юриспруденции, публичного управления и менеджмента, архитектуры и градостроительства, информационно-компьютерных технологий, рекламы и связей с общественностью, лингвистики и межкультурных коммуникаций.

УДК 001.18
ББК 72

© Международная академия бизнеса
и новых технологий (МУБиНТ), 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Секция «Публичное управление и менеджмент»

Стиль работы современного руководителя в учреждении среднего профессионального образования: анализ и направления совершенствования (на примере Рыбинского колледжа МУБиНТ)
Я. Р. Бельтюгова, научный руководитель — Н. Ю. Шинакова 8

Политическая конкуренция в условиях доминирования одной партии
Г. В. Богданов, В. Я. Полозов, научный руководитель — В. С. Мареева 11

Содержательные теории мотивации, их применение в организациях
И. И. Буянов, научный руководитель – Н. Ю. Шинакова 15

Тенденция развития затрат на охрану окружающей среды в России
Е. С. Виноградова 18

Трансформация критериев устойчивого развития: от глобального ESG к национальному ЭКГ-рейтингу
А. Н. Горячева 22

Жалобы и обращения из мест принудительного содержания как источник оценки обеспечения и защиты прав человека
М. С. Грачев, Ю. Е. Барлова 26

Обращения граждан как источник оценки государственной политики в области здравоохранения (на примере Ярославской области)
И. С. Евстафьева, Ю. Е. Барлова 30

Молодёжь в политике: участие, мотивация и перспективы
В. М. Епинатьев, В. И. Куликов, научный руководитель – В. С. Мареева 36

Инструменты бережливого производства и их влияние на повышение лояльности к бренду компании
С. Д. Колотова, научный руководитель – Н. Ю. Шинакова 41

Система управления взаимоотношениями с клиентами организации
А. Д. Маценко, А. Н. Минеев 46

Проблема софинансирования в программно-целевом планировании: риски для муниципальных бюджетов
К. В. Меников, А. Ю. Волков 49

Публичное управление туристскими брендами (на примере национальных туристских порталов Скандинавии)
Д. А. Новожилова, научный руководитель — А. Ю. Данилов 53

Ключевые показатели эффективности в управлении государственной и муниципальной собственностью: разработка и применение
С. В. Попова, А. Ю. Волков 59

Коррупция в государственном и муниципальном управлении: опасность и методы противодействия
К. Ю. Резанова, научный руководитель — Е. О. Глушкова 63

Совершенствование профессиональной деятельности информационных гидов в аэропортах Турции (на примере компании ODEON Tours)
Д. Е. Савельева, О. Д. Дашковская 66

Моделирование в процессе принятия управленческих решений
В. Д. Самойлычева, научный руководитель — Н. Ю. Шинакова 70

Цифровая трансформация государственного управления
А. А. Соколов, научный руководитель — В. С. Мареева 73

Принципы военного управления и военная профессиональная этика
А. С. Хон, Е. В. Колпазанова 77

Государственная политика синхронизации профессиональных стандартов и образовательных программ: региональный аспект
К. Д. Чистяков, А. Ю. Волков 80

Экономические аспекты внедрения «зелёных» стандартов в управлении государственным имуществом
Е. С. Шевченко, А. Ю. Волков 83

Теоретические и методические основы создания образовательных комплексов
Н. С. Юрин, Л. И. Гайнутдинова 86

Секция «Экономика и учетно-аналитическая деятельность»

Развитие децентрализованных финансов в Великобритании и США: мировой опыт и перспективы
К. С. Анисимов, Л. А. Леженина 91

Российское страхование: проблематика, актуальные тренды и стратегические перспективы
А. С. Арсеньева, Л. А. Леженина 96

Дивидендная политика компании: влияние на стоимость бизнеса и благосостояние акционеров
А. К. Асанян, Ю. В. Коречков 99

Повышение операционной эффективности торговой компании на основе автоматизации взаимодействия с инфлюенсерами
П. С. Афонина 103

Цифровой рубль: угроза банковской системе или эволюция денежного обращения в России?
В. М. Бочаров, научный руководитель – А. Ю. Волков 107

Оценка платёжеспособности и ликвидности предприятия как элемент политики управления оборотным капиталом (на примере ОАО «РОТ ФРОНТ»)
М. А. Васюхина, Е. Ю. Антоневская 112

Инновационные проекты в организациях высшего образования
И. П. Веселков, Ю. В. Коречков 117

Обоснование комплексной методики анализа кредиторской задолженности: ключевые этапы и показатели
А. Г. Ветчинникова, Е. С. Козлова, Е. Ю. Антоневская 121

Динамика затрат на научные исследования в Ярославской области
А. Р. Голякова 126

Тренд «бережливый шик» и его влияние на стратегии брендов на международных рынках
П. Д. Дегтярёва 130

Конкурентная разведка: особенности ее ведения современными российскими предприятиями (на примере компании «Яндекс»)
Е. Д. Елисеева, Д. А. Адмухамедов, Е. Е. Милосердова 136

Сравнительно-правовой анализ налоговых систем Российской Федерации и Республики Беларусь в контексте гармонизации союзного государства
Е. Н. Жуков, М. А. Климов, научный руководитель — А. Ю. Волков 142

Анализ финансовых мер государственной поддержки российского бизнеса, пострадавшего в результате западных санкций
И. А. Каленов, научный руководитель — А. Ю. Волков 146

Прогнозирование финансового состояния предприятия общественного питания на основе комплексного анализа: проблематика и пути решения (на примере ООО «ИВ»)
С. Н. Логинов, Л. А. Леженина 151

Трансформация стратегий fashion-брендов в условиях цифровых платформ
А. И. Макаревич, М. С. Михальчик 157

Криптопирамиды как часть современной теневой экономики
В. Д. Мамонтова, А. Ю. Волков 162

Искусственный интеллект как фактор технологической независимости и развития российской экономики: учётно-аналитический аспект
С. Е. Неволина 166

Влияние финансовой устойчивости компании на стоимость её капитала и инвестиционную привлекательность
А. А. Носова, научный руководитель — А. Ю. Волков 170

Методические подходы к анализу дебиторской задолженности мебельного производства
Е. А. Розанова, Е. Ю. Антоневская 173

Международный бизнес-форум «Россия-Африка Экспо»
Самба Эйиди Марсель Кевин, Е. В. Колпазанова 181

Роль корпоративного стандарта IWAY в формировании организационной устойчивости и рыночного лидерства ИКЕА
К. В. Сажина, З. Х. Шукурова, научный руководитель — А. А. Гомулина 185

Внешнеторговое сотрудничество Республики Беларусь с Индией: основные направления, барьеры и перспективы
Д. Р. Сильченко 189

Межгосударственные отношения России и Танзании: особенности военно-технического сотрудничества
Симба Барака Бакари, Е. В. Колпазанова 196

Парадокс банкротства: экономические и правовые риски взаимодействия с действующим должником при отсутствии законодательных ограничений
В. А. Скорюкова, А. А. Пряхина, научный руководитель — О. В. Кваша 200

Интернет-торговля и самозанятость: новые горизонты для теневой экономики или легализации?
А. О. Соловьева, К. Е. Карачева, А. Ю. Волков 205

Метрики юнит-экономики как инструмент формирования эффективной аналитической системы для продавцов маркетплейсов
М. С. Сонина, научный руководитель – Е. В. Ломанова 209

Сравнительный анализ фискальной нагрузки при исчислении налога на имущество организаций в зависимости от налоговой базы
Е. А. Тинкова, В. В. Корчукова, А. Ю. Волков 216

Поведенческие финансы в корпоративных решениях: логика иррационального выбора
В. Д. Фатеева, Ю. В. Коречков 219

Экономическая эффективность бизнес-моделей продажи автомобилей с пробегом в условиях рыночной турбулентности
Д. Н. Фирулев, научный руководитель — А. Ю. Волков 222

Экологический след майнинга криптовалют
А. Н. Фролов, научный руководитель – А. Ю. Волков 226

Искусственный интеллект как новый институциональный механизм координации
А. Н. Фролов, Л. А. Леженина 231

Анализ жизненного цикла организации (на примере ПАО «Сбербанк»)
А. Е. Хегай, научный руководитель – Н. Ю. Шинакова 236

Как QR-платежи и цифровые сервисы «съедают» лишние издержки бизнеса
М. А. Чобанян, научный руководитель — А. Ю. Волков 239

Этапы проведения процедуры банкротства
А. М. Юдина 242

Роль органов государственного финансового управления на современном этапе
С. С. Ядыкина, научный руководитель – А. Ю. Волков 245

Секция «Публичное управление и менеджмент»

УДК 65.01

Стиль работы современного руководителя в учреждении среднего профессионального образования: анализ и направления совершенствования (на примере Рыбинского колледжа МУБиНТ)

The Work Style of a Modern Manager in a Vocational Education Institution: Analysis and Ways of Improvement (a Case Study of the Rybinsk College MUBiNT)

Я. Р. Бельтюгова
студентка
E–mail: yr.beltyugova@edu.mubint.ru
научный руководитель — Н. Ю. Шинакова
кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента
E-mail: shinakovaniu@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
Y. R. Beltyugova
Student
Scientific supervisor — N. Yu. Shinakova
PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается проблема выбора эффективного стиля руководства в образовательных организациях среднего профессионального образования (СПО). На примере Рыбинского колледжа МУБиНТ проведён анализ доминирующих управленческих практик. Выявлено сочетание элементов авторитарного и демократического стилей с преобладанием централизации. Определены слабые стороны: недостаточная гибкость, ограниченное участие педагогов в принятии решений. Предложены направления совершенствования: развитие коллегиальности, внедрение цифровых коммуникаций, усиление нематериальной мотивации. Результаты могут быть использованы руководителями учреждений СПО для оптимизации управленческих подходов.

Ключевые слова: стиль руководства, среднее профессиональное образование, управление колледжем, демократический стиль, мотивация персонала, эффективность управления.

Abstract

The article discusses the problem of choosing an effective leadership style in vocational education institutions. Using the example of Rybinsk College MUBiNT, the author analyzes dominant management practices. A combination of authoritarian and democratic styles with a predominance of centralization is revealed. Weak points are identified: lack of flexibility, limited participation of teachers in decision-making. Directions for improvement are proposed: development of collegiality, implementation of digital communications, strengthening

of non-material motivation. The results can be used by heads of vocational education institutions to optimize management approaches.

Keywords: leadership style, vocational education, college management, democratic style, staff motivation, management efficiency.

Современная система среднего профессионального образования (СПО) находится в стадии активных реформ, требующих от руководителей образовательных организаций высокой адаптивности. Стиль работы руководителя становится ключевым фактором, влияющим на внутреннюю стабильность, инновационную активность и конкурентоспособность колледжа. Однако на практике во многих учреждениях сохраняются традиционные, часто авторитарные методы управления, что вступает в противоречие с необходимостью развития педагогической инициативы и гибкого реагирования на запросы рынка труда.

Целью исследования является анализ стиля руководства в Рыбинском колледже МУБиНТ и разработка практических рекомендаций по его совершенствованию [5].

В работе проанализирована эволюция управленческих моделей. Отмечается, что авторитарный стиль эффективен в условиях жесткой регламентации, но снижает мотивацию персонала; демократический стиль способствует вовлечению сотрудников, а либеральный требует высокой зрелости коллектива. В образовательной среде, в силу её педагогической миссии и множественности заинтересованных сторон (студенты, преподаватели, родители, регуляторы), наиболее востребован ситуационный подход, сочетающий разные стили в зависимости от контекста [1].

Эмпирическая база исследования включила наблюдение, полуструктурированные интервью с преподавателями и администрацией (n = 12), а также анализ внутренних документов колледжа. В результате установлено, что в Рыбинском колледже МУБиНТ доминирует централизованное принятие стратегических решений. Коммуникации строятся преимущественно по вертикали «сверху вниз». Мотивация персонала ориентирована в большей степени на материальное поощрение и формальные меры контроля. При этом сильными сторонами являются чёткая структура управления и стабильность учебного процесса [5].

Механизмы принятия решений в колледже часто включают элементы коллективного управления, что отражает специфику образовательной среды. Методические объединения преподавателей играют ключевую роль в разработке учебных планов и оценке качества образовательного процесса. Советы, включающие представителей администрации, педагогов и студентов, обеспечивают учет мнений различных заинтересованных сторон при решении стратегических вопросов. Такие практики способствуют формированию демократического стиля руководства, основанного на сотрудничестве и распределении ответственности [3].

В результате исследования установлено, что в Рыбинском колледже МУБиНТ доминируют следующие управленческие практики. Принятие стратегических решений преимущественно централизовано на высшем уровне, тактические задачи делегируются руководителям среднего звена. Коммуникационные каналы организованы преимущественно по вертикали «сверху вниз», что обеспечивает чёткое доведение указаний, но ограничивает обратную связь. Мотивация персонала ориентирована в большей степени на материальное стимулирование и формальные меры контроля (отчётность, проверки). При этом сильными сторонами являются чёткая структура управления, отлаженная система планирования учебного процесса и стабильность образовательной деятельности.

Однако выявлены и слабые стороны. Сотрудники отмечают недостаток инициативы на нижних уровнях управления, потребность в более гибких механизмах принятия решений и излишнюю формализованность регламентов, что снижает адаптивность

к быстро меняющимся условиям. В практике обратной связи преобладают формальные отчёты, а не регулярные анонимные опросы или открытые дискуссии [5]. Сравнительный анализ с лучшими практиками СПО (таблица) показывает отставание по таким параметрам, как делегирование полномочий, развитие двусторонней обратной связи и использование нематериальной мотивации.

Таблица. Сравнение стиля руководства Рыбинского колледжа МУБиНТ с лучшими практиками СПО (составлена автором)

Критерий	Рыбинский колледж МУБиНТ	Лучшие практики СПО
Принятие решений	Централизованное	Делегирование среднему звену
Коммуникации	Преимущественно директивные	Двухсторонние, открытые каналы
Мотивация	Материальное стимулирование	Нематериальная + материальная
Обратная связь	Формальная (отчеты)	Интегрирована в ежедневные процессы

На основе выявленных недостатков и с учётом лучших практик предложены следующие направления совершенствования управленческих подходов в Рыбинском колледже МУБиНТ.

Развитие коллегиальности – создание постоянных рабочих групп из преподавателей для обсуждения учебных планов, внедрения инноваций и оценки качества образовательного процесса. Это позволит повысить вовлечённость и ответственность педагогического коллектива.

Внедрение цифровых платформ для коммуникации – использование внутренних порталов или чат-ботов для оперативного обмена информацией, сбора предложений и анонимного анкетирования. Это повысит прозрачность управления и скорость обратной связи.

Усиление нематериальной мотивации – разработка программ признания достижений (доска почёта, внутренние премии), поддержка участия преподавателей в конференциях и семинарах, развитие наставничества. Такие меры укрепляют лояльность и профессиональный интерес.

Повышение управленческой гибкости – проведение тренингов и курсов повышения квалификации для руководителей среднего звена по ситуационному менеджменту, делегированию полномочий и управлению конфликтами. Это позволит оперативнее реагировать на внешние вызовы [2].

Таким образом, текущий стиль руководства в Рыбинском колледже МУБиНТ сочетает элементы авторитарного и демократического подходов, но нуждается в большей адаптивности и ориентации на развитие человеческого капитала [4, с. 572–577]. Предложенные меры направлены на формирование более гибкой, коллегиальной и мотивирующей управленческой среды, что в конечном счёте повысит качество образовательных услуг и укрепит позиции колледжа в условиях динамично меняющейся системы СПО.

Библиографический список

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — М. : Юрайт, 2024. — 435 с.

2. Бузукова, Е. А. Категорийный менеджмент. Теоретические основы / Е. А. Бузукова. — М. : Юрайт, 2023. — 182 с.

3. Енченко, И. В. Экономика и менеджмент физической культуры и спорта: менеджмент физкультурно-оздоровительных услуг / И. В. Енченко. — М. : Лань, 2023. — 88 с.

4. Штарева, Е. В. Стиль руководства как фактор повышения эффективности управления человеческими ресурсами в образовательной организации / Е. В. Штарева // Актуальные проблемы права, экономики и управления : сборник материалов студенческой научной конференции : в 2 частях / Отв. редактор Н. М. Ладнушкина. — Саратов, 2021. – С. 572–577.

5. Рыбинский колледж МУБиНТ: официальный сайт. — URL : http://rk-mubint.ru.

УДК 32.019.5

Политическая конкуренция в условиях доминирования одной партии

Political Competition under the Dominance of One Party

Г. В. Богданов
студент
E-mail: gv.bogdanov@edu.mubint.ru
В. Я. Полозов
студент
E-mail: vy.polozov@edu.mubint.ru
научный руководитель — В. С. Мареева
старший преподаватель кафедры менеджмента
E-mail: mareevavs@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
G. V. Bogdanov
Student
V. Ya. Polozov
Student
Scientific supervisor – V. S. Mareeva
Senior Lecturer at the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

Статья посвящена анализу политической конкуренции в условиях доминирования одной партии — особого типа партийной системы, находящегося между полноценной демократией и авторитаризмом. Рассматриваются теоретические основы партийных систем, признаки и причины устойчивого доминирования, включая институциональные и ресурсные преимущества правящей партии. Особое внимание уделяется трансформации политической конкуренции: при сохранении формальных демократических процедур реальная борьба за власть ослабевает, смещаясь во внутрипартийную сферу. На примере Японии показано, как длительное правление одной партии сочетается с формальной демократичностью, но сопровождается ограниченной конкурентностью и слабостью оппозиции. В работе также анализируются последствия доминирования — от политической стабильности до рисков стагнации и эрозии институтов — и рассматриваются возможные пути усиления конкуренции через реформы и развитие гражданского общества. Делается вывод о ключевой роли реальной политической конкуренции как необходимого условия функционирования демократии.

Ключевые слова: политическая конкуренция; доминирующая партия; партийные системы; демократия; оппозиция; выборы; административный ресурс; СМИ; Япония; либерально-демократическая партия; электоральная активность; политическая стабильность; коррупция; гражданское общество; избирательные реформы.

Abstract

The article is devoted to the analysis of political competition in conditions of dominance of one party, a special type of party system located between full—fledged democracy and authoritarianism. The theoretical foundations of party systems, signs and causes of stable dominance, including the institutional and resource advantages of the ruling party, are considered. Special attention is paid to the transformation of political competition: while maintaining formal democratic procedures, the real struggle for power weakens, shifting to the inner-party sphere. The example of Japan shows how the long-term rule of one party is combined with formal democracy, but is accompanied by limited competition and weakness of the opposition. The paper also analyzes the consequences of dominance, from political stability to the risks of stagnation and erosion of institutions, and examines possible ways to strengthen competition through reforms and the development of civil society. The conclusion is made about the key role of real political competition as a necessary condition for the functioning of democracy.

Keywords: political competition; dominant party; party systems; democracy; opposition; elections; administrative resource; mass media; Japan; Liberal Democratic Party; electoral activity; political stability; corruption; civil society; electoral reforms.

В условиях доминирования одной партии ключевые проблемы политической конкуренции связаны с отсутствием реальной борьбы за власть и ограничением альтернатив для избирателей, что приводит к стагнации политической системы, поскольку у правящей партии нет стимулов для обновления элит и программ. Происходит слияние государства и партии: административный ресурс, бюджет и государственные СМИ работают на укрепление монополиста, создавая неравные условия для оппонентов. Снижается ответственность перед обществом — партия может игнорировать запросы граждан без риска потерять власть, а выборы превращаются в формальность с предрешённым исходом, что порождает политическую апатию. Оппозиция подавляется через отказы в регистрации, давление на спонсоров и судебные преследования. В политологии такой режим называют электоральным авторитаризмом: формальные демократические институты сосуществуют с реальной монополией на власть, что повышает риски коррупции, снижает качество госуправления и ведёт к дестабилизации при первом же системном кризисе.

Цель статьи — выявить и систематизировать ключевые проблемы политической конкуренции в условиях доминирования одной партии, проанализировать механизмы подавления альтернативных политических сил, а также оценить последствия такого режима для качества государственного управления, уровня коррупции и политической стабильности.

Политическая конкуренция — это соревнование субъектов за власть и влияние, обеспечивающее выбор для граждан. Доминирующая партийная система — ситуация, когда при формальной многопартийности одна партия выигрывает выборы десятилетиями. Актуальность темы обусловлена тем, что многие страны (Япония, Турция, Венгрия) формально демократичны, но реальная смена власти отсутствует, что ставит вопрос о качестве конкуренции [1].

Выделяют три типа партийных систем: многопартийная (коалиции, ни у кого нет абсолютного большинства), двухпартийная (попеременная смена двух партий у власти) и система с доминирующей партией (одна партия правит долго, оппозиция есть, но бесполезна).

Признаки доминирования: устойчивое большинство в парламенте, отсутствие ротации власти, сращивание партии с государством и слабая фрагментированная оппозиция. Причины доминирования включают контроль над избирательной системой (нарезка округов в свою пользу), использование административного ресурса (бюджет и чиновники работают на партию), ограничение оппозиции (доступ к рычагам заблокирован) и влияние на СМИ (неравный доступ к эфиру и лояльность крупных медиа).

Формально конкуренция есть — выборы регулярны, партии участвуют. Но реально она подавлена из-за неравенства ресурсов. Основная борьба идет не между партиями, а внутри доминирующей партии (между фракциями). Роль оппозиции — имитация выбора и критика. Она не рассматривается как реальная альтернатива, не имеет доступа к управлению и слишком раздроблена, чтобы победить. Участие граждан и электоральная активность низки. В Японии, например, явка часто не превышает 50–55 %. Люди чувствуют, что их голос не меняет итогового расклада, и уходят из политики.

Проблема честности выборов: грубых фальсификаций нет, но есть «мягкая нечестность» — неравный доступ к СМИ, джерримендеринг, административный ресурс и зависимость кандидатов от партийных спонсоров [1]. Правила игры формально равны, но на практике дают огромное преимущество правящей партии.

В качестве примера политической конкуренции в условиях доминирования одной партии возьмем страну Япония. Роль либерально-демократической партии Японии (ЛДП). ЛДП — главный бенефициар системы с доминирующей партией. С 1955 года партия находится у власти почти непрерывно (перерыв только в 1993–1994 и 2009–2012 гг.). ЛДП контролирует назначения в правительстве, распределение бюджета и тесно связана с крупным бизнесом и бюрократией («железный треугольник»). Внутри партии существуют фракции, которые конкурируют между собой, но внешне сохраняют единство.

Особенности партийной системы современной Японии. Формально — многопартийная система. Реально — доминирование ЛДП с очень слабой и фрагментированной оппозицией. Выборы проходят по смешанной системе (мажоритарные округа + пропорциональная), которая выгодна крупным партиям. Явка избирателей — одна из самых низких среди развитых демократий (около 55 %) [2].

Оппозиционные партии (коммунистическая партия Японии, социал-демократическая партия Японии, ранее — конституционно-демократическая партия) не имеют ресурсов и опыта для реальной борьбы за власть. Они исключены из ключевых процессов принятия решений, их законодательные инициативы блокируются. Единственная возможность повлиять — это скандалы и критика в СМИ, но к смене власти это не приводит.

Freedom House оценивает Японию как свободную страну (стабильно 96/100 по шкале свободы). Однако по показателю «политическая плюрализация и участие» оценки ниже из-за доминирования ЛДП. Доклады ООН и ОБСЕ отмечают, что выборы в Японии технически честные, но указывают на проблему неравного доступа к СМИ и административную поддержку кандидатов от правящей партии [5]. В целом Японию не считают автократией, но признают, что реальная конкурентность выборов ограничена.

Есть как положительные, так и отрицательные последствия доминирования одной партии. Из положительных последствий можно выделить следующее. Долгое нахождение одной партии у власти обеспечивает политическую стабильность и предсказуемость курса. Отсутствие частой смены кабинета позволяет реализовывать долгосрочные стратегии (экономические, инфраструктурные, внешнеполитические). Это снижает риск внезапных реформ «от обратного» и даёт инвесторам уверенность в завтрашнем дне.

Отрицательные последствия показывают, что со временем конкуренция ослабевает — у правящей партии пропадает стимул работать эффективно. Возникает риск политического застоя, сращивания партии с бизнесом и бюрократией, что ведёт к коррупции и кумовству. Отсутствие реальной смены власти может привести к постепенной эрозии демократических институтов и скатыванию в авторитаризм, когда оппозиция подавляется, а выборы становятся формальностью.

Конкуренция может возрасти при появлении сильного внешнего вызова (экономический кризис, крупный скандал) или харизматичного лидера оппозиции. Также к усилению ведёт раскол внутри самой доминирующей партии, когда от неё откалывается влиятельная фракция.

Активные некоммерческие организации, наблюдатели на выборах, независимые журналисты и социальные сети могут контролировать власть, выявлять нарушения и мобилизовать избирателей. Высокая электоральная активность и политическая грамотность граждан — главный барьер против превращения доминирования в автократию [4].

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Система с доминирующей одной партией — это «серая зона» между демократией и авторитаризмом. Формально выборы и конкуренция сохраняются, но реально смена власти почти невозможна. Плюсы системы — стабильность и предсказуемость. Минусы — коррупция, застой и эрозия демократии.

Значение политической конкуренции для демократии: конкуренция — не просто процедура, а «кровеносная система» демократии. Она заставляет власть отчитываться, обновлять элиты и реагировать на запросы общества. Без реальной конкуренции демократия превращается в декорацию, а граждане теряют веру в выборы. Поэтому даже в условиях доминирования важно сохранять и укреплять конкурентные механизмы.

Библиографический список

1. Дюверже, М. Политические партии // М. Дюверже ; перевод с франц. — Академический проект, 2002. — 560 с. // Российская государственная электронная библиотека: сайт. — URL : https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004457712/ (дата обращения : 17.04.2026).

2. Сартори, Дж. Партии и партийные системы: рамки для анализа // Дж. Сартори. — М. : Издательство Института Гайдара, 2021. — 400 с.

3. Лейпхарт, А. Сравнительная политология: институциональный дизайн и модели демократии / А. Лейпхарт. — М. : Весь Мир, 2020. — 352 с.

4. Пауэлл, Дж. Сравнительная политология: поведение, институты и контекст / Дж. Пауэлл. — СПб. : Питер, 2019. — 448 с.

5. Парсонс, К. Политика Японии: от послевоенного чуда к постбюрократическому обществу / К. Парсонс. — М. : РОССПЭН, 2018. — 296 с.

6. Observations on Electoral Competition and Media Access in Japan // OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights. — 2021. — URL : https://www.osce.org/odihr/elections/japan (дата обращения : 10.03.2025).

УДК 65.01

Содержательные теории мотивации, их применение в организациях

Content Theories of Motivation and Their Application in Organizations

И. И. Буянов
студент
E-mail: ii.buyanov@edu.mubint.ru
научный руководитель – Н. Ю. Шинакова
кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента
E-mail: shinakovaniu@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
I. I. Buyanov
Student
Academic supervisor — N. Yu. Shinakova
PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются классические содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда) и их трансформация в современных условиях. Показана эволюция от жестких иерархических моделей к гибким, контекстуальным подходам. Обоснована необходимость интеграции содержательных теорий с процессуальными концепциями для построения эффективных систем управления персоналом. На примере российских и зарубежных компаний (Google, IKEA, промышленные предприятия) проиллюстрированы практические механизмы применения данных теорий. Предложена трехуровневая модель разработки мотивационных программ, учитывающая последовательное удовлетворение потребностей: от базовых до высших.

Ключевые слова: мотивация, содержательные теории мотивации, потребности, иерархия потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, теория ERG Альдерфера, теория МакКлелланда, управление персоналом, стимулирование труда.

Abstract

The article examines classical content theories of motivation (A. Maslow, K. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland) and their transformation in modern conditions. The evolution from rigid hierarchical models to flexible, contextual approaches is shown. The necessity of integrating content theories with process concepts for building effective personnel management systems is substantiated. Practical mechanisms for applying these theories are illustrated using examples of Russian and foreign companies (Google, IKEA, industrial enterprises). A three-level model for developing motivational programs is proposed, taking into account the consistent satisfaction of needs from basic to higher ones.

Keywords: motivation, content theories of motivation, needs, Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, Alderfer's ERG theory, McClelland's theory, personnel management, labor stimulation.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях высокой конкуренции и динамичности рынка эффективная система мотивации становится ключевым фактором успеха организации. Понимание содержания теорий мотивации и умение приме-

нять их на практике позволяет менеджерам повышать производительность труда, снижать текучесть кадров и формировать лояльную корпоративную культуру.

Цель исследования – комплексное раскрытие основных содержательных теорий мотивации, анализ практических примеров их применения и разработка интегрированной модели построения мотивационных программ.

Задачи: изучить теоретические основы мотивации, проанализировать ключевые содержательные теории, выявить критерии их применения в современных организациях, привести практические кейсы и предложить модель интеграции.

Мотивация (от лат. movere – двигать) – динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность и активность. В управленческом контексте мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Ключевые категории мотивации: потребность (осознанное отсутствие чего-либо), мотив (внутреннее побуждение к деятельности), цель (осознанный образ желаемого результата), действие (внешне наблюдаемая активность). Важна дихотомия внутренней мотивации (порождаемой содержанием деятельности) и внешней (обусловленной стимулами). Стимулирование – процесс управления внешней мотивацией; его эффективность возникает только при превращении стимула в мотив [1].

Классификация теорий мотивации включает три группы:

1. Содержательные (Маслоу, Альдерфер, Герцберг, МакКлелланд) – отвечают на вопрос «Что мотивирует?», фокусируются на потребностях.

2. Процессуальные (Врум, Адамс, Локк) – объясняют, как происходит мотивация, учитывают ожидания, справедливость, постановку целей.

3. Современные ситуационные подходы (модель характеристик работы Хэкмана–Олдхэма, теория самодетерминации Райана и Деси, концепция вовлеченности) – учитывают контекст, дизайн работы и организационную среду [1].

Ключевые содержательные теории мотивации представлены в таблице, где представлено их сравнительное описание.

Таблица. Сравнительная характеристика содержательных теорий мотивации (составлена автором)

Критерий	А. Маслоу (иерархия)	К. Альдерфер (ERG)	Ф. Герцберг (двухфакторная)	Д. МакКлелланд (приобретенные потребности)
Основа	Иерархия от биологических до духовных	Три группы (Existence, Relatedness, Growth), движение в обе стороны	Два независимых набора факторов	Три социально приобретенные потребности
Ключ. Механизмы	Последовательное удовлетворение	Фрустрация-регрессия	Удовлетворенность и неудовлетворенность — две разных шкалы	Доминирование одного из типов
Сильная сторона	Простота, наглядность	Гибкость, учет регрессии	Практичность для дизайна работы	Связь с управленческой эффективностью
Практическое применение	Диагностика общего уровня потребностей	Понимание причин демотивации	Раздельное управление условиями и содержанием труда	Подбор персонала, формирование резерва

Теория иерархии потребностей А. Маслоу (1943) предлагает пятиуровневую пирамиду: физиологические потребности → безопасность → социальные → уважение → самоактуализация. Неудовлетворенная потребность доминирует. Критика: жесткая последовательность не всегда подтверждается, слабый учет индивидуальных различий [2].

Теория ERG К. Альдерфера (1972) группирует потребности в три класса: существование (E), связи (R), рост (G). Главное усовершенствование – принцип фрустрации-регрессии: при невозможности удовлетворить высшие потребности активизируются низшие. Это объясняет демотивацию в условиях блокировки роста [2].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1959) разделяет гигиенические факторы (условия труда, зарплата, политика компании) – они предотвращают неудовлетворенность, но не мотивируют, и мотиваторы (достижения, признание, содержание работы, ответственность, рост) – именно они вызывают удовлетворенность и вовлеченность.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда (1961) выделяет три потребности высшего порядка: в достижении (nAch), в соучастии (nAff), во власти (nPow). Мотивационный профиль человека определяется доминирующей комбинацией. Эффективный менеджер должен обладать высокой социальной властью при умеренной аффилиации [2].

Современные подходы к содержательным теориям начинаются в XXI веке. Содержательные теории переосмысливаются: от жестких универсальных схем – к гибкой диагностике и контекстуальной адаптации. Ключевые принципы: индивидуализация (персональный мотивационный профиль), динамичность (изменение потребностей во времени), ситуативность [3].

Пирамида Маслоу трансформируется в «палитру приоритетов», где потребности сосуществуют. Безопасность расширяется до психологической безопасности и стабильности (гибкий график, баланс). Самоактуализация интерпретируется как автономия и смысл.

В двухфакторной теории граница между гигиеной и мотиваторами стала подвижной: для современных сотрудников интересные задачи могут быть обязательной «гигиеной». Рекомендуется регулярный «гигиенический аудит» и создание «меню мотиваторов». Теория ERG наиболее адекватна для турбулентных условий: при блокировке роста сотру [3].

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы: содержательные теории мотивации (Маслоу, Альдерфер, Герцберг, МакКлелланд) остаются фундаментальным концептуальным базисом для понимания движущих сил трудовой активности. Их ценность – в систематизации потребностей и выделении различных типов мотивационных факторов. Современная эффективность этих теорий достигается за счет отказа от жестких схем в пользу гибкой диагностики, учета индивидуального и ситуационного контекста, а также обязательной интеграции с процессуальными теориями (ожиданий, справедливости, постановки целей) [4].

Практические примеры российских и зарубежных компаний подтверждают, что наиболее успешные мотивационные системы строятся как многоуровневые экосистемы: от обеспечения базовых условий (гигиена) до создания возможностей для роста, автономии и признания. Предложенная трехуровневая модель интеграции содержательных теорий позволяет проектировать адаптивные, персонализированные программы мотивации, соответствующие стратегическим целям организации и индивидуальным особенностям сотрудников. В целом, перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния цифровизации, гибридных форматов работы и ценностей новых поколений (Z, Alpha) на трансформацию содержательных теорий мотивации.

Библиографический список

1. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство «Юрайт», 2025. – 365 с. – ISBN 978-5-534-00497-7 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. – URL : https://urait.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-560770 (дата обращения : 10.04.2026).

2. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство «Юрайт», 2025. – 323 с. – ISBN 978-5-534-01100-5 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. – URL : https://urait.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-560300 (дата обращения : 10.04.2026).

3. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. – Москва : Издательство «Юрайт», 2025. – 279 с. – ISBN 978-5-534-01566-9 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. – URL : https://urait.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-560747 (дата обращения : 10.04.2026).

4. Силкина, Е. В. Мотивационные программы и стимулирование труда / Е. В. Силкина // Самоуправление. – 2021. – № 3 (125). – С. 630–634.

УДК 336.3

Тенденция развития затрат на охрану окружающей среды в России

The Trend of Development of Environmental Protection Costs in Russia

Е. С. Виноградова
студент
E-mail: yekaterina6564599@mail.ru
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
E. S. Vinogradova
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation

Аннотация

В статье представлен статистический анализ динамики текущих затрат на охрану окружающей среды в Российской Федерации за 2012–2024 гг. Рассчитаны абсолютные и относительные показатели динамики (цепные и базисные приросты, темпы роста и прироста), выявлены основные тенденции развития природоохранной сферы страны. Построены линейная и полиномиальная трендовые модели, выполнено прогнозирование объёма затрат на 2027 и 2030 гг. Установлено, что полиномиальная модель второго порядка обеспечивает более высокую точность описания динамики (коэффициент детерминации 98,43 %). Прогнозные расчёты свидетельствуют о дальнейшем устойчивом росте инвестиций в охрану окружающей среды в Российской Федерации.

Ключевые слова: текущие затраты на охрану окружающей среды, динамические ряды, цепные и базисные приросты, трендовые модели, полином второй степени, прогнозирование, коэффициент детерминации, Российская Федерация.

Abstract

The article presents a statistical analysis of the dynamics of current environmental protection costs in the Russian Federation for the period 2012-2024. The absolute and relative dynamics indicators (chain and base increments, growth and growth rates) are calculated, and the main trends in the development of the country's environmental sphere are identified. Linear and polynomial trend models have been constructed, and cost projections for 2027 and 2030 have been performed. It is established that the second-order polynomial model provides a higher accuracy of the dynamics description (98.43 % coefficient of determination). The forecast calculations indicate further steady growth of investments in environmental protection in the Russian Federation.

Keywords: current environmental protection costs, dynamic series, chain and base increments, trend models, second degree polynomial, forecasting, coefficient of determination, Russian Federation.

Затраты на охрану окружающей среды являются важным индикатором экологической политики государства и устойчивого развития национальной экономики. В условиях усиления техногенной нагрузки и глобальных климатических вызовов возрастает необходимость в системном мониторинге и прогнозировании текущих расходов на природоохранную деятельность. В настоящей работе рассматривается динамика текущих (эксплуатационных) затрат на охрану окружающей среды в Российской Федерации за 2012–2024 гг., выявляются основные тенденции и строится краткосрочный прогноз.

Проанализируем динамику затрат на основе данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [5]. В таблице 1 представлены показатели абсолютных цепных приростов, цепных темпов прироста и абсолютного содержания 1 % прироста.

Таблица 1. Динамика текущих затрат на охрану окружающей среды в Российской Федерации за 2012–2024 гг. (составлена автором)

Год	Всего	Абсолютные приросты, руб.		Темпы роста, %		Темпы прироста, %		Абсолютное содержание 1 % прироста, руб.
		ценные	базисные	ценные	базисные	ценные	базисные	
2012	239 170	-	-	-	-	-	-	-
2013	254 377	15 206,73	15 206,73	106,36	106,36	6,36	6,36	2391,70
…	…	…	…	…	…	…	…	…
2016	306 534	14 459,85	67 363,58	104,95	128,17	4,95	28,17	2920,74
…	…	…	…	…	…	…	…	…
2020	393 691	19 280,00	154 520,73	105,15	164,61	5,15	64,61	3744,11
2021	425 021	31 330,00	185 850,73	107,96	177,71	7,96	77,71	3936,91
2022	478 914	53 893,00	239 743,73	112,68	200,24	12,68	100,24	4250,21
2023	559 549	80 635,00	320 378,73	116,84	233,95	16,84	133,95	4789,14
2024	627 614	68 065,00	388 443,73	112,16	262,41	12,16	162,41	5595,49
Итого	4 887 604	388 443,73	29 880,29	108,43	-	8,43	12,49	15 451 685 957

Анализ таблицы 1 показывает устойчивую положительную динамику текущих затрат на охрану окружающей среды. На протяжении всего периода наблюдается рост абсолютных значений, причём темпы прироста значительно увеличиваются после 2021 года. Наибольший цепной прирост зафиксирован в 2023 году (80 635 млн руб., или

16,84 %). Наименьший относительный прирост отмечен в 2017 году (4,70 %), однако уже в 2022–2024 гг. темпы прироста стабильно превышают 12 %. Это свидетельствует об активизации природоохранной деятельности и увеличении финансирования соответствующих мероприятий.

Графически динамика затрат и линия тренда представлены на рисунке.

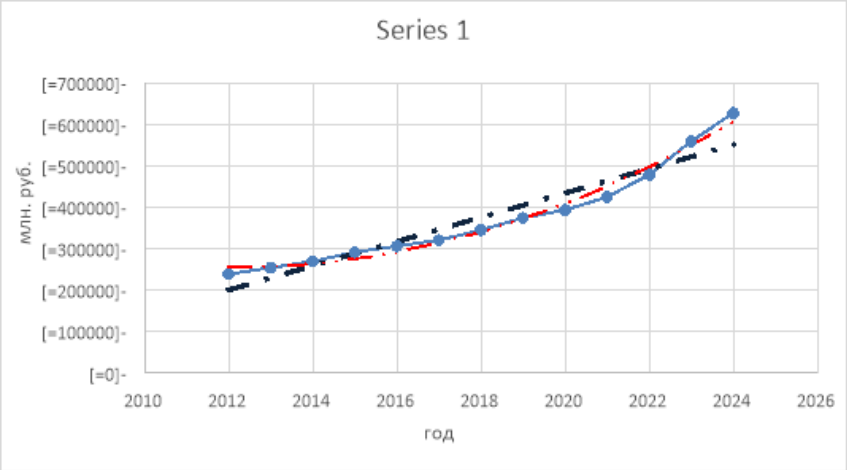


Рисунок. Динамика текущих затрат на охрану окружающей среды в Российской Федерации за 2012–2024 гг. (составлен автором)

Для количественной оценки основной тенденции были построены линейный тренд и полином второй степени. Параметры моделей оценивались методом наименьших квадратов. Расчётные характеристики приведены в таблице 2.

Таблица 2. Уравнения трендов текущих затрат на охрану окружающей среды в Российской Федерации за 2012–2024 гг. и их оценка (составлена автором)

Модель	Уравнение тренда	Ошибка тренда, %	Коэффициент детерминации, %
Линейная	Y = 375 969,548 + 29 227,72345t	9,97	90,96
Полином 2 степени	Y = 339 843 + 29 227*t + 2526*t^2	4,17	98,43

На основе построенных моделей (линейной и полиномиальной второй степени) был выполнен точечный и интервальный прогноз текущих затрат на охрану окружающей среды на среднесрочную перспективу. В таблице 3 представлены прогнозные значения на 2027 и 2030 годы, а также доверительные интервалы с вероятностью 0,997, рассчитанные с учётом среднеквадратического отклонения каждой модели.

Таблица 3. Прогноз текущих затрат на охрану окружающей среды в Российской Федерации на 2027 и 2030 гг. (составлена автором)

Модель	Год	Точечный прогноз, млн руб.	Интервальный прогноз, млн руб.
Линейная	2027	639 019	526 581,127 < Y(t) < 751 456,991
	2030	726 702	614 264,2976 < Y(t) < 839 140,161
Полином 2-й степени	2027	807 492	760 577,3606 < Y(t) < 854 406,639
	2030	966 630	919 715,3606 < Y(t) < 1 013 544,639

Для текущих затрат на охрану окружающей среды лучше всего описывает тенденцию полином второй степени:

$$\overline{Y(t)} = 339843 + 29227 * t + 2526 * t^2$$

Коэффициент детерминации $R^2 = 98{,}43\%$, что указывает на очень высокое качество модели.

Линейная модель также обладает хорошей объяснительной способностью $R^2 = 90{,}96\%$, однако полиномиальная модель точнее отражает ускоряющийся рост затрат в последние годы.

Коэффициент вариации для полиномиальной модели составляет 3,73 %, что значительно меньше 33 %. Это свидетельствует о слабой колеблемости фактических данных вокруг тренда и подтверждает практическую применимость модели для прогнозирования [3].

Построенные модели дают следующие прогнозные значения изучаемого показателя на 2027 год:

— линейный тренд: 639 019 млн руб.;

— полином второй степени: 726 702 млн руб.

Таким образом, проведённый анализ подтверждает наличие устойчивой положительной динамики текущих затрат на охрану окружающей среды в Российской Федерации на протяжении 2012–2024 гг. Построенные экономико-математические модели демонстрируют высокую точность (коэффициент детерминации превышает 90 %) и могут быть использованы для прогнозирования объёмов природоохранных расходов. Полученные результаты указывают на необходимость продолжения мониторинга и дальнейшего финансового обеспечения экологических программ для устойчивого развития природоохранной деятельности в стране.

Библиографический список

1. Батракова, Л. Г. Социально-экономическая статистика : учебник / Л.Г. Батракова. — Москва : Логос, 2020. — 480 с.

2. Текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды по направлениям природоохранной деятельности // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : официальный сайт. — URL : https://43.rosstat.gov.ru/folder/24918 (дата обращения : 09.04.2026).

3. Исследование рядов динамики в экономике и менеджменте : учебный электронный текстовый ресурс / О. М. Шубат, Д. В Блинов. — Екатеринбург : УрФУ, 2018. — 67 с.

4. Краснова, Г. Н. Применение метода наименьших квадратов в социально-экономических исследованиях / Г. Н. Краснова // Экономика и управление: теория и практика : VII Национальная научно-практическая конференция. — Ярославль, 2024. — С. 259–265.

5. Охрана окружающей среды в России : статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : официальный сайт. — URL : https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13209 (дата обращения : 11.04.2026).

УДК 303.425.4

Трансформация критериев устойчивого развития: от глобального ESG к национальному ЭКГ-рейтингу

The Transformation of Sustainable Development Criteria: from Global ESG to National ECG-rating

А. Н. Горячева
студентка
E-mail: sashagorya4eva@yandex.ru
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
A. N. Goryacheva
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation

Аннотация

В статье исследуется процесс трансформации критериев устойчивого развития в России: переход от международных ESG-стандартов к национальному ЭКГ-рейтингу. Проводится сравнительный анализ методологий, которые составляют основу обоих подходов. Особое внимание уделено опыту Ярославской области как одного из регионов-лидеров по внедрению законодательных мер поддержки ответственного бизнеса. На основе анализа сделан вывод о формировании в Российской Федерации новой системы экономических стимулов, привязанных к индексу деловой репутации предприятия.

Ключевые слова: ESG, ЭКГ-рейтинг, Ярославская область, устойчивое развитие.

Abstract

The article examines the process of transformation of criteria for sustainable development in Russia: the transition from international ESG standards to the national ECG rating. A comparative analysis of the methodologies that form the basis of both approaches is carried out. Special attention is paid to the Yaroslavl Region's experience as one of the leading regions in implementing legislative measures to support responsible business. Based on the analysis, it is concluded that a new system of economic incentives is being formed in the Russian Federation, linked to the business reputation index of the enterprise.

Keywords: ESG, ECG rating, Yaroslavl region, sustainable development.

На современном этапе концепция ответственного ведения бизнеса в России проходит фазу глубокой институциональной трансформации. Долгое время доминирующая парадигма ESG (Environmental, Social, Governance) под давлением геополитических факторов и изменения приоритетов инвестирования сейчас уступает место суверенной системе оценки – национальному ЭКГ-рейтингу (экология, кадры, государство) [1]. И ЭКГ-, и ESG-рейтинги – это системы оценки, основываясь на которых инвесторы принимают решение о финансовой поддержке компаний. Вместе с тем, они имеют существенные различия в подходах, целях, методологии и контексте применения [2].

Классический ESG-подход во многом фокусируется на климатической повестке и интересах глобальных акционеров, а российская модель ориентирована на внутреннюю стабильность и проверку соответствия деятельности компании национальным приоритетам. Так, элемент «Кадры» заменил Social, и акцент сместился на российскую

повестку: в рамках ЭКГ-рейтинга оцениваются не только условия труда, но и корпоративные программы поддержки многодетности и жилищные инициативы для сотрудников. Второй элемент – «Государство» – заменил Governance, чем подчеркивается, что на первый план выходит налоговая дисциплина и участие бизнеса в реализации национальных проектов в регионах присутствия.

Заметим, что независимо от существенной трансформации социального и управленческого блока, критерий «Экология» в обеих системах остался неизменным. Можно считать, что этот блок является связующим звеном между международной и национальной системами, обеспечивая преемственность экологической ответственности бизнеса.

В таблице 1 представлен детальный сравнительный анализ двух подходов оценки бизнес-проектов для целей инвестирования.

Таблица 1. Сопоставление моделей ESG- и ЭКГ-рейтингов (составлена автором)

Критерий сравнения (ESG/ЭКГ)	ESG-стратегия (международная модель)	ЭКГ-стратегия (национальный стандарт Российской Федерации)	Характер трансформации
Нормативное регулирование	Рекомендации Центрального банка Российской Федерации, международные протоколы (GRI, TCFD)	Первый в мире индекс деловой репутации, закрепленный в ГОСТ Р 71198-2023 [3] и законы субъектов Российской Федерации (например, закон Ярославской области № 40-з [4])	Переход от рекомендаций к государственному стандарту
Экологический блок (E/Е)	Глобальная «декарбонизация», углеродный след, климатическая нейтральность, сохранение биоразнообразия, управление отходами	Соблюдение экологического законодательства Российской Федерации, внедрение наилучших доступных технологий (НДТ), уровень загрязнения в месте присутствия	Смещение фокуса с глобального климата на локальную экологию
Социальный блок (S/К)	Инклюзивность и разнообразие, соблюдение прав человека, обучение и развитие персонала	Кадры и демография, поддержка многодетных семей, жилищные программы, охрана труда	Приоритет национальных интересов (демографическая политика)
Управленческий блок (G/Г)	Прозрачность управления, независимые директора, права миноритарных акционеров	Налоговая чистота, активно взаимодействие с государством, отсутствие судебных долгов, участие в нацпроектах	Оценка бизнеса как надёжного партнера государства
Механизм верификации	Ежегодные нефинансовые отчёты, аудит консалтинговых компаний	Автоматический скоринг на основе данных Федеральной налоговой службы, Росстата, Роспатента и Государственной информационной системы	Исключение человеческого фактора и риска «гринвошинга»
Практическая выгода	Рост капитализации, лояльность западных инвесторов	Преференции: зелёный коридор в администрировании, льготные кредиты, налоговые вычеты	Переход от имиджевых бонусов к прямым финансовым стимулам

Анализ таблицы 1 позволяет сделать вывод, что ЭКГ-рейтинг является более прагматичным инструментом для внутренней экономики России. Если ESG-стратегия требовала от компаний значительных затрат на подготовку сложной отчетности ради абстрактного рейтинга, то ЭКГ-модель предлагает автоматизированную оценку и конкретный набор льгот. В отличие от ESG-рейтингов, которые зачастую строятся на добровольной и не всегда верифицируемой нефинансовой отчетности, ЭКГ-рейтинг на

основе ГОСТ Р 71198-2023 «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса» использует данные государственных информационных систем (ФНС, Роспатент, судебные реестры). Это обеспечивает объективность и исключает возможность гринвошинга — манипуляции экологическими показателями ради рейтинга.

Важнейшую роль в апробации нового инструмента играют субъекты Российской Федерации, которые трансформируют федеральные методики в конкретные инструменты регионального развития. Ярославская область в этом контексте выступает «пионером», демонстрируя, как привязка налоговых и имущественных льгот к позиции компании в рейтинге может стать мощным стимулом для социальной и экологической модернизации предприятий. В 2025 году регион сделал значительный шаг вперед, приняв специализированное законодательство, которое напрямую связывает положение компании в рейтинге с объемом получаемой государственной поддержки. Ключевым событием стало принятие закона Ярославской области от 2 октября 2025 г. № 40-з «О развитии ответственного ведения бизнеса в Ярославской области». Этот документ законодательно закрепил понятие «ответственный бизнес» и определил ЭКГ-рейтинг как основной инструмент его идентификации. Более того, Ярославская область выступила с федеральной инициативой (поддержанной Президентом Российской Федерации) по интеграции ЭКГ-рейтинга в систему государственных закупок. Суть предложения — учитывать индекс деловой репутации как критерий при выборе подрядчиков, что позволит отдавать приоритет компаниям, которые инвестируют в экологию и кадры региона [5].

Такие региональным предприятиям, как, например, ПАО «Славнефть-ЯНОС» удается сочетать экологическую модернизацию и сильную социальную политику [6]. Поэтому для предприятий региона, имеющих высокий балл в ЭКГ-системе (категории «Лидеры» и «Продвинутый уровень»), на законодательном уровне внедрен комплекс стимулирующих мер, указанных в таблице 2.

Таблица 2. Меры государственной поддержки лидеров ЭКГ-рейтинга в Российской Федерации [1]

Категория мер поддержки	Конкретные нормы и льготы	Законодательное основание
Налоговые преференции	Предоставление инвестиционного налогового вычета (ИНВ) по налогу на прибыль. В ряде регионов — снижение ставки налога на прибыль (например, с 8 % до 5 %)	Налоговый кодекс Российской Федерации, региональные законы субъектов Российской Федерации
Административный «зеленый коридор»	Сокращение сроков предоставления государственных и муниципальных услуг. Прямая связь с полпредствами президента и руководством региона через «красную кнопку» в личном кабинете	Федеральный закон № 254-ФЗ от 23.07.2025 наделил ФНС РФ полномочиями по оценке бизнеса [7]
Государственные закупки	Использование рейтинга как критерия оценки деловой репутации (отсечение участников с низким баллом). Снижение стоимости банковских гарантий и размера обеспечения заявок	ГОСТ Р 71198-2023 (национальный стандарт)
Имущественная поддержка	Приоритетный доступ к земельным участкам без торгов и льготная аренда инфраструктуры. Преференции в режимах территорий опережающего развития и свободного порта Владивосток	Земельный кодекс Российской Федерации; законы о развитии ответственного ведения бизнеса в субъектах Российской Федерации (приняты в 44 регионах)

Окончание таблицы 2

Категория мер поддержки	Конкретные нормы и льготы	Законодательное основание
Финансовое стимулирование	Доступ к льготному кредитованию по сниженным ставкам (например, через фонды развития промышленности). Повышенные субсидии и гранты на реализацию социальных программ	Программы развития малого и среднего предпринимательства (через корпорацию МСП и центры «Мой бизнес»); региональные акты
HR и демография	Использование корпоративного демографического стандарта для получения грантов на семейные программы. Информирование соискателей в приоритетном порядке через центры занятости	ГОСТ Р 72119-2025. Меры поддержки «Корпоративный демографический стандарт» [8]

Как видно из таблицы 2, к середине 2025 года в России завершилось формирование полноценной вертикали поддержки ответственного бизнеса. Более 44 регионов (включая Ярославскую область) приняли собственные законы о развитии ответственного предпринимательства, которые сделали ЭКГ-рейтинг не просто оценкой, а официальным допуском к расширенному пакету льгот. Важнейшим изменением стало наделение ФНС законодательным правом проводить автоматизированный скоринг бизнеса, что гарантирует прозрачность получения этих мер поддержки. Тем самым индекс деловой репутации превращается в ликвидный нематериальный актив.

Переход к ЭКГ-рейтингу не отменяет глобальную задачу по экологизации производства. Российские промышленные предприятия, в частности, нефтехимический кластер Ярославской области, продолжают реализацию экологических программ, заложенных ещё в рамках ESG-стратегий.

Таким образом, соблюдение критериев устойчивого развития превращается из «имиджевой нагрузки» в прямой экономический рычаг. Переход от ESG к ЭКГ-рейтингу знаменует собой зрелость российской деловой среды. Это не отказ от экологических и социальных обязательств, а их пересборка в интересах национальной экономики. Опыт Ярославской области подтверждает, что успех трансформации критериев устойчивого развития зависит от синергии федеральных стандартов и региональных мер поддержки. Создание «зеленого коридора» для лидеров ЭКГ-рейтинга превращает социальную ответственность из статьи расходов в конкурентное преимущество бизнеса. В перспективе успех данной трансформации будет зависеть от международного признания рейтинга в рамках объединения БРИКС+, что позволит создать альтернативную глобальную систему координат для ответственного бизнеса.

Библиографический список

1. ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса : сайт. — URL : https://xn----etbbhpfd3axw8i.xn--p1ai/faq (дата обращения : 16.04.26).

2. Зотова, А. В. Сопоставление ESG-стратегии и ЭКГ-рейтинга / А. В. Зотова // Профессорский журнал. Серия : Экономические науки. — 2024. — № 4 (4). – С. 36–39.

3. ГОСТ Р 71198-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса : утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29.12.2023 № 1765-с // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : сайт. — URL : https://docs.cntd.ru/document/1304634006 (дата обращения : 16.04.2026).

4. О развитии ответственного ведения бизнеса в Ярославской области : закон Ярославской области от 2 октября 2025 года № 40-з // Официальный интернет-портал

правовой информации : сайт. – URL : http://publication.pravo.gov.ru/document/76002025 10060005 (дата обращения : 16.04.2026).

5. Путин поддержал ярославскую инициативу: ЭКГ-рейтинг деловой репутации выходит на федеральный уровень // Прогород76 : сайт. – URL : https://progorod76.ru/ news/96802?ysclid=mo1rr6k3fi145853776 (дата обращения : 16.04.2026).

6. Раскрытие информации // ПАО «Славнефть-ЯНОС» : сайт. — URL : https://www.yanos.slavneft.ru/investors/share/finance/ (дата обращения : 16.04.2026).

7. Об особенностях регулирования отдельных отношений в целях реализации приоритетных проектов по модернизации и расширению инфраструктуры и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 254-ФЗ : принят Государственной Думой 15 июля 2020 года : одобрен Советом Федерации 24 июля 2020 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_ 358735 (дата обращения : 16.04.2026).

8. ГОСТ Р 72119-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Меры поддержки «Корпоративный демографический стандарт». Правила формирования корпоративных программ. Методика оценки работодателей (формирование КПД-рейтинга)» : утвержден Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии от 10 июня 2025 г. № 546-ст // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии : официальный сайт. — URL : http://cfo.gov.ru/media/files/ file/rrQR9qe21hiJjykvsFC5wDV2XFvkH2EJ.pdf (дата обращения : 16.04.2026).

УДК 351.07

Жалобы и обращения из мест принудительного содержания как источник оценки обеспечения и защиты прав человека

Complaints and Appeals from Places of Detention as a Source for Assessing the Provision and Protection of Human Rights

М. С. Грачев
студент
E-mail: ms.grachev@edu.mubint.ru
Ю. Е. Барлова
кандидат исторических наук, доцент
заведующий кафедрой менеджмента
E-mail: y.barlova@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
M. S. Grachev
Student
Y. E. Barlova
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor
Head of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье исследуется проблема обеспечения и защиты прав человека в местах принудительного содержания на примере уголовно-исполнительной системы Ярославской области. На основе анализа статистических данных регионального Управления

федеральной службы исполнения наказаний, практики работы Уполномоченного по правам человека и конкретных кейсов выявляются ключевые «болевые точки» в сфере соблюдения прав лиц, находящихся в учреждениях уголовно-исполнительной системы.
Ключевые слова: Российская Федерация, Уполномоченный по правам человека, Ярославская область, право человека.

Abstract

The article examines the issue of ensuring and protecting human rights in places of detention using the example of the penal system of the Yaroslavl region. Based on the analysis of statistical data from the Federal Penitentiary Service, the practice of the Commissioner for Human Rights, and specific cases, key 'pain points' in the field of respecting the rights of persons in penal institutions are identified.

Keywords: Russian Federation, Commissioner for Human Rights, Yaroslavl Region, human rights.

Гарантии прав человека в местах принудительного содержания представляют собой многоуровневую систему, включающую международные обязательства, конституционные нормы, а также специализированное отраслевое законодательство. Современное российское законодательство, базирующееся на общепризнанных принципах международного права, категорически запрещает применение насилия в отношении лиц, находящихся в местах принудительного содержания. Конституция Российской Федерации (ст. 21) закрепляет абсолютный запрет пыток, жестокого и унижающего достоинство обращения — эта норма не допускает никаких ограничений. Лица, находящиеся в местах принудительного содержания, сохраняют основные права и свободы, гарантированные Конституцией Российской Федерации и международным правом, — несмотря на ограничение свободы передвижения.

Эти положения конкретизируются в отраслевом законодательстве — Уголовно-процессуальном кодексе Российской Федерации, Уголовно-исполнительном кодексе Российской Федерации, Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях, Федеральном законе № 103-ФЗ «О содержании под стражей подозреваемых и обвиняемых в совершении преступлений» и других актах. Лица в местах принудительного содержания имеют право на охрану здоровья и медицинскую помощь согласно статье 41 Конституции Российской Федерации. Им гарантируется возможность подавать жалобы и обращения без цензуры и задержек, а также получать информацию о своих правах и обязанностях, порядке и условиях отбывания наказания или содержания.

Помимо юридических норм, в механизмы защиты прав институционально включены судебный контроль, прокурорский надзор, общественный контроль, государственная и общественная правозащита.

Важную роль в этой системе играет институт Уполномоченного по правам человека – омбудсмена. Его деятельность дополняет механизмы контроля и обеспечивает независимый канал защиты прав. Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации и уполномоченные в российских регионах (включая Ярославскую область) осуществляют функции по содействию защите и восстановлению прав граждан, включая тех, кто находится в местах принудительного содержания.

Одним из основных механизмов работы Уполномоченного по правам человека является рассмотрение индивидуальных и коллективных жалоб и обращений граждан на нарушение прав, проведение по ним проверок и восстановление, когда это возможно, нарушенных прав и свобод. Из общего количества жалоб и обращений к Уполномоченному по правам человека в Ярославской области доля жалоб из мест принудительного содержания невелика, однако число таких жалоб год от года увеличивается.

В 2025 году от лиц, находящихся в местах лишения свободы, и их родственников в адрес Уполномоченного поступили 224 обращения, что больше, чем в 2024 году, когда было зарегистрировано 179 жалоб на нарушения прав человека в местах принудительного содержания [6].

К числу вопросов, наиболее часто поднимаемых в обращениях из мест принудительного содержания за последние пять лет, относятся: условия отбывания наказания, получение медицинской помощи в учреждениях уголовно-исполнительной системы, условно-досрочное освобождение от отбывания наказания и освобождение от отбывания наказания по болезни, а также перевод осужденных для отбывания наказания ближе к месту жительства родственников.

В 2024 году тематика жалоб охватывала следующие вопросы:

— условия содержания и материально-бытовое обеспечение осуждённых;

— организация медицинского обслуживания и лекарственного обеспечения в учреждениях федеральной службы исполнения наказаний;

— взаимоотношения осуждённых с сотрудниками исправительных учреждений, включая случаи наложения дисциплинарных взысканий;

— реализация права осуждённых на доступ к информации, а также на беспрепятственную отправку и получение корреспонденции;

— вопросы получения образования в период отбывания наказания.

Ссылаясь на доклад Уполномоченного по правам человека за 2025 год, ключевые темы жалоб подозреваемых, обвиняемых, осужденных и их родственников в прошедшем году касались:

— условий содержания;

— качества и доступности медицинского обслуживания;

— переводов в другие учреждения;

— нарушения прав в ходе взаимодействия между персоналом и контингентом;

— розыска имущества или людей;

— доступа к правовой помощи.

При этом в некоторых вопросах налицо и слабоположительная динамика, например, количество случаев применения силы и спецсредств в качестве дисциплинарных взысканий в исправительных учреждениях региона снизилось с 51 до 49, и все они были признаны законными, то есть число незаконных применений свелось к нулю. По сравнению с 2025 годом снизилась острота проблематики получения образования – поступившие жалобы были решены, права восстановлены.

Анализ обращений и жалоб позволяет выявить ключевые проблемные зоны в обеспечении прав лиц в местах принудительного содержания. Несмотря на снижение численности контингента в учреждениях уголовно-исполнительной системы, рост числа жалоб отражает не только повышение правовой грамотности данной категории лиц, но и наличие системных трудностей.

Механизмы работы с обращениями включают не только «офисную» работу по изучению обстоятельств дела, направлению запросов в компетентные инстанции и подготовку ответов, но и «полевую» работу. Так, например, в случае подачи жалобы и/или обращения в аппарат Уполномоченного по правам человека, где необходима проверка обстоятельств, изложенных в жалобе, Уполномоченный вправе лично и без официального запроса посещать места принудительного содержания, находящиеся на территории Ярославской области, лично и на условиях полной конфиденциальности беседовать с подозреваемыми, обвиняемыми, осужденными. Жалобы и иные обращения, адресованные Уполномоченному лицами, находящимися в местах принудительного содержания, просмотру администрацией мест принудительного содержания и цензуре не подлежат и в течение 24 часов направляются Уполномоченному [3].

Ключевое значение для защиты прав лиц в местах принудительного содержания имеет межведомственное взаимодействие. Так, например, рассмотрение и решение вопросов значительно ускорилось после заключения соглашения 2014 года между Управлением федеральной службы исполнения наказаний России (УФСИН) по Ярославской области и Уполномоченным по правам человека в Ярославской области. В нём был закреплён порядок взаимодействия при рассмотрении обращений, поступающих из таких учреждений [6]. В последнее время закрепилась практика совместных приемов по жалобам – они проводятся Уполномоченным по правам человека во взаимодействии с прокуратурой, общественной наблюдательной комиссией (ОНК), адвокатским сообществом.

Впрочем, как следует из рекомендаций омбудсмена в ежегодном докладе за 2025 год, необходимо развивать практику совместных приемов по обращениям из мест принудительного содержания с более широким кругом организаций — с представителями Социального фонда России (СФР), государственной службы занятости, нотариальной палаты и медико-социальной экспертизы (МСЭ) — такая координация способствует комплексному решению вопросов социальной поддержки и реабилитации [6].

Среди рекомендаций по совершенствованию реализации подозреваемыми, обвиняемыми, осужденными самого конституционного права на подачу жалоб и обращений можно обозначить как направление цифровизацию подачи жалоб (электронный личный кабинет заключенного). Это предполагает, в частности, создание защищенной платформы, где осужденный смог бы самостоятельно подать жалобу, отслеживать её статус и получать ответы без цензуры со стороны администрации. В настоящее время бумажный документооборот в местах лишения свободы, следственных изоляторах (СИЗО) и иных местах принудительного содержания крайне медленен и уязвим для блокировок. Цифровая подпись и сквозной контроль сократят сроки рассмотрения и исключат сокрытие обращений (на основе имеющихся открытых данных о случаях задержек со стороны администрации учреждений в обработке письменных жалоб контингента).

Таким образом, работа с жалобами является ценным индикатором состояния защищенности прав человека в местах принудительного содержания, а личные выезды, взаимодействие с УФСИН, прокуратурой и привлечение независимых экспертов демонстрирует эффективность механизмов правозащитного сопровождения. Благодаря анализу поступающих обращений удаётся не только оперативно реагировать на нарушения, но и формировать обоснованные рекомендации по совершенствованию работы учреждений.

Это способствует постепенному улучшению ситуации с соблюдением прав человека в уголовно-исполнительной системе региона. В перспективе усиление межведомственного взаимодействия и прозрачности процедур может стать основой для дальнейшего снижения числа жалоб и повышения доверия к институтам защиты прав.

Библиографический список

1. Об Уполномоченном по правам человека в Ярославской области : закон Ярославской области от 02.04.2016 № 6-з // Собрание законодательства Ярославской области. — 2016. — № 14. — Ст. 457. – URL : http://yarduma.ru/activity/laws/z13006 (дата обращения : 15.04.2026).

2. Об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации : Конституционный закон Российской Федерации № 1-ФКЗ : принят Государственной Думой 25 декабря 1996 года : одобрен Советом Федерации 12 февраля 1997 года : последняя редакция // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1997. — № 10. —

Ст. 1033. – URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13440 (дата обращения : 15.04.2026).

3. О назначении С. А. Бабуркина на должность Уполномоченного по правам человека в Ярославской области : постановление Ярославской областной думы № 65 от 24.04.2018 // Уполномоченный по правам человека Ярославской области : официальный сайт. — URL : https://www.up76.ru/files/documents/Post_65.pdf (дата обращения: 15.04.2026).

4. Уполномоченный по правам человека Ярославской области : официальный сайт. — URL : https://www.up76.ru/upolnomochennyj/pravozashchitnaya-infrastruktura (дата обращения : 15.04.2026).

5. Задачи и направления деятельности, механизм работы Уполномоченного // Уполномоченный по правам человека Ярославской области : официальный сайт. — URL : https://www.up76.ru/upolnomochennyj/urbanus-corporation-home (дата обращения : 15.04.2026).

6. Доклад Уполномоченного по правам человека Ярославской области за 2025 год // Уполномоченный по правам человека Ярославской области : официальный сайт. — URL : https://www.up76.ru/files/dokladi/Doklad_2025.pdf.

УДК 338.23

Обращения граждан как источник оценки государственной политики в области здравоохранения (на примере Ярославской области)

Citizens' Appeals as a Source for Assessing State Health Policy (using the Yaroslavl Region as an Example)

И. С. Евстафьева
студентка
E-mail: is.evstafeva@edu.mubint.ru
Ю. Е. Барлова
кандидат исторических наук, доцент
заведующий кафедрой менеджмента
E-mail: y.barlova@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
I. S. Evstafeva
Student
Yu. E. Barlova
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor
Head of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье анализируется место политики охраны здоровья в социальной политике государства. На примере обращений к Уполномоченному по правам человека в Ярославской области оценивается эффективность политики в сфере здравоохранения, формулируются рекомендации для органов власти.

Ключевые слова: социальная политика, охрана здоровья, медицина, Уполномоченный по правам человека в Ярославской области.

Abstract

This article analyzes the place of health policy in the state's social policy. Using appeals to the Human Rights Commissioner of the Yaroslavl Region as an example, the effec-

tiveness of health policy is assessed and recommendations for government agencies are formulated.

Keywords: social policy, health protection, medicine, Human Rights Commissioner of the Yaroslavl Region.

Здоровье человека — фундаментальная ценность, определяющая качество жизни, трудоспособность и общее благополучие общества. Сохранение и укрепление здоровья населения является одной из приоритетных задач государства, поскольку напрямую влияет на социально-экономическое развитие и демографическую ситуацию. Государственная политика в области здравоохранения призвана обеспечить доступность и качество медицинских услуг, профилактику заболеваний, развитие медицинской инфраструктуры и повышение уровня здоровья граждан. Поэтому для достижения позитивных трендов запланирована реализация комплекса мер по снижению смертности населения и росту ожидаемой продолжительности жизни, а также реализация мер, повышающих удовлетворенность населения медицинской помощью.

Актуальность работы обусловлена необходимостью совершенствования механизмов обратной связи между населением и органами власти, а также разработки практических инструментов для оценки региональной политики в сфере охраны здоровья на основе реальных запросов граждан.

Цель исследования — проанализировать обращения граждан в аппарат Уполномоченного по правам человека и на основе полученных данных оценить значение этого вида источников для оценки политики в области охраны здоровья, а также исследовать, как данные обращения позволяют выработать рекомендации для органов власти.

Согласно Федеральному закону от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», здоровье — состояние физического, психического и социального благополучия человека, при котором отсутствуют заболевания, а также расстройства функций органов и систем организма, а качество медицинской помощи — совокупность характеристик, отражающих своевременность оказания медицинской помощи, правильность выбора методов профилактики, диагностики, лечения и реабилитации при оказании медицинской помощи, степень достижения запланированного результата [1].

Политика по охране здоровья занимает ключевое место в системе социального развития. Ее важность проявляется на нескольких уровнях: социальном, экономическом, демографическом. Она напрямую влияет на устойчивое развитие общества, качество жизни граждан, экономику и национальную безопасность.

Доступ к качественной медицинской помощи и профилактика заболеваний улучшают качество жизни населения, а равный доступ к услугам для всех групп (включая уязвимые) поддерживает социальную справедливость и демографическую стабильность.

С точки зрения национальной безопасности здоровое население — основа обороноспособности и устойчивости к биологическим угрозам. Успешная политика в сфере здравоохранения укрепляет доверие к власти и помогает достигать стратегических целей, например, увеличить продолжительность жизни до 78 лет к 2030 году [2].

В Российской Федерации политика охраны здоровья реализуется в рамках комплексного подхода, закреплённого в национальных стратегиях и программах.

К числу ключевых документов относятся:

— Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» — базовый нормативный акт, определяющий принципы охраны здоровья, права граждан и обязанности органов власти;

— государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения», устанавливающая целевые показатели по снижению смертности, росту продолжительности жизни и повышению удовлетворённости медицинской помощью;

— национальные проекты «Технологии здоровья» (2025–2030 гг.), «Продолжительная активная жизнь» (2025–2030 гг.), «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» (2025–2030 гг.) и др., включающие федеральные инициативы по борьбе с хроническими заболеваниями, инициативы по профилактике заболеваний, увеличении ожидаемой продолжительности жизни, а также действия, направленные на повышение технологической обеспеченности продовольственной безопасности.

Эти документы формируют единую систему целей и инструментов, где обращения граждан выступают важным механизмом обратной связи – они позволяют оценить, насколько заявленные в стратегиях и программах цели соответствуют реальным потребностям населения, а также выявить узкие места в реализации государственной политики на региональном уровне.

Оценка эффективности политики в области охраны здоровья включает комплексный анализ медицинских, социальных и экономических показателей, а также учёт обратной связи от граждан.

К основным источникам для оценки эффективности относятся:

— Официальная медицинская статистика. Данные Росстата, Минздрава России и других органов управления здравоохранением содержат информацию о заболеваемости, смертности, рождаемости, продолжительности жизни, объёмах оказанных медицинских услуг, использовании ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических).

— Экономические показатели. В эту группу входят расходы на здравоохранение, стоимость лечения отдельных заболеваний, экономический эффект от профилактических мероприятий (предотвращённый экономический ущерб). Рассчитывается соотношение затрат и полученных результатов.

— Социологические опросы и исследования удовлетворённости населения. Позволяют оценить восприятие качества медицинской помощи пациентами, их удовлетворённость доступностью, условиями оказания услуг, отношением персонала. С 2022 года в России ведётся мониторинг показателя «Удовлетворённость населения медицинской помощью по результатам оценки общественного мнения».

— Данные о кадровом обеспечении. Показатели укомплектованности врачебными и средними медицинскими кадрами, уровень их квалификации, распределение по регионам.

— Показатели доступности медицинской помощи. В этот список входят обеспеченность населения медицинскими учреждениями, время ожидания приёма, охват профилактическими мероприятиями, доступность высокотехнологичной помощи [5].

Обращения граждан — важный источник информации о качестве медицинского обслуживания и эффективности политики в сфере охраны здоровья. Они служат индикатором качества и безопасности медицинской деятельности, помогают оперативно выявлять и устранять недостатки, оценивать работу органов власти и повышать ответственность медучреждений. Анализ обращений граждан в сфере медицины будет проведён на примере работы аппарата Уполномоченного по правам человека в Ярославской области (за 2025 год). В 2025 году к Уполномоченному по правам человека в Ярославской области от граждан и в их интересах поступило 3829 обращений. В 2025 году тематика обращений не претерпела существенных изменений. Как и в предыдущие годы, граждан волнует обеспечение социальных и экономических прав, прав на личную и имущественную безопасность.

Обеспечение права на охрану здоровья и медицинскую помощь из года в год занимает в этом спектре одно из первых мест. В таблице приведена статистика обращений [3].

Таблица. Динамика снижения/роста числа обращений по конкретным видам прав за 2024–2025 гг. [2]

Вид права	2025 г.		2024 г.	
	Количество обращений	В процентах от общего числа	Количество обращений	В процентах от общего числа
Право на жилище	1032	26,95	1080	29,0
Право на доступ к правосудию и юридическую помощь	569	14,86	508	13,6
Права человека в связи с СВО	567	14,8	692	18,6
Право на социальное обеспечение	451	11,78	410	11,0
Право на охрану здоровья и медицинскую помощь	260	6,79	213	5,7

Из таблицы мы можем сделать вывод о том, что за прошедший год наблюдается рост количества обращений по данной категории. Это увеличение может быть связано с тем, что граждане стали более осведомленными о возможности обращения в аппарат Уполномоченного по правам человека в Ярославской области по вопросам здравоохранения, однако и с тем, что отмечается ухудшение показателей по отдельным аспектам доступности или качества медицинской помощи, побуждающее людей искать защиту своих прав, возможно, появились проблемные ситуации — например, сложности с получением лекарств, увеличением очередей.

Тематика обращений в аппарат в данной сфере за 2025 год:

— доступность и качество медицинской помощи – 191;

— лекарственное обеспечение – 31;

— получение медицинской помощи в реорганизованных лечебных учреждениях области –14;

— обеспечение техническими средствами реабилитации – 17;

— выбор медицинского учреждения для получения медицинских услуг – 7 [3].

Прослеживается негативная динамика, указывающая на остроту проблем в сфере здравоохранения, с которыми сталкиваются граждане и обращаются к Уполномоченному по правам человека в Ярославской области. Ключевой проблемой остаётся доступность и качество медицинской помощи. Люди жалуются на трудности с получением услуг узких специалистов: порой уходят недели и месяцы только на запись на приём, не говоря уже о самом ожидании. Особую тревогу вызывает реорганизация медучреждений — особенно в отдалённых районах. Пациентам приходится ездить на приёмы в другие населённые пункты, иногда расположенные на значительном расстоянии от дома. В рамках защиты прав граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь аппарат Уполномоченного по правам человека активно взаимодействует с ключевыми федеральными органами исполнительной власти — Министерством здравоохранения Российской Федерации (Минздрав РФ) и Федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения (Росздравнадзор).

В докладе Уполномоченного [3] представлены кейсы – примеры конкретных обращений и жалоб и работы по ним. Приведем в пример один из них – «За лекарствами стояли несколько часов». В процессе мониторинга публикаций в СМИ сотрудники аппарата Уполномоченного обнаружили информацию о том, что в Гаврилов-Ямской ЦРБ 2 декабря 2025 года выстроилась гигантская очередь в аптеку за льготными лекарствами. Десятки человек (а это в основном пожилые люди) толпились в коридоре и вестибюле медицинского учреждения. Людям пришлось стоять несколько часов.

В Министерстве здравоохранения Ярославской области, изучившем ситуацию с очередью за льготными препаратами в аптеку Гаврилов-Ямского подразделения Ростовской ЦРБ, пояснили следующее: «В ходе проведения контрольных внеплановых проверочных мероприятий выявлены нарушения в организации работы аптечного пункта. В связи с этим руководителю «Областной фармации» вынесено замечание». По итогам разбирательства Губернатор Ярославской области М. Я. Евраев принял решение об увольнении заместителя директора ГАУ ЯО «Облфарм» за серьезные упущения в работе».

Благодаря обращению с 1 января 2025 года вступили в силу изменения, внесенные в Федеральный закон № 491-ФЗ от 30.12.2020 «О приобретении отдельных видов товаров, работ, услуг с использованием электронного сертификата». Так называемые «льготники» получили право покупать лекарства, медицинские изделия и специальное питание для детей-инвалидов с помощью электронного сертификата. Сертификат гарантирует получение препарата по международному непатентованному наименованию (МНН). Если пациент хочет получить более дорогой аналог, он может доплатить разницу из своих средств.

Еще один кейс — «Справку признали недействительной». Девушка обратилась к Уполномоченному после того, как ей прекратили выдавать жизненно необходимые медицинские изделия. С 2018 года у нее диагностирован сахарный диабет, в связи с чем она постоянно использует инсулиновую помпу и датчики непрерывного мониторинга глюкозы. В июне 2025 года ей была выдана справка о признании ее малоимущей, дающая право на бесплатное обеспечение такими изделиями. С сентября студентке перестали выдавать необходимые датчики для контроля уровня глюкозы. В поликлинике, где она наблюдается, ей сказали, что Министерство здравоохранения Ярославской области отказало в их выдаче из-за недействительной справки о статусе малоимущей. Чтобы уточнить информацию, девушка обратилась в управление труда и социальной поддержки населения Ярославского муниципального округа, которое летом предоставило ей документ. Там подтвердили, что справка, полученная в июне, действует в течение года и в октябре остается законной. То есть одна государственная структура подтверждала ее право на бесплатное получение жизненно необходимых медицинских изделий, а другая – отказывала в его реализации. Уполномоченный направил запрос в Росздравнадзор. Компетентный орган подтвердил, что обеспечение датчиками действительно осуществлялось несвоевременно, и направил в поликлинику предостережение, потребовав принять меры для регулярной выдачи необходимых медицинских изделий.

Согласно данным регионального Минздрава, ведомство систематически работает над сокращением времени ожидания медикаментов гражданами — как при выписке рецептов врачами, так и при получении льготных лекарств. Однако в отдельных случаях всё ещё фиксируются нарушения сроков обеспечения льготными препаратами [4].

Анализ обращений граждан в сфере медицины за 2025 год выявил рост числа жалоб по вопросам охраны здоровья и медицинской помощи.

Наиболее острые проблемы, зафиксированные в обращениях:

— Доступность и качество медицинской помощи — главная проблема. Граждане жалуются на длительные сроки записи к узким специалистам (недели и месяцы только на оформление записи).

— Лекарственное обеспечение — нарушения сроков выдачи льготных препаратов, очереди в аптеках (пример: ситуация в Гаврилов-Ямской ЦРБ).

— Реорганизация медучреждений — особенно актуальна для отдалённых районов: пациентам приходится ездить на приёмы в другие населённые пункты.

— Обеспечение техническими средствами реабилитации.

— Выбор медучреждения.

Уполномоченный предложил ряд улучшений для эффективности работы в данной сфере:

— Обеспечить доступность медпомощи в рамках ОМС по месту жительства.
— Оптимизировать реорганизацию медучреждений.
— Ускорить внедрение электронного сертификата для льготного обеспечения.

Ожидаемые результаты:

— повышение доступности и качества медпомощи на местном уровне;
— снижение социальной напряжённости благодаря прозрачности
— реорганизации медучреждений;
— сокращение очередей и бюрократических барьеров при получении льгот;
— рост доверия граждан к системе здравоохранения.

Реализация рекомендаций поможет улучшить ситуацию в сфере охраны здоровья населения Ярославской области.

Таким образом, обращения граждан — ценный источник информации для совершенствования работы системы здравоохранения и формирования обоснованных рекомендаций для органов власти. Проведённое исследование показало, что обращения граждан являются важным инструментом оценки эффективности государственной политики в сфере здравоохранения. Анализ этих обращений позволяет получить объективную картину состояния системы медицинской помощи через призму реальных потребностей населения и выявить ключевые проблемы в работе медицинских учреждений.

Исследование продемонстрировало, что существующая система обратной связи между населением и органами власти требует дальнейшего совершенствования. При этом сами обращения граждан выступают ценным источником данных для корректировки государственной политики в сфере охраны здоровья и формирования адресных рекомендаций для органов власти. Увеличение доли обращений по праву на охрану здоровья и медицинскую помощь требует внимания со стороны органов здравоохранения. Это сигнал о необходимости анализа конкретных проблем, поднятых в обращениях, и принятия мер по их решению. Вместе с тем, отсутствие жалоб не всегда говорит о высокой удовлетворённости пациентов. Рост числа обращений тоже может быть связан не с ухудшением ситуации, а с повышением правовой грамотности населения или массовой рассылкой жалоб в разные инстанции.

В любом случае обращения и жалобы граждан помогают органам власти вырабатывать рекомендации по совершенствованию управленческих механизмов, так как выявляют реальные проблемы на уровне конкретных территорий и категорий граждан. Кроме того, они показывают динамику и масштаб проблем, отражают эффективность принятых мер, дают «голос» наиболее уязвимым группам.

Библиографический список

1. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон № 323-ФЗ : принят Государственной Думой 1 ноября 2011 года : одобрен Советом Федерации 9 ноября 2011 года» : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_ 121895.

2. Ежегодный доклад Уполномоченного по правам человека в Ярославской области за 2025 год / С. А. Бабуркин. — Ярославль, 2026. — 186 с. // Уполномоченный по правам человека в Ярославской области : официальный сайт. — URL : https://www.up76. ru/files/dokladi/Doklad_2025.pdf.

3. Министерство здравоохранения Российской Федерации : официальный сайт. — URL : https://minzdrav.gov.ru.

4. Мамасолиева, Ш. А. Обобщение теоретических положений по оценке социально-экономической эффективности медицинских услуг и их качества / Ш. А. Мамасолиева, А. Б. Болгаев, Ф. С. Саидова // Молодой ученый. — 2020. — № 4 (294). — С. 199–203. — URL : https://moluch.ru/archive/294/66660.

УДК 32.019.5

Молодёжь в политике: участие, мотивация и перспективы

Youth in Politics: Participation, Motivation and Prospects

В. М. Епинатьев
студент
E-mail: vm.epinatev@edu.mubint.ru
В. И. Куликов
студент
E-mail: vi.kulikov@edu.mubint.ru
научный руководитель – В. С. Мареева
старший преподаватель кафедры менеджмента
E-mail: mareevavs@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (Ярославль)
V. M. Epinatiev
Student
V. I. Kulikov
Student
Scientific supervisor – V. S. Mareeva
Senior Lecturer at the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются основные формы политического участия молодёжи, факторы, определяющие её мотивацию, а также барьеры, снижающие вовлечённость в общественно-политические процессы. Особое внимание уделено трансформации политической активности в цифровой среде, где социальные сети, онлайн-петиции, волонтёрские проекты и сетевые сообщества становятся важными каналами выражения гражданской позиции. Показано, что современная молодёжь не является аполитичной в строгом смысле слова: скорее, меняются сами способы включения в политику, смещаясь от традиционных институтов к более гибким и персонализированным форматам участия. Сделан вывод о том, что при развитии гражданского образования, повышении доверия к институтам и расширении каналов обратной связи молодёжь способна выступать значимым ресурсом общественного развития.

Ключевые слова: молодёжь, политика, политическое участие, гражданская активность, цифровая среда, мотивация, политическая социализация.

Abstract

The article examines the main forms of youth political participation, the factors shaping motivation, and the barriers that reduce involvement in socio-political processes. Special attention is paid to the transformation of political activity in the digital environment, where social networks, online petitions, volunteer projects, and network communities become important channels for expressing civic positions. It is shown that modern youth cannot be considered apolitical in the strict sense; rather, the very forms of participation are changing, shifting from traditional institutions to more flexible and personalized formats. The article

concludes that with the development of civic education, increased trust in institutions, and expanded feedback channels, youth can become a significant resource for social development.

Keywords: youth, politics, political participation, civic activity, digital environment, motivation, political socialization.

Проблема участия молодёжи в политической жизни сохраняет высокую актуальность в условиях быстрых общественных изменений, цифровизации коммуникации и трансформации традиционных институтов представительства. Молодые граждане одновременно выступают объектом государственной молодёжной политики и самостоятельным субъектом общественной активности, способным влиять на политическую повестку, содержание гражданских инициатив и характер публичной дискуссии. При этом в научной и общественной среде продолжается спор о том, следует ли считать современную молодёжь политически пассивной или, напротив, необходимо пересмотреть само понимание политического участия.

Традиционный взгляд на политическую активность обычно связывает её с участием в выборах, членством в партиях, работой в молодёжных парламентах и включённостью в институциональные формы гражданского представительства. Однако в последние годы всё более заметной становится иная логика вовлечения, при которой молодые люди чаще выражают свою позицию через цифровые платформы, локальные инициативы, добровольческие проекты, тематические сообщества и общественные кампании. В результате возникает необходимость анализировать не только количественные показатели участия, но и качественные изменения его форм, мотивов и каналов реализации.

Цель статьи заключается в выявлении особенностей участия молодёжи в политике, определении ключевых факторов мотивации и ограничений, а также в оценке перспектив развития молодёжной политической активности. Для достижения этой цели рассматриваются основные формы участия, внутренние и внешние мотивы, институциональные и социокультурные барьеры, а также влияние цифровой среды на политическое поведение молодых людей.

Политическое участие молодёжи представляет собой совокупность действий, посредством которых молодые граждане выражают отношение к власти, общественным проблемам и коллективно значимым решениям. Оно может носить как институциональный, так и неинституциональный характер. К первой группе относятся участие в выборах, работа в общественных советах, взаимодействие с органами власти, деятельность в партиях и молодёжных организациях. Ко второй группе относятся гражданские инициативы, участие в общественных кампаниях, распространение социально значимой информации, сетевой активизм и разнообразные формы публичного самовыражения.

Наиболее привычной формой политического участия остаётся голосование. Именно через выборы гражданин получает формальную возможность влиять на состав органов власти и поддерживать определённый курс развития. Однако для молодёжи участие в выборах не всегда выступает единственным или главным индикатором гражданской зрелости. Значительная часть молодых людей воспринимает политику шире — как сферу решения общественных проблем, защиты интересов групп, отстаивания ценностей и участия в преобразовании социальной среды. Поэтому политическая активность молодёжи всё чаще проявляется за пределами классических электоральных процедур [2].

Существенную роль играют волонтёрские и общественные практики. Участие в экологических, благотворительных, образовательных и городских проектах нередко становится для молодых людей первой формой включения в общественную жизнь. Хо-

тя подобная деятельность не всегда воспринимается самими участниками как политическая, по своему содержанию она связана с формированием гражданской ответственности, навыков коллективного действия и понимания общественных интересов. Через такие практики молодёжь осваивает механизмы самоорганизации, публичной коммуникации и взаимодействия с различными социальными институтами.

Отдельное место занимает онлайн-активность. Социальные сети, платформы для обсуждений, сервисы электронных обращений, петиционные ресурсы и видеохостинги стали пространством, в котором молодёжь получает информацию, формирует мнение и демонстрирует позицию. Цифровая среда снижает порог входа в общественно-политическую деятельность: для выражения отношения к событию больше не требуется обязательное включение в формальную организацию. Это повышает доступность участия, но одновременно делает его более фрагментарным и ситуативным. Вовлечённость может быстро возрастать вокруг конкретной темы и столь же быстро снижаться после исчезновения информационного повода.

Таким образом, участие молодёжи в политике нельзя сводить только к посещению избирательных участков или членству в официальных структурах. Современная модель молодёжной активности сочетает в себе институциональные и сетевые формы, офлайн- и онлайн-практики, краткосрочные кампании и более устойчивые формы гражданского участия. Именно это сочетание определяет специфику политического поведения молодого поколения в современных условиях.

Мотивация молодёжи к политическому участию складывается под влиянием комплекса внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы связаны с ценностями, идентичностью, стремлением к справедливости, желанием влиять на происходящее и ощущением личной значимости [4]. Для части молодых людей участие в политике становится способом выразить своё представление о должном устройстве общества, защитить уязвимые группы, поддержать общественно важные инициативы или обозначить несогласие с определёнными решениями.

Сильным мотивационным фактором выступает переживание непосредственной связи между общественными решениями и качеством повседневной жизни. Когда молодые люди видят, что политические решения затрагивают доступность образования, рынок труда, городскую инфраструктуру, цифровые права, экологическую ситуацию и социальные гарантии, политика перестаёт восприниматься как абстрактная сфера. Она приобретает личностный смысл. В таком случае участие становится не внешней обязанностью, а инструментом защиты собственных интересов и ценностных ориентиров.

Важную роль играют и внешние стимулы. К ним относятся семейное воспитание, образовательная среда, деятельность преподавателей, медиапространство, примеры значимых лидеров мнений и особенности ближайшего социального окружения. Если в семье и учебной среде обсуждаются общественные проблемы, поощряется аргументированная позиция и формируется культура ответственности, вероятность гражданской вовлечённости заметно возрастает. Напротив, отсутствие доверия к институтам, дефицит позитивных примеров и представление о бесполезности участия снижают мотивацию.

Цифровая среда формирует особый тип мотивации, основанный на скорости реакции и эмоциональной включённости. Молодой человек может подключиться к обсуждению общественной проблемы под влиянием резонансного события, вирусного контента или сетевой кампании. Такой тип мобилизации обладает сильным краткосрочным эффектом, но не всегда ведёт к устойчивому участию. Чтобы временный интерес превратился в долговременную гражданскую практику, необходимы развитые институты сопровождения, включая молодёжные объединения, площадки диалога, образовательные программы и понятные механизмы реального влияния на решения [3].

Следовательно, мотивация молодёжи к политическому участию формируется на пересечении ценностей, опыта, среды социализации и медийных воздействий. Она не является раз и навсегда заданной характеристикой поколения. Напротив, мотивация подвижна и меняется в зависимости от общественной повестки, политического климата и того, насколько молодые люди видят связь между собственной активностью и реальными результатами.

Несмотря на наличие мотивационных факторов, политическое участие молодёжи сталкивается с целым рядом ограничений. Одним из наиболее заметных барьеров выступает недоверие к политическим институтам и сомнение в эффективности участия. Если молодой человек убеждён, что его голос, инициатива или мнение не способны повлиять на ситуацию, он с большей вероятностью откажется от включённости даже при наличии интереса к общественным вопросам.

Другим серьёзным ограничением является недостаточный уровень политической и правовой грамотности. Молодые люди нередко обладают фрагментарными знаниями о механизмах функционирования государства, полномочиях различных органов власти и реальных способах участия в принятии решений [7]. В результате политическая сфера может восприниматься как избыточно сложная, закрытая и требующая специальных компетенций. Это усиливает дистанцию между молодёжью и официальными каналами участия.

Существенное влияние оказывают и социально-психологические факторы. К ним относятся страх публичности, опасение получить негативную оценку со стороны окружающих, избегание конфликтов, а также ощущение собственной некомпетентности. Для части молодых людей выражение политической позиции связано с риском социальной напряжённости в семье, учебной группе или профессиональной среде. В таких условиях предпочтение отдается либо частным формам обсуждения, либо пассивному наблюдению за происходящим.

Парадоксальным образом цифровая среда, расширяя возможности участия, одновременно создаёт новые ограничения. Избыток информации, распространение манипулятивного контента, эмоциональная поляризация, поверхностное потребление новостей и алгоритмическая фильтрация способны формировать искажённое представление о политической реальности. Возникает эффект символического участия, когда активность ограничивается реакциями, репостами и краткими комментариями без перехода к более содержательным формам гражданского действия. Такое участие заметно, но не всегда результативно.

Таким образом, ограничения молодёжного участия имеют институциональный, образовательный, психологический и цифровой характер. Их преодоление требует не только призывов к активности, но и системной работы по формированию доверия, развитию гражданских компетенций, поддержке безопасных каналов диалога и укреплению культуры общественного взаимодействия.

Перспективы участия молодёжи в политике во многом связаны с дальнейшей цифровизацией общественной жизни и расширением гибридных форм участия. Уже сегодня наблюдается сочетание офлайн-инициатив с сетевой координацией, когда обсуждение, мобилизация и распространение информации происходят в цифровой среде, а практическая реализация — в локальных сообществах, волонтёрских проектах, общественных мероприятиях и консультационных форматах. Это позволяет молодёжи быстрее объединяться вокруг значимых тем и находить единомышленников за пределами традиционных организационных структур.

Одной из ключевых тенденций становится рост значения проблемно-ориентированного участия. Молодые люди чаще включаются не в абстрактную политику как систему институтов, а в решение конкретных вопросов: благоустройство городской среды, качество образования, защиту цифровых прав, экологическую повест-

ку, доступность социальных услуг [7]. Такой формат участия делает политику более предметной и понятной, а следовательно, повышает вероятность устойчивой вовлечённости. Чем очевиднее практический результат, тем выше доверие к гражданской активности как к действенному инструменту изменений.

Перспективным направлением выступает развитие гражданского образования. Необходимость системного формирования политической грамотности, навыков аргументации, критического анализа информации и правовой культуры становится всё более очевидной. Без этих элементов даже высокая мотивация может не перерасти в эффективное участие. Напротив, сочетание знаний, цифровых компетенций и реального опыта коллективного действия создаёт основу для более зрелой и ответственной политической активности молодёжи.

В долгосрочной перспективе молодёжь следует рассматривать не как проблемную группу, склонную к политической пассивности, а как важный ресурс общественного обновления. Её участие может способствовать развитию обратной связи между обществом и институтами, обновлению форм публичной коммуникации и выработке решений, более чувствительных к запросам будущих поколений. Однако такой потенциал реализуется только тогда, когда существуют понятные механизмы включения, уважение к субъектности молодых граждан и реальные возможности влияния на общественные процессы [5].

Проведённый анализ показывает, что участие молодёжи в политике имеет сложный и многоуровневый характер. Молодые люди вовлекаются в общественно-политические процессы через выборы, общественные инициативы, волонтёрство, цифровой активизм и локальные формы гражданского действия. Это означает, что политическая активность молодёжи не исчезает, а трансформируется в соответствии с изменениями социальной среды и коммуникационных технологий.

Мотивация молодёжи определяется сочетанием ценностных установок, личного опыта, особенностей социализации и влияния медиа. Одновременно сохраняются барьеры, связанные с недоверием к институтам, недостатком политической грамотности, психологическими ограничениями и рисками поверхностного цифрового участия [10]. Следовательно, будущее молодёжной политической активности зависит от того, удастся ли соединить интерес к общественным вопросам с реальными и понятными механизмами гражданского влияния.

Таким образом, молодёжь следует рассматривать не только как объект воспитательного или административного воздействия, но и как самостоятельную общественную силу. При наличии условий для осознанного участия, политического просвещения и конструктивного диалога её активность способна стать значимым фактором общественного развития, институционального обновления и укрепления гражданской культуры.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 : с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. — Официальное издание. — Москва : Юридическая литература, 2020. — 64 с. — ISBN 978-5-7260-1191-2.

2. О молодёжной политике в Российской Федерации : Федеральный закон № 489-ФЗ принят Государственной Думой 23 декабря 2020 года : одобрен Советом Федерации 25 декабря 2020 года : последняя редакция // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2021. — № 1 (ч. I). — Ст. 28.

3. Волков, Д. А. Молодёжь и политическое участие в современной России / Д. А. Волков. — Москва : Аспект Пресс, 2021. — 192 с.

4. Петухов, В. В. Гражданская активность российской молодёжи: состояние и тенденции / В. В. Петухов. — Москва : Институт социологии РАН, 2020. — 168 с.

5. Омельченко, Е. Л. Молодёжь: открытый вопрос / Е. Л. Омельченко. — Москва : Новое литературное обозрение, 2021. — 456 с.

6. Зубок, Ю. А. Молодёжь и молодёжная политика в современной России / Ю. А. Зубок, В. И. Чупров. — Москва : ИСПИ РАН, 2016. — 160 с.

7. Гудков, Л. Д. Социальное самочувствие и ценностные ориентации молодёжи / Л. Д. Гудков. — Москва : Новое издательство, 2019. — 224 с.

8. Радаев, В. В. Миллениалы: как меняется российское общество / В. В. Радаев. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. — 224 с.

9. Касамара, В. А. Политические ценности современной молодёжи / В. А. Касамара, А. А. Сорокина // Полис. Политические исследования. — 2019. — № 4. — С. 138–153.

10. Луков, В. А. Социализация молодёжи в изменяющемся обществе / В. А. Луков. — Москва : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2018. — 240 с.

УДК 004.9

Инструменты бережливого производства и их влияние на повышение лояльности к бренду компании

Tools for Saving Energy and Their Impact on Increasing Brand Loyalty

С. Д. Колотова
студентка
E-mail: sd.kolotova@edu.mubint.ru
научный руководитель – Н. Ю. Шинакова
кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента
E-mail: shinakovaniu@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
S. D. Kolotova
Student
Scientific supervisor — N. Iu. Shinakova
PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается влияние инструментов бережливого производства на повышение качества продукции и услуг, а также на формирование лояльности клиентов к бренду компании. Анализируются основные инструменты бережливого производства. Рассматриваются практические примеры внедрения бережливых технологий в российских организациях.

Ключевые слова: бережливое производство, Lean, система 5S, TPM, Канбан, ОАО «РЖД», ПАО «Сбербанк России», ПАО «ГАЗ», ООО «ПОИСК».

Abstract

This article examines the impact of lean production tools on improving the quality of products and services, as well as on building customer loyalty to the company's brand. The

main tools of lean production are analyzed. Practical examples of implementing lean technologies in Russian organizations are considered.

Keywords: lean production, Lean, 5S system, TPM, Kanban, JSC Russian Railways, Sberbank of Russia, PJSC GAZ, LLC POISK.

В современных условиях высокой конкуренции между компаниями уже недостаточно просто производить качественный продукт. Потребитель принимает решение о покупке, ориентируясь не только на характеристики товара, но и на бренд компании — совокупность представлений, ожиданий, эмоций и уровня доверия к организации. Бренд формируется на основе опыта взаимодействия клиента с продукцией, сервисом и коммуникациями компании. Именно поэтому управление качеством становится важнейшим стратегическим фактором формирования лояльности клиентов и укрепления позиций компании на рынке. В этих условиях особую значимость приобретают методы и инструменты, позволяющие системно повышать качество продукции и услуг, а также обеспечивать стабильность результатов деятельности организации. Одним из таких подходов является концепция бережливого производства.

Качество продукции играет ключевую роль в формировании бренда компании. Бренд представляет собой комплекс устойчивых ассоциаций и ожиданий, которые формируются у потребителей на основе их опыта взаимодействия с компанией. Если продукция соответствует ожиданиям клиентов или превосходит их, возникает удовлетворенность. Повторение положительного опыта приводит к формированию доверия к компании, а доверие, в свою очередь, становится основой формирования лояльности. Лояльные клиенты не только продолжают пользоваться продукцией компании, но и рекомендуют её другим потребителям, что способствует дальнейшему укреплению бренда.

В условиях необходимости постоянного повышения качества продукции и услуг компании все чаще обращаются к концепции бережливого производства. Бережливое производство, или Lean [1], представляет собой комплексную систему управления, направленную на создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах ресурсов. Основная идея данной концепции заключается в выявлении и устранении всех процессов, которые не создают ценности для потребителя. При этом важно отметить, что Lean является не отдельным инструментом, а целостной философией управления, включающей совокупность методов, направленных на совершенствование процессов, повышение прозрачности деятельности организации и вовлечение сотрудников в постоянные улучшения. Применение принципов бережливого производства позволяет повысить предсказуемость результатов деятельности компании, снизить вариативность процессов и обеспечить стабильность качества продукции.

Одной из ключевых особенностей бережливого производства является ориентация на непрерывное совершенствование процессов [2]. В рамках данного подхода большое внимание уделяется выявлению причин возникновения проблем, анализу потерь, стандартизации лучших практик и вовлечению сотрудников в процессы улучшений. Потери могут проявляться в различных формах, включая перепроизводство, ожидание, лишние перемещения, избыточные запасы, брак и другие неэффективные операции. Устранение подобных потерь позволяет не только повысить эффективность деятельности предприятия, но и обеспечить более стабильное качество продукции и услуг. Для формирования сильного бренда особенно важно не единичное достижение высокого качества, а его стабильность при каждом взаимодействии клиента с компанией.

Среди наиболее распространенных инструментов бережливого производства, оказывающих значительное влияние на качество продукции, можно выделить систему

5S, TPM и канбан. Эти инструменты позволяют системно улучшать организацию процессов и повышать эффективность деятельности организации. Система 5С [3] направлена на организацию рабочего пространства и формирование дисциплины на рабочих местах. Она включает пять этапов: сортировку, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизацию и совершенствование.

Реализация данных принципов позволяет значительно повысить эффективность работы сотрудников. Организованное рабочее пространство способствует сокращению времени поиска необходимых инструментов и документов, снижает вероятность ошибок персонала и уменьшает риск возникновения производственного брака. Кроме того, применение системы 5С способствует повышению безопасности труда и улучшению условий работы сотрудников. В результате процессы становятся более управляемыми, а качество продукции — более стабильным, что положительно влияет на восприятие бренда потребителями.

Еще одним важным инструментом бережливого производства является система TPM (Total Productive Maintenance) [3], представляющая собой концепцию всеобщего обслуживания оборудования. Основная цель данной системы заключается в предотвращении поломок и простоев оборудования за счет регулярного профилактического обслуживания и активного участия сотрудников в контроле его технического состояния. Неисправное или нестабильно функционирующее оборудование часто становится причиной возникновения дефектов продукции.

Внедрение системы TPM позволяет снизить количество подобных дефектов, обеспечить стабильность технологических параметров и предотвратить аварийные остановки производства. Благодаря этому повышается надежность производственных процессов и уменьшается вероятность отклонений в характеристиках продукции. Для потребителей это означает более стабильное качество продукции, а для компании — укрепление репутации надежного производителя.

Важную роль в системе бережливого производства играет также инструмент визуального управления потоками — канбан [4]. Канбан позволяет регулировать объемы производства и движение материалов на основе фактического спроса. Использование данного инструмента способствует сокращению перепроизводства, снижению избыточных запасов и уменьшению задержек в производственных процессах. Кроме того, канбан позволяет повысить точность сроков поставки продукции и обеспечить более эффективную координацию работы различных подразделений компании. С точки зрения качества продукции, данный инструмент способствует снижению риска устаревания продукции, уменьшению ошибок при хранении и транспортировке, а также повышению точности выполнения заказов. Для клиентов это означает своевременное получение продукции и высокий уровень обслуживания, что положительно влияет на их удовлетворенность и лояльность.

Практическая эффективность инструментов бережливого производства подтверждается опытом их внедрения в деятельности крупных компаний. Так, в компании «РЖД» [5] принципы бережливого производства применяются с 2010 года. В рамках данной программы были оптимизированы процессы технического обслуживания и логистики, что позволило значительно сократить время выполнения операций и снизить издержки. Проекты бережливого производства реализуются более чем в 1500 подразделениях компании, что способствует повышению качества обслуживания пассажиров и укреплению репутации надежного перевозчика.

Подобные результаты демонстрируют и организации финансового сектора. Например, внедрение элементов бережливого производства в деятельности «Сбербанк России» [6] позволило оптимизировать процессы обслуживания клиентов. В частности, была создана система сбора предложений сотрудников по улучшению процессов, благодаря которой удалось повысить производительность труда, сократить время об-

служивания клиентов и уменьшить очереди в отделениях банка. Это, в свою очередь, способствовало росту удовлетворенности клиентов и укреплению доверия к банковскому бренду.

Среди промышленных предприятий одним из наиболее известных примеров внедрения принципов бережливого производства является компания «ГАЗ». Реорганизация производственных процессов позволила значительно сократить производственный цикл, повысить эффективность использования ресурсов и увеличить объем выпускаемой продукции. При этом одновременно было достигнуто повышение качества автомобилей, что укрепило репутацию компании как надежного производителя коммерческого транспорта.

Следует отметить, что инструменты бережливого производства могут эффективно применяться не только в промышленности, но и в сфере услуг. В частности, их использование может способствовать повышению эффективности деятельности кадровых агентств. Примером может служить кадровое агентство ООО «ПОИСК» (г. Ярославль) [7], где внедрение элементов бережливого производства может существенно улучшить организацию внутренних процессов.

Рассмотрим конкретные инструменты бережливого производства, которые можно использовать в кадровом агентстве, работающие на повышение лояльности к компании.

1. Карта потока создания ценности. Суть данного инструмента — визуализация всего пути — от заявки клиента до выхода сотрудника на работу. Устранив проблемные моменты (например, долгое согласование резюме), организация сможет быстрее закрывать вакансии, что безусловно повлияет на лояльность клиентов.

2. Ежедневные планерки. Короткие встречи рекрутеров (10–15 минут) для обсуждения проблем при закрытии вакансий. При этом информация о проблемах не замалчивается, клиент получает честную и оперативную обратную связь о рынке.

3. Стандартизация процессов по взаимодействию с клиентами, по работе с программным обеспечением и оборудованием. В кадровом агентстве создаются единые шаблоны для писем, скриптов интервью и отчетов. Лонг-лист может быть разработан в узнаваемом стиле агентства. Это формирует образ профессиональной системной компании. Кроме того, значительную роль может сыграть разработка стандартных алгоритмов взаимодействия с клиентами и соискателями, включающих этапы приема заявки работодателя, анализа требований к вакансии, поиска и отбора кандидатов, проведения собеседований и сопровождения процесса трудоустройства. Важным элементом повышения эффективности является также стандартизация рабочих мест сотрудников и разработка единых инструкций по использованию офисного оборудования. Наличие стандартов позволяет упростить процесс обучения новых работников, снизить вероятность технических ошибок и повысить общую эффективность работы всего коллектива.

4. Устранение потерь. Отказ от лишних этапов интервью и ненужных тестов для кандидатов. Кандидаты ценят свое время. Агентство, которое лишний раз не требует прохождение ненужных тестов, получает лучшие отзывы на платформах.

5. Защита от ошибок. Кадровое агентство может внедрить автоматизацию проверки кандидатов (например, обязательные поля в CRM). В этом случае исключаются ситуации, когда кандидату забыли перезвонить или отправили не ту версию оффера.

Применяя Lean, агентство переходит от модели «продажа резюме» к модели «консультант по эффективности», который занимается не просто поиском людей, а работает над тем, как сделать бизнес клиента быстрее и дешевле.

Внедрение цифровой 5С для рекрутингового агентства — это не просто «порядок», а скорость нахождения нужного кандидата, которая напрямую влияет на то, как быстро клиент получит результат. Одним из направлений совершенствования деятель-

ности в рамках инструмента 5С может стать систематизация хранения информации на рабочих компьютерах сотрудников. Создание четкой структуры папок для хранения документов, связанных с клиентами, вакансиями и кандидатами, устранение дублирования папок. Все это позволит значительно сократить время поиска информации и снизить вероятность ошибок при работе с данными. Дополнительно может быть внедрена система цветовой классификации клиентов, позволяющая сотрудникам быстрее ориентироваться в текущих задачах и эффективно распределять рабочее время.

Ещё одним инструментом повышения эффективности в кадровом агентстве может стать использование канбан-досок для визуального управления процессом подбора персонала. Такая система позволяет наглядно отображать текущий статус вакансий, распределение задач между сотрудниками и этапы выполнения работы. Это облегчает контроль сроков выполнения задач, позволяет своевременно выявлять узкие места в процессе подбора персонала и повышает прозрачность рабочих процессов.

Все перечисленные факторы оказывают значительное влияние на восприятие качества продукции и услуг потребителями, что в конечном итоге способствует формированию устойчивой лояльности клиентов и укреплению бренда компании.

Стабильное качество продукции и услуг является основой формирования доверия потребителей. Инструменты бережливого производства позволяют системно повышать качество за счет устранения потерь, стандартизации процессов и внедрения принципов непрерывного совершенствования. Повышение качества продукции способствует росту удовлетворенности клиентов, которая со временем трансформируется в доверие и лояльность. Лояльные клиенты обеспечивают компании устойчивые конкурентные преимущества за счет повторных покупок и рекомендаций бренда другим потребителям. В связи с этим бережливое производство следует рассматривать не только как инструмент повышения эффективности и снижения издержек, но и как стратегический механизм развития бренда компании и укрепления ее позиций на рынке.

Библиографический список

1. Кузин, Г. Lean Production в управлении персоналом / Г. Кузин, А. Куликов // Cfin.ru : [сайт]. — URL : https://www.cfin.ru/management/controlling/lean_production_hr.shtml (дата обращения : 23.03.2026).

2. Бушуев, А. Стратегия, маркетинг и бережливое производство / А. Бушуев // Cfin.ru : [сайт]. — URL : https://www.cfin.ru/management/manufact/lean_production.shtml (дата обращения : 23.03.2026).

3. Царенко, А. С. Основы «бережливого производства» в государственном управлении : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва : Издательство «Юрайт», 2026. — 204 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20123-9 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/590413/p.13 (дата обращения : 23.03.2026).

4. Науменко, М. Канбан / М. Науменко // Bitrix24.ru : [сайт]. — URL : https://www.bitrix24.ru/journal/kanban/ (дата обращения : 23.03.2026).

5. РЖД : официальный сайт. — URL : https://www.rzd.ru.

6. СберБанк : официальный сайт. — URL : https://www.sberbank.ru.

7. Кадровое агентство «ПОИСК» : официальный сайт. — URL : https://yar-poisk.ru.

УДК 336.3

Система управления взаимоотношениями с клиентами организации

Customer Relationship Management System of the Organization

А. Д. Маценко
студентка
E-mail: ad.matsenko@edu.mubint.ru
А. Н. Минеев
кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента
E-mail: mineevan@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. D. Matsenko
Student
A. N. Mineev
Ph. D. in Economics
Associate Professor of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются особенности системы управления взаимоотношениями с клиентами в современных организациях. Раскрывается значение CRM-систем в повышении эффективности деятельности предприятия, анализируются их функции и роль в формировании долгосрочных отношений с клиентами. Особое внимание уделяется вопросам внедрения CRM-технологий и их влиянию на конкурентоспособность компании.

Ключевые слова: CRM-система, клиент, управление, автоматизация, продажи.

Abstract

The article examines the features of the customer relationship management system in modern organizations. It reveals the significance of CRM systems in increasing the efficiency of enterprise activities, analyzes their functions and role in forming long-term relationships with clients. Special attention is paid to the issues of implementing CRM technologies and their impact on the company's competitiveness.

Keywords: CRM system, client, management, automation, sales.

В условиях современной рыночной экономики, политической и экономической обстановки организации сталкиваются с высокой конкуренцией, динамичным изменением спроса и возрастающими требованиями со стороны клиентов. В таких условиях ключевым фактором успеха становится способность компании выстраивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с потребителями. Именно поэтому особое значение приобретает система управления взаимоотношениями с клиентами, известная как CRM (Customer Relationship Management) [1].

CRM-система представляет собой комплекс организационных мер и программных решений, направленных на сбор, хранение и анализ информации о клиентах, а также на оптимизацию взаимодействия с ними.

Основной задачей системы является формирование единого информационного пространства, в котором аккумулируются данные о клиентах, истории их взаимодействия с компанией, предпочтениях и потребностях. Это позволяет организациям принимать более обоснованные управленческие решения и повышать уровень взаимоотношений как с конкретным клиентом, так и с группой клиентов [3].

Современные CRM-системы играют важную роль в автоматизации бизнес-процессов. Они позволяют существенно сократить время обработки информации, минимизировать влияние человеческого фактора и повысить прозрачность работы сотрудников. Особенно значима роль CRM в сфере продаж, где важно не только привлечение новых клиентов, но и удержание существующих. В условиях, сложившихся на рынке сейчас, как никогда важна роль именно сохранения уже имеющихся у компании клиентов. Система помогает отслеживать весь цикл взаимодействия с клиентом, начиная от первого контакта и заканчивая завершением сделки и последующим обслуживанием [4].

Одним из ключевых преимуществ CRM-систем является возможность персонализации взаимодействия с клиентами. Благодаря накопленным данным компания может учитывать индивидуальные особенности каждого клиента, предлагать ему наиболее подходящие продукты и услуги, а также выстраивать коммуникацию с учетом его предпочтений. Это способствует повышению лояльности как действующих, так и потенциальных клиентов, которых мы сможем привлечь благодаря положительной оценке наших услуг или товара. Так же помогает формированию устойчивых отношений с клиентами из любой группы.

Важным аспектом использования CRM-систем является аналитическая функция. Система позволяет обрабатывать большие объемы данных и выявлять закономерности в поведении клиентов. На основе полученной информации организация может корректировать свою стратегию, улучшать маркетинговые кампании и повышать эффективность продаж. Таким образом, CRM становится не только инструментом учета, но и важным элементом стратегического управления.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение CRM-систем связано с определенными трудностями. Одной из основных проблем является необходимость изменения привычных бизнес-процессов и адаптации сотрудников к новым условиям работы. Нередко сотрудники воспринимают внедрение системы как дополнительную нагрузку, что может вызывать сопротивление и снижать эффективность внедрения. Соответственно компании необходимо рассчитать расходы на управление изменениями. Кроме того, значительные финансовые затраты на приобретение и внедрение системы также могут стать сдерживающим фактором.

В 2016 году, когда компания Coca-Cola готовилась к внедрению новой CRM-системы, она столкнулась с проблемами, которые привели к снижению производительности и росту затрат. Хотя точные финансовые показатели не публиковались, известно, что компания инвестировала в систему миллионы долларов, а трудности при её внедрении обернулись значительными убытками из-за потери клиентов и падения объёмов продаж.

Для успешного внедрения CRM-системы необходимо учитывать ряд факторов. Прежде всего, важно четко определить цели и задачи, которые организация планирует решить с помощью системы. Не менее значимым является выбор программного продукта, соответствующего специфике деятельности компании. Особое внимание следует уделить обучению персонала и формированию положительного отношения к изменениям.

Необходимо определить бюджет, который компания готова потратить на систему, обучение сотрудников, время внедрения, перенос накопленных данных, а также прочие расходы, которые компания понесёт при внедрении. Следует сопоставить все затраты с предполагаемой прибылью от внедрения такой системы и полезным экономическим эффектом от её эксплуатации [3].

Также важным условием является поддержка со стороны руководства. Именно руководство должно инициировать внедрение CRM и обеспечивать контроль за его реализацией. Без активного участия руководителей внедрение системы может оказаться неэффективным. Кроме того, необходимо регулярно оценивать результаты использования CRM и вносить корректировки в процесс эксплуатации системы.

В современных условиях цифровизации экономики CRM-системы становятся неотъемлемой частью деятельности большинства организаций. Они позволяют не только повысить эффективность текущих процессов, но и создать основу для дальнейшего развития бизнеса. Использование CRM способствует формированию клиентоориентированной стратегии, что является важным конкурентным преимуществом.

Таким образом, система управления взаимоотношениями с клиентами представляет собой важный инструмент повышения эффективности деятельности организации. Ее внедрение позволяет улучшить качество обслуживания, повысить уровень продаж и укрепить позиции компании на рынке. Несмотря на существующие трудности, связанные с внедрением, преимущества CRM-систем делают их необходимым элементом современного бизнеса.

Библиографический список

1. Хрысёва А. А. Обеспечение конкурентоспособности международного бизнеса российских компаний в условиях мирового финансового кризиса, глобальной конкуренции и международных санкций / А. А. Хрысёва, Е. В. Маринина // EESJ. — 2016. — № 3. — С. 1–20.

2. Гураш, С. В. Влияние цифровизации экономики на развитие предпринимательства / С. В. Гураш // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Т. 14. — № 2-1. — С. 414–420.

3. Генри Минцберг. Библиотека Сбербанка / Г. Минцберг // Менеджмент. Природа, структура организации. — 2020. — № 1. — С. 121–245.

4. Кривошлыков, В. С. Менеджмент бизнес-процессов в деятельности производственной организации / В. С. Кривошлыков, Д. С. Крымский // Вестник УМЦ. — 2020.— № 3 (28). — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-biznes-protsessov-v-deyatelnosti proizvodstvennoy-organizatsii (дата обращения : 15.02.2026).

5. Отражение принципа – потребитель, управляющий отношениями (CMR) в ассортиментной политике действующих игроков индустрии питания / В. Ю. Карпенко, М. Ю. Тамова [и др.] // Новые технологии. — 2023. — № 2. — С. 47–56. — ISSN 2072-0920 // Лань : электронно-библиотечная система. — URL : https://e.lanbook.com/journal/ issue/334463 (дата обращения : 10.03.2026).

УДК 336.14:005.51

Проблема софинансирования в программно-целевом планировании: риски для муниципальных бюджетов

The Problem of Co-financing in Program-target Planning: Risks for Municipal Budgets

К. В. Меников
студент
E-mail: menikovkirill01@email.com
А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
K. V. Menikov
Student
A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются системные проблемы реализации принципа софинансирования расходных обязательств в рамках программно-целевого планирования в Российской Федерации. Анализируются правовые основы предоставления межбюджетных трансфертов, выявляются риски для финансовой устойчивости муниципальных образований, обусловленные механизмами долевого участия. На основе анализа Бюджетного кодекса Российской Федерации, Федерального закона № 131-ФЗ от 06.10.2003 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и данных финансовой статистики обосновываются выводы о необходимости реформирования подходов к распределению субсидий в целях сохранения самостоятельности местных бюджетов.

Ключевые слова: бюджет, планирование, распределение, бюджеты, муниципальные образование.

Abstract

The article discusses systemic problems in implementing the principle of co-financing of expenditures within the framework of program-targeted planning in the Russian Federation. It analyzes the legal basis for providing interbudgetary transfers and identifies risks to the financial stability of municipalities caused by the mechanisms of shared participation. Based on an analysis of the Budget Code of the Russian Federation, Federal Law No. 131-FZ dated October 6, 2003, “On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation,” and financial statistics data, conclusions are drawn regarding the need to reform the approaches to the distribution of subsidies in order to preserve the autonomy of local budgets.

Keywords: budget, planning, distribution, budgets, municipal education.

Программно-целевой метод (ПЦМ) планирования бюджетных расходов на протяжении последнего десятилетия выступает основным инструментом реализации государственной политики в Российской Федерации. Переход к программному бюджету на федеральном, региональном и муниципальном уровнях был направлен на повышение эффективности бюджетных расходов и увязку финансовых ресурсов с конкретными целями государственных программ [1]. Ключевым элементом данного механизма при реализации полномочий вышестоящими органами власти на местном уровне выступает софинансирование — предоставление субсидий из бюджетов субъектов Российской Федерации или федерального бюджета при условии долевого участия муниципального образования в финансировании соответствующих расходов.

Однако за внешней логичностью принципа разделения ответственности скрывается ряд системных проблем, создающих значительные риски для бюджетной устойчивости муниципалитетов. Цель статьи — выявление системных проблем софинансирования в программно-целевом планировании и оценка рисков, которые данный механизм генерирует для местных бюджетов в условиях сохранения дисбаланса доходных источников и расходных обязательств.

Юридической основой механизма софинансирования выступает Бюджетный кодекс Российской Федерации (далее — БК РФ). В соответствии со ст. 6 БК РФ, субсидия местному бюджету из бюджета субъекта РФ представляет собой межбюджетный трансферт, предоставляемый в целях софинансирования расходных обязательств, возникающих при выполнении полномочий органов местного самоуправления (ОМСУ) по вопросам местного значения [2].

Статья 139.1 БК РФ устанавливает, что цели, условия и порядок предоставления субсидий местным бюджетам из бюджета субъекта Российской Федерации устанавливаются законами субъекта Российской Федерации и (или) нормативными правовыми актами высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации. При этом ключевым условием является наличие в местном бюджете средств, направляемых на исполнение соответствующего расходного обязательства, в объеме, установленном соглашением.

Федеральный закон № 131-ФЗ от 06.10.2003 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее — ФЗ № 131-ФЗ) закрепляет принцип самостоятельности местных бюджетов [3]. Однако на практике механизм предоставления субсидий вступает в противоречие с данным принципом, поскольку условия софинансирования жестко задаются региональными программами, зачастую без учета реальной бюджетной обеспеченности конкретного муниципалитета.

Практика применения программно-целевого метода с использованием субсидий выявляет несколько устойчивых системных рисков, которые носят не ситуативный, а структурный характер.

Принцип софинансирования предполагает, что муниципалитет самостоятельно изыскивает средства на «долю» в рамках расходов, предусмотренных региональной программой. Однако более 80 % муниципальных образований в России являются дотационными [4].

В условиях, когда доходная база ограничена, а приоритеты финансирования (заработная плата бюджетникам, коммунальные платежи, выполнение предписаний надзорных органов) жестко заданы, участие в программах софинансирования требует перераспределения средств с текущих, зачастую социально значимых, расходов. Происходит подмена принципа самостоятельного планирования принудительным финансированием региональных приоритетов под угрозой потери субсидии.

Согласно статистике Счетной палаты Российской Федерации, одной из наиболее частых проблем является несвоевременное доведение субсидий из вышестоящих бюджетов. При этом муниципальные контракты на выполнение работ в рамках про-

грамм (строительство дорог, благоустройство, ремонт объектов социальной сферы) заключаются, как правило, в начале финансового года, а фактическое перечисление средств из регионального бюджета происходит с задержкой до 3–6 месяцев [5].

Муниципалитет вынужден либо брать коммерческие кредиты на покрытие кассового разрыва (что увеличивает долговую нагрузку), либо допускать просрочку кредиторской задолженности, что влечет претензии подрядчиков и судебные издержки.

В большинстве регионов распределение субсидий осуществляется на конкурсной основе или с применением коэффициентов, учитывающих уровень софинансирования. Богатые муниципалитеты (с высокой налоговой базой) имеют возможность оперативно изыскать средства на свою долю, получая доступ к дополнительным ресурсам из регионального фонда. Бедные муниципалитеты, чья налоговая база не позволяет выделить требуемую долю, либо не участвуют в программах, либо участвуют формально, наращивая долг. Как отмечает А. Г. Силуанов (в ряде выступлений 2023–2024 гг.), сложившаяся система не выравнивает, а напротив, поляризует муниципальные образования по уровню бюджетной обеспеченности.

Программно-целевое планирование в условиях софинансирования предполагает жесткую привязку расходов к показателям результативности, установленным региональной программой. Однако органы местного самоуправления несут ответственность перед населением за решение локальных вопросов. Возникает конфликт: средства направляются на достижение формальных показателей программы (например, количество отремонтированных дворов), а не на решение наиболее острых для конкретного поселения проблем (ремонт водопровода, не входящего в программу). Кроме того, административная нагрузка на муниципальные финансовые органы возрастает многократно из-за необходимости ведения раздельного учета, формирования сложной отчетности по каждому виду субсидии.

Системный характер указанных рисков обусловлен не только правоприменительной практикой, но и противоречиями, заложенными в самом бюджетном законодательстве.

С одной стороны, ст. 31 БК РФ провозглашает принцип самостоятельности бюджетов. С другой стороны, механизм предоставления субсидий (ст. 132, 139.1 БК РФ) позволяет вышестоящему бюджету фактически определять структуру расходов местного бюджета через условия соглашений. Отказ муниципалитета от участия в софинансировании влечет за собой невозможность решения вопросов местного значения, которые отнесены к его компетенции, но финансирование которых «завязано» на региональные программы (например, в сфере дорожной деятельности).

Кроме того, ФЗ № 131-ФЗ не содержит механизмов защиты муниципалитетов от установления региональными властями экономически необоснованного уровня долевого участия. Уровень софинансирования (от 1 % до 50 % и выше) зачастую устанавливается без привязки к налоговому потенциалу муниципалитета, что противоречит принципу справедливого распределения финансовой помощи.

Для устранения проблем и снижения рисков для местных бюджетов представляется целесообразным реализовать комплекс мер нормативно-правового и управленческого характера.

1. Ужесточение сроков перечисления субсидий. Предлагается на законодательном уровне (в рамках ст. 242 БК РФ) установить ответственность распорядителей бюджетных средств за несвоевременное доведение субсидий, а также откорректировать сроки заключения соглашений с началом финансового года для предотвращения кассовых разрывов.

2. Расширение практики «одноканального» финансирования. В целях снижения административной нагрузки и повышения самостоятельности муниципалитетов целесообразно расширять перечень вопросов, финансируемых через единые субсидии

(консолидированные субсидии), позволяющие объединять несколько программных направлений без жесткой детализации по каждому коду классификации расходов на уровне поселений.

3. Внесение изменений в ФЗ № 131-ФЗ. Необходимо дополнить статью 136 «Особенности исполнения местного бюджета» положением, запрещающим установление уровня софинансирования, приводящего к возникновению просроченной кредиторской задолженности по социально значимым обязательствам (заработная плата, питание, коммунальные услуги).

Проведенный анализ показывает, что механизм софинансирования в рамках программно-целевого планирования, будучи формально направленным на концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях, в своем текущем виде генерирует системные риски для финансовой устойчивости муниципальных бюджетов. Ключевыми проблемами являются деформация расходных приоритетов местных властей, рост долговой нагрузки из-за кассовых разрывов и углубление дифференциации между муниципалитетами с высоким и низким налоговым потенциалом.

Сложившаяся практика свидетельствует о необходимости пересмотра баланса между принципом целеполагания, реализуемым вышестоящими бюджетами, и принципом самостоятельности местного самоуправления, закрепленным в Конституции Российской Федерации. Решение проблемы лежит не в отказе от программно-целевого метода, а в трансформации механизмов софинансирования в сторону большей гибкости, учета реальной бюджетной обеспеченности муниципалитетов и обеспечения своевременности доведения средств. Только при соблюдении этих условий программный бюджет перестанет быть инструментом фискального давления и превратится в действенный механизм устойчивого территориального развития.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями на 31 декабря 2025 года : принят Государственной Думой 17 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req= doc&base= LAW&n=495710 (дата обращения : 01.04.2026).

2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федеральный закон № 131-ФЗ : принят Государственной Думой 16 сентября 2003 года : одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/cons/cgi/ online.cgi?req=doc&base=LAW&n=187038 (дата обращения : 01.04.2026).

3. Мониторинг формирования и исполнения бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов за 2024 год : отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия / Счетная палата Российской Федерации. – Москва, 2025. – С. 45–52 // Бюджет : [сайт]. – URL : https://bujet.ru/article/514200.php (дата обращения : 05.04.2026).

4. О реализации принципов межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации в 2023–2024 годах : доклад / Министерство финансов Российской Федерации. – Москва, 2024. – С. 112–119 // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. —URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396691/ (дата обращения : 05.04.2026).

5. Игудин, А. Г. Проблемы межбюджетных отношений в России и пути их решения / А. Г. Игудин // Финансы. – 2024. – № 3. – С. 15–22.

6. Силуанов, А. Г. Бюджетная политика: новые вызовы и приоритеты / А. Г. Силуанов // Финансовый журнал. – 2024. – № 2. – С. 9–14. – DOI : 10.31107/2075-1990-2024-2-9-14. – URL : https://www.finjournal-nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2024/2/statii/02_2_2024_v16.pdf (дата обращения : 05.04.2026).

УДК 338.48

Публичное управление туристскими брендами (на примере национальных туристских порталов Скандинавии)

Destination Management (Based on the National Tourism Portals of Scandinavia)

Д. А. Новожилова
магистрант
E-mail: novozhilova_dari@mail.ru
научный руководитель — А. Ю. Данилов
кандидат исторических наук, доцент
заведующий кафедрой регионоведения и туризма
E-mail: obnor@mail.ru
Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова
A. ***A. Novozhilova***
Master's Student
Academic Supervisor — A. Yu. Danilov
PhD in History, Associate Professor
B. Head of the Department of Regional Studies and Tourism
P. G. Demidov Yaroslavl State University

Аннотация

В статье представлены результаты контент-анализа официальных национальных туристских порталов пяти европейских дестинаций: Финляндии, Норвегии, Швеции, Исландии и Дании. Исследование выполнено в рамках проблематики публичного управления в сфере туризма и place branding. Установлено, что каждый портал разрабатывает уникальную PR-стратегию, укорененную в национальном культурном коде: от моноцентрично-эмоциональной (Финляндия) до геолого-кризисной (Исландия) и гедонистически-инфраструктурной (Дания).

Ключевые слова: публичное управление, туристский портал, бренд, коммуникативные стратегии.

Abstract

The article presents the results of a content analysis of the official national tourist portals of five European destinations: Finland, Norway, Sweden, Iceland and Denmark. The research was carried out within the framework of the problems of public administration in the field of tourism and place branding. It has been established that each portal develops a unique PR strategy rooted in the national cultural code: from monocentric-emotional (Finland) to geological-crisis (Iceland) and hedonistic-infrastructural (Denmark).

Keywords: public administration, tourist portal, brand, communication strategies.

В условиях глобальной конкуренции между дестинациями туристские порталы становятся ключевым инструментом публичного управления в сфере туризма. Они выполняют не только информационную, но и имиджевую функции, формируя восприятие страны как бренда. В 2015 году действующий федеральный орган исполнительной власти, осуществлявший функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере туризма и туристской деятельности, — Федеральное агентство по туризму (Ростуризм) — выпустил приказ, информирующий о понятии «национальный туристический портал». Под термином понимался информационно-сервисный мультимедийный централизованный интернет-ресурс, подсистема, входящая в состав автоматизированной информационной системы комплексной поддержки развития внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (АИС «Туризм»), обеспечивающая равный доступ для всех заинтересованных лиц к информации о туристских ресурсах Российской Федерации [1].

Следовательно, если рассматривать понятие «национальный туристский портал» без привязки к территории, то это «цифровой фасад» государства, через который реализуются PR-стратегии — планы коммуникационной деятельности, нацеленные на формирование, поддержание или изменение общественного мнения, репутации и образа организации, бренда, территории или лица, — направленные на привлечение туристского потока. Однако систематизация этих стратегий на сравнительной основе остается недостаточно разработанной в академической литературе, особенно в контексте публичного управления.

Теоретическую основу исследования составляют работы С. Анхольта, в которой ученый предлагает использовать свою модель. Модель Анхольта (Anholt’s Nation Brand Hexagon) — это теоретическая рамка для оценки бренда страны региона или города и управления ими, модель предполагает, что имидж территории формируется на основе шести взаимосвязанных граней (компонентов) [8]. Изменение любой из них влияет на восприятие бренда в целом.

В российской науке вопросы туристского PR и цифровых коммуникаций дестинаций рассматриваются в работах А. Д. Кривоносова, В. Н. Степанова и др.

Объектами анализа выступают официальные национальные туристские порталы:

— Финляндия: visitfinland.com (английская версия).
— Норвегия: visitnorway.com (английская версия).
— Швеция: visitsweden.com (английская версия).
— Исландия: visiticeland.com (английская версия).
— Дания: visitdenmark.com (английская версия).

Выбор дестинаций обусловлен их принадлежностью к североевропейскому региону, высоким уровнем развития туризма и активной цифровой коммуникацией.

Финляндия: моноцентрично-эмоциональная стратегия

Туристский портал Финляндии (visitfinland.com) характеризуется экстремальным минимализмом вербального и визуального контента на главной странице. Центральным PR-концептом выступает «счастье» — «Самая счастливая страна в мире» [4]. В рамках данной модели реализуются следующие коммуникативные стратегии:

— Стратегия эмоционального позиционирования (Brand as a Feeling) предполагает отказ от традиционного перечисления достопримечательностей в пользу присвоения глобального эмоционального ярлыка, что позволяет привлекать сегмент туристов, ориентированных на поиск изменения внутреннего состояния.

— Стратегия лаконичного удивления реализуется через презентацию неожиданного факта: «В финской Лапландии 200 000 северных оленей. Это на 20 000 больше, чем жителей Финляндии!». Данный прием создает вирусный потенциал и формирует образ «страны со странностями», что повышает запоминаемость бренда.

— Стратегия нормативного устойчивого развития выносит экологическую повестку на передний план как безусловную ценность — «Устойчивое развитие — наш главный приоритет», конструируя образ «этичной дестинации» для сознательных туристов.

— Стратегия открытой архитектуры (минимальный контент) создает эффект «тишины» и «простора», ассоциируемый с Финляндией, и корреспондирует с национальным культурным кодом (интровертность, уважение к личному пространству).

В терминах модели Анхольта фиксируется высокая выраженность грани «Управление» (через дискурс устойчивости), низкая — граней «Туризм» и «Культура», а также очень низкая — грани «Люди» [11].

Норвегия: активно-коммерческая стратегия

Туристский портал Норвегии (visitnorway.com) сочетает ценностное позиционирование с развернутой коммерческой инфраструктурой. Центральный концепт — «приключение» («make life an adventure») [5].

Стратегия активного приключения (Adventure as a Default) трансформирует образ страны в пространство для действия, ориентируясь на активную, самостоятельную аудиторию. Разделы «Outdoor activities — Norway is a natural playground!» и «Urban adventures» задают соответствующий тон коммуникации.

Стратегия культурного кода через локальные концепты использует непереводимые национальные понятия kos (уют) и friluftsliv (философия жизни на природе) в качестве инструмента дифференциации, создавая лингвокультурный барьер как элемент эксклюзивности.

Стратегия прагматичного гида предполагает прямую интеграцию коммерческих предложений: блок «Take advantage of top offers» включает 28 компаний (Radisson Hotels, Hurtigruten, Norwegian Airlines и др.). Портал принимает на себя роль агрегатора доверенных поставщиков, трансформируясь из медийной платформы в инструмент продаж.

Стратегия образовательной поддержки (How to Norway?) через YouTube-серию «What exactly is a fjord? How do I dress for winter?» снижает информационную тревожность посредством edutainment.

Стратегия устойчивого гедонизма («Travel better… feel better») презентует устойчивое развитие как способ улучшения самочувствия, апеллируя к личной выгоде туриста.

В терминах модели Анхольта наблюдается очень высокая выраженность грани «Туризм», средняя — граней «Культура» и «Люди» [11].

Швеция: нарративно-медийная стратегия

Туристский портал Швеции (https://visitsweden.com/) базируется на сторителлинге и телевизионной легитимации. Центральный концепт — «эскапизм/история» [6].

Стратегия «исторического велнеса» (Viking Wellness как культурный код). Швеция использует исторический нарратив (викинги) для продвижения современных wellness-практик: раздел «Viking wellness in Sweden – a centuries-old way of feeling good»: «Hot and cold bathing, meals cooked over open fires and time spent close to nature – Viking wellness is one of 2026’s most talked-about travel trends. In Sweden, these rituals have long been a natural part of life, passed down from generation to generation». В отличие от абстрактного «счастья» Финляндии или «простых удовольствий» Дании, Швеция предлагает конкретную практику с глубокими корнями, что создает ощущение «подлинной мудрости предков».

Швеция, как страна с мощной музыкальной экспортной индустрией (ABBA, Avicii, Max Martin), использует это как туристский магнит. Лаконичный раздел «Unmissable music events in Sweden 2026»: «From international artists to summer festivals» – апелляция к молодежной и культурно ориентированной аудитории. Швеция выбирает современную, глобально узнаваемую культурную форму – музыку.

Исландия: геолого-кризисная стратегия

Туристский портал Исландии (visiticeland.com) уникален в выборке благодаря открытой коммуникации о природных рисках. Центральный концепт — «геологическое чудо» [7].

Стратегия интерактивного планирования (карта как центр навигации) с заголовком Map your Iceland Journey переводит пользователя из режима рефлексии в режим действия, что соответствует потребности в навигации по «пустой» (вне городов) стране.

Стратегия устойчивости через уязвимость (Sustainability as Survival) презентует устойчивое развитие как экзистенциальную необходимость: «Our landscapes are fragile and our communities small, which makes responsible travel essential». Апелляция к совести туриста формирует более сильное эмоциональное обязательство по сравнению с нормативным дискурсом.

Стратегия нормализации геологической нестабильности представляет собой уникальный инструмент кризисной коммуникации как части бренда: прямое обсуждение вулканов (Reykjanes has experienced eight eruptions since 2023. The last one stopped on August 5, 2025. No need to worry, though) позволяет осуществить проактивную защиту репутации, превращая страх в конкурентное преимущество.

Стратегия культурной современности акцентирует актуальную культуру (from ancient sagas to globally celebrated films, music, literature, and design), а также ценности equality, inclusivity, freedom of expression.

Стратегия редкого события (солнечное затмение 12 августа 2026 года) создает искусственный дефицит (FOMO — fear of missing out) с горизонтом планирования в 1,5 года.

В терминах модели Анхольта фиксируется высокая выраженность граней «Управление» (через кризисную коммуникацию) и «Туризм» [11].

Дания: гедонистически-инфраструктурная стратегия

Туристский портал Дании (visitdenmark.com) использует самоиронию и концепт «простых удовольствий». Центральный концепт — «простые удовольствия» («Get ready for simple pleasures and unexpected delights») [8].

Стратегия гедонистической устойчивости (Hedonistic Sustainability) представляет собой уникальный подход, переворачивающий классический дискурс устойчивости: «We're pioneers in hedonistic sustainability». Устойчивое развитие презентуется как часть удовольствия (купание в чистой гавани Копенгагена), снимая дихотомию «удовольствие versus ответственность».

Стратегия простых удовольствий как бренда отказывается от грандиозных нарративов в пользу бытовой радости: раздел «Get to know real Danish pastries», концепция «The Danish Big Four» (Копенгаген, Орхус, Оденсе, Ольборг).

Стратегия инфраструктурной магии превращает утилитарную информацию в элемент удивления: «Copenhagen's metro has no driver!».

Стратегия игривого FAQ презентует практическую информацию в легкой, анекдотичной форме: «17 fun facts about Denmark» («We don't have a word for please... we pretend we invented Danish pastries»).

Стратегия агрессивной коммерческой интеграции демонстрирует беспрецедентную открытость о коммерческих связях: подробное перечисление партнеров (Scandlines, Lufthansa, Expedia, Deutsche Bahn, DFDS и др.) в cookie-политике.

В терминах модели Анхольта фиксируется высокая выраженность граней «Управление» (через hedonistic sustainability) и «Люди» (через самоиронию) [11].

На основе анализа выделяются пять типов национальных туристских PR-стратегий:

1. Моноцентрично-эмоциональный тип (Финляндия): один сильный эмоциональный концепт при минимальном информационном наполнении. Эффективен для формирования «образа мечты», слаб в конверсии.

2. Активно-коммерческий тип (Норвегия): сочетание ценностного позиционирования с агрессивной коммерческой инфраструктурой. Эффективен для конверсии, риск технических сбоев.

3. Нарративно-медийный тип (Швеция): сторителлинг + телевизионная легитимация + сезонные сплиты. Эффективен для культурных сегментов, слаб в устойчивости.

4. Геолого-кризисный тип (Исландия): открытая коммуникация о рисках + интерактивная карта + уязвимостная устойчивость. Уникален для геологически активных дестинаций.

5. Гедонистически-инфраструктурный тип (Дания): простые удовольствия + самоирония + технологичный транспорт + hedonistic sustainability. Риск тривиализации и cookie-перегруза.

В результате сравнительного анализа установлена корреляционная зависимость между национальным культурным кодом и доминирующими PR-стратегиями, реализуемыми на официальных туристских порталах, исследуемых дестинаций.

Финляндия — интровертный тип культуры, характеризующийся ценностями тишины, личного пространства и невербальной коммуникации, коррелирует со стратегией минимализма и открытой архитектуры портала. Отсутствие избыточного вербального и визуального контента выступает не дефицитом, а осознанным коммуникативным решением, резонирующим с национальным культурным кодом.

Норвегия — outdoor-ориентированная культура, в которой физическая активность и взаимодействие с природой составляют основу идентичности, детерминирует стратегию активного приключения и развернутой коммерческой инфраструктуры. Портал конструирует образ страны как «пространства для действия», апеллируя к ценностям самостоятельности и телесного опыта.

Швеция — нарративная кельтская культура с глубокими устными традициями и культом исторической легенды коррелирует со стратегией сторителлинга и медиалегитимации. Передача культурного наследия осуществляется через повествовательные формы, а телевизионные шоу выполняют функцию трансфера репутации от авторитетных медиа к дестинации.

Исландия — культура выживания (survival culture), сформированная в условиях геологической нестабильности, сурового климата и малой численности населения, детерминирует стратегию кризисной коммуникации и уязвимостной устойчивости. Открытое обсуждение природных рисков (вулканических извержений) выступает не репутационной угрозой, а инструментом проактивной легитимации, превращающим страх в элемент бренда.

Дания — hygge-культура, ориентированная на создание уюта, комфорта и бытового благополучия, в сочетании с национальной традицией самоиронии, коррелирует со стратегией простых удовольствий и юмористической тональности.

Портал отказывается от грандиозных нарративов в пользу малых радостей (выпечка, велосипеды, чистая гавань), а самоирония выступает инструментом снижения психологической дистанции с аудиторией.

Таким образом, наблюдается устойчивая зависимость: туристский портал не создает национальный культурный код, но репрезентирует и усиливает его через систему PR-стратегий.

Помимо этого, можно выявить общие закономерности для всех пяти порталов (с точки зрения публичного управления).

Во-первых, это отказ от простого перечисления достопримечательностей в пользу эмоционально-ценностного позиционирования.

Во-вторых, акцент на устойчивом развитии как элементе государственной политики (за исключением Швеции).

И в-третьих, использование туристского портала как инструмента «мягкой силы» (soft power) и репутационного менеджмента.

Библиографический список

1. О Национальном туристическом портале : приказ Ростуризма от 15.04.2015 № 159-Пр-15 // КонсультантПлюс: справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_224904/ (дата обращения: 15.04.2026).

2. Котлер, Ф. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. — СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. — 376 с.

3. Кривоносов, А. Д. Основы теории связей с общественностью : учебник для вузов ; 3-е изд., испр. и доп. / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. — СПб. : Питер, 2026. — 256 с.

4. Официальный туристский портал Финляндии. — URL : http://www.visitfinland. com (дата обращения : 15.04.2026).

5. Официальный туристский портал Норвегии.— URL : https://www.visitnorway.com (дата обращения : 15.04.2026).

6. Официальный туристский портал Швецит. — URL : https://visitsweden.com (дата обращения : 15.04.2026).

7. Официальный туристский портал Исландии. — URL : https://www.visiticeland.com (дата обращения : 15.04.2026).

8. Официальный туристский портал Дании. — URL : https://www.visitdenmark.com (дата обращения : 15.04.2026).

9. Степанов, В. Н. Провокативный дискурс социально-культурной коммуникации / В. Н. Степанов. — СПб. : Роза мира, 2003. — 263 с.

10. Anholt, S. Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. — New York : Palgrave Macmillan, 2007. — 134 c.

11. Anholt, S. Places: Identity, Image and Reputation / S. Anholt. — New York : Palgrave Macmillan, 2009. — 177 c.

12. Krippendorff K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. — 4-th ed. — New York : SAGE Publications, 2019. — 422 c.

УДК 338.24

Ключевые показатели эффективности в управлении государственной и муниципальной собственностью: разработка и применение

Key Performance Indicators in the Management of State and Municipal Property: Development and Application

С. В. Попова
студентка
E-mail: sv.popova@edu.mubint.ru
А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: A140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
S. V. Popova
Student
A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются подходы к разработке и применению ключевых показателей эффективности (KPI) в сфере управления государственной и муниципальной собственностью. Анализируются существующие методики, предлагаются базовые группы KPI и рекомендации по их внедрению для повышения прозрачности и результативности использования публичного имущества.

Ключевые слова: KPI, управление имуществом, государственная собственность, муниципальная собственность, эффективность, отчётность.

Abstract

The article discusses approaches to the development and application of key performance indicators (KPIs) in the field of public and municipal property management. Existing methods are analyzed, basic groups of KPIs are proposed, and recommendations for their implementation are given to improve transparency and effectiveness of the use of public property.

Keywords: KPI, property management, public property, municipal property, efficiency, reporting.

Эффективное управление государственной и муниципальной собственностью — важнейшее условие устойчивого развития территорий и обеспечения финансовой стабильности бюджетов всех уровней. В условиях ограниченности ресурсов особую актуальность приобретает внедрение систем оценки результативности, в т. ч. ключевых показателей эффективности (KPI). Цель статьи — определить основные группы KPI для управления публичной собственностью и предложить подходы к их применению.

KPI в контексте управления государственной и муниципальной собственностью представляют собой количественные и качественные индикаторы, позволяющие оценить финансовую отдачу от использования имущества; степень достижения социальных целей; прозрачность и законность процессов распоряжения имуществом; эффективность административных процедур.

При разработке KPI необходимо учитывать специфику публичного сектора: множественность целей (не только экономическая эффективность, но и социальная значимость); сложность оценки результатов (долгосрочные эффекты, внешние эффекты); необходимость соблюдения принципов открытости и подотчётности.

На основе анализа российской и международной практики можно выделить следующие группы ключевых показателей.

Финансовые показатели: доля доходов от использования имущества в общем объёме доходов бюджета (Dим/Dобщ × 100 %); доходность объектов недвижимости (отношение арендных платежей к балансовой стоимости); коэффициент окупаемости инвестиционных проектов с использованием государственного имущества; динамика поступлений от приватизации и аренды.

Операционные показатели: доля учтённого имущества в общем объёме (полнота учёта); процент объектов, по которым проведена инвентаризация за отчётный период; среднее время оформления сделок с имуществом; количество выявленных нарушений в использовании имущества.

Социальные показатели: доступность объектов социальной инфраструктуры (на 1 тыс. жителей); доля объектов, используемых по целевому назначению (в т. ч. для социальных нужд); уровень удовлетворённости граждан качеством услуг, оказываемых на базе муниципального имущества.

Прозрачность и контроль: доля открытых данных о распоряжении имуществом в общем объёме информации; количество публикаций о планируемых сделках с имуществом; индекс прозрачности процедур приватизации и аренды (по методике независимых рейтингов).

Стратегические показатели: соответствие структуры имущества приоритетам развития территории; доля имущества, вовлечённого в инвестиционные проекты; количество соглашений о государственно-частном партнерстве с использованием государственного/муниципального имущества.

Для внедрения системы KPI рекомендуется следующий алгоритм: определение целей управления имуществом на среднесрочную перспективу (3–5 лет) с учётом стратегии развития региона/муниципалитета; выбор релевантных показателей из предложенных групп с учётом специфики территории и текущего состояния имущественного комплекса; автоматизация сбора данных через интеграцию с государственными информационными системами, реестрами и бухгалтерскими системами; корректировка KPI при изменении стратегических приоритетов или внешних условий.

В ряде регионов Российской Федерации уже применяются отдельные элементы системы KPI: в Москве используется показатель «доля доходных объектов в общем объёме муниципальной недвижимости» [4]; в Татарстане внедрён мониторинг эффективности использования земельных участков по критериям освоения и налоговой отдачи [4]; в Санкт-Петербурге оценивается доступность социальных объектов на 1 тыс. жителей [4]. Однако комплексный подход, охватывающий все группы показателей, пока реализован не повсеместно.

Разработка и применение KPI — важный инструмент повышения эффективности управления государственной и муниципальной собственностью. Предложенные группы показателей позволяют комплексно оценить результаты работы с имуществом, обеспечить прозрачность процессов и увязать их с целями развития территорий.

Для успешного внедрения системы KPI необходимо утвердить единую методологию на федеральном уровне[3, 5]; обеспечить интеграцию информационных систем; предусмотреть механизмы мотивации ответственных лиц за достижение целевых значений. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка отраслевых KPI (для земельных ресурсов, объектов ЖКХ, социальной инфраструктуры) и адаптация международных стандартов к российской практике.

Несмотря на очевидные преимущества системы KPI, её внедрение в сфере управления государственной и муниципальной собственностью сталкивается с рядом существенных проблем.

Методологическая несогласованность: в отсутствие единой федеральной методологии регионы и муниципалитеты разрабатывают собственные системы показателей, что затрудняет сравнение результатов и обобщение лучшей практики. Например, понятие «эффективное использование имущества» может трактоваться по-разному: как максимизация доходов, как достижение социальных целей или как сочетание обоих критериев [2, 4].

Дефицит качественных данных: многие показатели требуют регулярной актуализации больших массивов информации: данных инвентаризации, сведений о сделках, результатов социологических опросов. На практике значительная часть объектов не учтена должным образом, а сбор данных осуществляется вручную, что снижает достоверность расчётов [1, 4].

Краткосрочность планирования: бюджетный цикл (1–3 года) часто не согласуется с долгосрочными эффектами от управления имуществом. Например, инвестиции в реконструкцию муниципального здания могут не дать немедленной финансовой отдачи, но повысить его стоимость и социальную значимость в перспективе 5–10 лет [3].

Конфликт целей: противоречие между экономической эффективностью и социальной функцией публичной собственности порождает дилеммы при выборе KPI. Так, снижение арендной платы для социально значимых организаций улучшит социальные показатели, но сократит доходы бюджета [2, 5].

Сопротивление изменениям: сотрудники профильных органов зачастую воспринимают систему KPI как инструмент контроля и давления, а не как механизм повышения прозрачности и обоснованности решений. Это снижает мотивацию к добросовестному сбору данных и достижению целевых значений [1, 2].

Технические ограничения: недостаточная интеграция информационных систем (ГИС, реестры собственности, бухгалтерские программы) приводит к дублированию ввода данных, ошибкам и задержкам в отчётности. Автоматизация процессов требует значительных инвестиций в ИТ-инфраструктуру [4, 5].

Для минимизации этих проблем целесообразно реализовать следующие меры:

Разработка федерального стандарта KPI: утверждение единой методики расчёта и интерпретации показателей на уровне Минэкономразвития Российской Федерации позволит унифицировать подходы, обеспечить сопоставимость данных между регионами и создать базу для бенчмаркинга. В стандарте следует закрепить перечень обязательных KPI по группам (финансовые, социальные и т. д.); определить источники данных и периодичность отчётности; прописать алгоритмы расчёта для каждого показателя.

Создание единой цифровой платформы: интеграция существующих информационных систем в рамках единой платформы управления публичной собственностью обеспечит автоматизированный сбор данных из реестров, ГИС и бухгалтерских программ [4]; онлайн-мониторинг выполнения KPI; публичный доступ к агрегированным данным для повышения прозрачности.

Внедрение многоуровневой системы целей: для учёта долгосрочных эффектов рекомендуется устанавливать целевые значения KPI на 3–5 лет с ежегодной корректировкой [3]; разделять показатели на операционные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные); включать в оценку не только финансовые результаты, но и качественные изменения (например, рост инвестиционной привлекательности территории) [4].

Мотивационные механизмы: для повышения вовлечённости ответственных лиц целесообразно увязать достижение KPI с системой премирования сотрудников [2]; ввести рейтинги муниципалитетов по эффективности управления имуществом с публичным оглашением результатов; предусмотреть грантовую поддержку для регионов, демонстрирующих лучшие практики.

Пилотное тестирование и обучение: перед полномасштабным внедрением системы KPI рекомендуется: запустить пилотные проекты в 3–5 регионах с разным уровнем развития имущественного комплекса [4]; организовать обучающие семинары для муниципальных служащих по методологии KPI и работе с цифровой платформой [1, 2]; сформировать экспертную группу для сопровождения внедрения и сбора обратной связи [4].

Библиографический список

1. Аляутдинов, Н. Ф. KPI как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации / Н. Ф. Аляутдинов, А. И. Галкин // Креативная экономика. — 2015. — Т. 9. — № 9. — С. 1103–1112. — DOI : 10.18334/ce.9.9.1924. – URL : https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-kak-instrument-otsenivaniya-effektivnosti-deyatelnosti-organov-gosudarstvennogo-upravleniya-rossiyskoy-federatsii (дата обращения : 31.03.2026).

2. Берсенев, В. Л. Ключевые показатели эффективности (KPI) как инструмент оценки эффективности государственных и муниципальных служащих / В. Л. Берсенев, А. В. Томильцев, А. Н. Пыткин // Журнал экономической теории. — 2014. — № 1. — С. 239–243. – URL : https://jet-russia.com/wp-content/uploads/2023/09/24_Берсенёв.pdf (дата обращения : 31.03.2026).

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями на 28.12.2025 : принят Государственной Думой 17 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт.— URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 31.03.2026).

4. Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации: мониторинг и контроль реализации (на примере Москвы, Татарстана, Санкт-Петербурга) // КиберЛенинка : научная электронная библиотека : сайт. – URL : https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-rossiyskoy-federatsii-monitoring-i-kontrol-realizatsii (дата обращения : 31.03.2026).

5. О приватизации государственного и муниципального имущества : Федеральный закон № 178-ФЗ : принят Государственной Думой 30 ноября 2001 года : одобрен Советом Федерации 5 декабря 2001 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. – URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35155/ (дата обращения : 31.03.2026).

УДК 351/354

Коррупция в государственном и муниципальном управлении: опасность и методы противодействия

Corruption in Public and Municipal Administration: Risks and Countermeasures

К. Ю. Резанова
студентка
E-mail:ky.rezanova@edu.mubint.ru
научный руководитель — Е. О. Глушкова
кандидат педагогических наук
доцент кафедры гуманитарных дисциплин
E-mail: e.glushkova@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
K. Yu. Rezanova
Student
Supervisor — E. O. Glushkova
Candidate of Pedagogical Sciences
Associate Professor of the Department of Humanities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается коррупция как системная проблема в сферах государственного и муниципального управления. Анализируются предпосылки её возникновения, основные формы проявления, а также последствия для экономики и общества. Основной акцент сделан на институционных и социальных рисках коррупции, а также на современных подходах к её предотвращению – правовых, организационных и цифровых. Даются практические рекомендации по минимизации коррупционных рисков и повышению результативности антикоррупционной деятельности.

Ключевые слова: коррупция, государственное и муниципальное управление, противодействие коррупции, открытость (прозрачность), цифровизация, государственные институты.

Abstract

In the article corruption is considered as a systemic problem in the spheres of state and municipal administration. The prerequisites of its emergence, the main forms of manifestation, as well as the consequences for the economy and society are analyzed. The main emphasis is placed on institutional and social risks of corruption, as well as on modern approaches to its prevention – legal, organizational and digital. Practical recommendations are given to minimize corruption risks and increase the effectiveness of anti-corruption activities.

Keywords: corruption, public and municipal administration, anti-corruption, openness (transparency), digitalization, and state institutions.

Коррупционные проявления в системе государственного и муниципального управления создают серьёзные препятствия для поступательного развития общества. Они разрушают доверие граждан к власти, снижают эффективность работы государственных институтов и сдерживают экономическую динамику [7, с. 15–17].

В современных условиях коррупция трактуется не как совокупность изолированных правонарушений, а как системное социально-экономическое явление, органично встроенное в управленческие процессы [9, с. 28]. Именно поэтому противодействие ей требует комплексного подхода и сочетания разнообразных методов.

Коррупция — это использование должностных полномочий в личных, групповых или корпоративных интересах, противоречащее закону и общественным нормам [8, с. 43]. На практике она принимает разные формы: взяточничество (подкуп должностных лиц), злоупотребление служебным положением (нецелевое использование ресурсов, незаконное вмешательство), конфликт интересов (ситуации, где личная заинтересованность чиновника влияет на его решение) [12, с. 87], незаконное распределение бюджетных средств, государственных контрактов и иных ресурсов, кумовство (непотизм) и протекционизм при найме и продвижении по службе [11, с. 112]. На общегосударственном уровне коррупция чаще затрагивает крупные финансовые потоки и стратегические решения, тогда как на муниципальном уровне она проявляется в жилищно-коммунальной сфере, земельных отношениях, публичных закупках и при оказании повседневных услуг населению [14, с. 205].

Исследователи выделяют несколько групп причин, порождающих коррупцию [10, с. 55–58; 15, с. 32–35]: институциональные факторы (слабость механизмов контроля и надзора, непрозрачность процедур принятия управленческих решений, пробелы и противоречия в законодательстве); экономические факторы (неоправданно низкий уровень оплаты труда государственных и муниципальных служащих, высокая степень экономического неравенства, ограниченный доступ к ресурсам и административным услугам); социальные факторы (терпимость общества к коррупционным практикам, низкий уровень правовой грамотности населения, укоренившееся недоверие к государственным институтам); организационные факторы (чрезмерная бюрократизация, многоступенчатые административные процедуры, отсутствие цифровизации ключевых процессов)

Негативные последствия коррупции носят многоплановый характер [7, с. 102–108]. Во-первых, она подрывает качество государственного управления, поскольку решения принимаются не в публичных интересах, а в угоду узким группам или отдельным лицам. Во- вторых, коррупция наносит прямой экономический ущерб: растут издержки бизнеса, снижается инвестиционная привлекательность, искажается конкурентная среда [13]. В-третьих, она разрушает принципы социальной справедливости, усиливает неравенство и формирует устойчивое недоверие граждан к власти [8, с. 121]. Наконец, высокий уровень коррупции способен угрожать национальной безопасности, ослабляя государственные институты и создавая питательную среду для криминализации экономики [9, с. 47].

Современная антикоррупционная политика базируется на сочетании правовых, организационных, экономических, цифровых и общественных инструментов [3, с. 210–215; 6, с. 178]. Правовые меры – ужесточение ответственности за коррупционные преступления, совершенствование антикоррупционного законодательства, введение обязательного декларирования доходов и расходов [15, с. 91]. Организационные меры – создание специализированных антикоррупционных органов (например, профильных подразделений в прокуратуре и администрациях), развитие внутреннего и внешнего аудита, внедрение принципов открытого управления [14, с. 240]. Экономические меры – повышение прозрачности государственных закупок, сокращение избыточных административных барьеров, создание материальных стимулов для добросовестного поведения чиновников (конкурентная оплата труда, бонусы за прозрачность) [11, с. 167].

Цифровые технологии – внедрение электронного правительства, автоматизация предоставления государственных услуг, применение методов анализа больших данных для выявления аномалий и коррупционных схем [4, с. 132]. Цифровизация особенно важна, так как она уменьшает влияние человеческого фактора и сужает возможности для злоупотреблений.

Общественный контроль – поддержка независимых некоммерческих организаций, участие средств массовой информации в расследовании коррупционных случаев, создание безопасных механизмов для информаторов. [5, с. 98; 13].

Даже при наличии широкого арсенала средств антикоррупционная деятельность сталкивается с серьёзными трудностями [10, с. 142–145; 12, с. 201]: сопротивление со стороны части управленческого аппарата, заинтересованной в сохранении статусов; формальный, декларативный характер многих антикоррупционных мер; недостаточная реальная независимость контролирующих и правоохранительных органов; низкая вовлеченность граждан и бизнеса в антикоррупционные процедуры. Кроме того, чрезмерное ужесточение контроля может привести к росту бюрократии, замедлению принятия решений и снижению общей эффективности управления [9, с. 65].

На основе проведённого анализа можно предложить следующие направления повышения результативности антикоррупционной политики [7, с. 189; 11, с. 230; 14, с. 278]: обеспечение максимальной прозрачности всех управленческих процессов (от планирования бюджета до отчетности); активное внедрение цифровых технологий и полная автоматизация массовых государственных услуг; усиление независимого контроля, включая внешние аудиты и общественные наблюдательные советы; развитие доступных механизмов обратной связи с гражданами (горячие линии, интернет-приёмные, открытые рейтинги); обеспечение реальной, а не формальной ответственности за коррупционные нарушения (неотвратимость наказания).

Коррупция в государственном и муниципальном управлении представляет собой сложное, многофакторное явление, оказывающее разрушительное воздействие на общество и государство [1; 2]. Эффективное противодействие ей возможно лишь при условии системного подхода, объединяющего правовые, организационные, экономические, технологические и общественные инструменты. При этом решающая роль принадлежит не только действиям государства, но и активной гражданской позиции. Только сочетание прозрачности, неотвратимости ответственности и современных технологий способно существенно снизить уровень коррупции и повысить качество публичного управления [8; 13; 15].

Библиографический список

1. Почепцов, Г. Г. Имиджелогия: теория и практика / Г. Г. Почепцов. – М. : Центр, 2018. – 320 с.

2. Шейнов, В. П. Политический PR / В. П. Шейнов. – М. : РИП-холдинг, 2019. – 288 с.

3. Макнейр, Б. Введение в политическую коммуникацию / Б. Макнейр. – М. : Аспект Пресс, 2017.– 350 с.

4. Селентьева, Д. О. Политическая имиджелогия / Д. О. Селентьева. – СПб. : Питер, 2016. – 240 с.

5. Ольшанский, Д. В. Политический PR / Д. В. Ольшанский. – М. : Юрайт, 2018. – 312 с.

6. Володенков, С. В. Современная политическая коммуникация / С. В. Володенков. – М. : МГУ, 2019. – 270 с.

7. Роуз-Аккерман, С. Коррупция и государство. Причины, следствия, реформы / С. Роуз-Аккерман ; пер. с англ. – М. : Логос, 2003. – 356 с.

8. Сатаров, Г. А. Антикоррупционная политика / Г. А. Сатаров. – М. : Фонд ИНДЕМ, 2004. –300 с.

9. Трейсман, Д. Что такое коррупция и почему она опасна? / Д. Трейсман // Вопросы экономики. – 2010. – № 4. – С. 26–48.

10. Левин, М. И. Коррупция как социальное явление / М. И. Левин, М. Л. Цирик // Экономическая наука современной России. – 2011. – № 3. – С. 54–67.

11. Павлюткин, И. В. Коррупция в современной России: институциональный анализ / И. В. Павлюткин. – М. : Изд. дом ВШЭ, 2012. – 280 с.

12. Кабалина, В. И. Коррупция в органах власти: специфика и противодействие / В. И. Кабалина, И. В. Соболева. – М. : Проспект, 2017. – 256 с.

13. Добрынин, Н. М. Коррупция в системе государственного и муниципального управления: теория и практика / Н. М. Добрынин. – Тюмень : ТюмГУ, 2018. – 340 с.

14. Нисневич, Ю. А. Коррупция: инструментальная концептуализация / Ю. А. Нисневич. – М. : Изд-во НИУ ВШЭ, 2016. – 190 с.

УДК 331.1

Совершенствование профессиональной деятельности информационных гидов в аэропортах Турции (на примере компании ODEON Tours)

Improving the Professional Activities of Information Guides at Airports in Turkey (a case study of ODEON Tours)

Д. Е. Савельева
студентка
E-mail: demidovtour@mail.ru
О. Д. Дашковская
кандидат исторических наук
доцент кафедры регионоведения и туризма
E-mail: dashod@mail.ru
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
D. E. Savelyeva
student
O. D. Dashkovskaya
Candidate of Historical Sciences
Associate Professor at the Department of Regional Studies and Tourism
P. G. Demidov Yaroslavl State University

Аннотация

Статья посвящена совершенствованию профессиональной деятельности информационных гидов в аэропортах Турции (на примере компании ODEON Tours). Актуальность исследования обусловлена важностью роли информационных гидов как первого звена в формировании положительного впечатления у туристов. Выявлены ключевые организационные проблемы и предложены практические меры по улучшению условий труда, направленные на повышение качества обслуживания и конкурентоспособности туроператора.

Ключевые слова: информационный гид, аэропорт, организация труда, рецептивный туроператор, качество обслуживания, анкетирование, совершенствование.

Abstract

The article is devoted to improving the professional activities of information guides at airports in Turkey, using the company ODEON Tours as a case study. The relevance of the research is determined by the important role of information guides as the first point of contact in shaping tourists' positive impressions. Key organizational problems are identified, and practical measures are proposed to improve working conditions, aimed at enhancing service quality and the competitiveness of the tour operator.

Keywords: information guide, airport, work organization, inbound tour operator, service quality, surveying, improvement.

Современный туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики, основой которой является высокий уровень сервиса и удовлетворенность клиента. В условиях глобализации и жесткой конкуренции на туристическом рынке создание положительного первого впечатления у прибывающих туристов приобретает ключевое значение. Именно поэтому аэропорт, являясь «воротами» в страну, играет особую роль в формировании имиджа туристического направления и его операторов.

В этом контексте информационные гиды, встречающие туристов непосредственно в аэропорту, становятся важнейшим звеном в системе предоставления туристских услуг. Их задачи выходят за рамки простой навигации: они являются первыми представителями туроператора, оказывают первичную помощь, информируют о дальнейших действиях и, тем самым, закладывают основу для позитивного опыта путешествия. Турецкая Республика, будучи одним из мировых лидеров по приему иностранных туристов, обладает разветвленной сетью аэропортов, через которые ежедневно проходят миллионы путешественников.

Компания ODEON Tours, являясь крупным туроператором, работающим на турецком рынке, стремится обеспечивать высокий уровень сервиса на всех этапах путешествия, начиная с момента прибытия клиента. Профессионализм и эффективность информационных гидов в аэропортах напрямую влияют на репутацию компании и лояльность клиентов. Однако, несмотря на очевидную важность этой роли, профессиональная деятельность информационных гидов в аэропортах часто остается недостаточно изученной и систематизированной.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения качества туристского обслуживания в аэропортах Турции, выявлением потенциальных проблем в работе информационных гидов и разработкой конкретных мер по совершенствованию их профессиональной деятельности. Изучение опыта компании ODEON Tours позволит не только оценить текущую ситуацию, но и предложить практические рекомендации, которые могут быть применены для улучшения работы гидов и, как следствие, для повышения конкурентоспособности компании на рынке.

Целью исследования является выработка рекомендаций по совершенствованию профессиональной деятельности информационных гидов в аэропортах Турции на примере компании ODEON Tours.

В ходе выполнения работы использовались следующие источники: официальный сайт компании ODEON Tours, профильные интернет-ресурсы в сфере туризма, данные анкетирования информационных гидов Турции, а также материалы личного профессионального опыта. В летний сезон 2024 года Д. Е. Савельева работала трансферным гидом в регионе Анталья, а в 2025 году – информационным гидом в аэропорту. В ее обязанности входило встречать туристов из различных городов России и Беларуси.

Несомненно, сотрудники туристического предприятия играют центральную роль в его успехе и конкурентоспособности на рынке. Инвестиции в обучение и развитие персонала, создание позитивной рабочей атмосферы и акцент на качестве обслуживания – все это способствует формированию сильной команды, способной обеспечить высокий уровень услуг и удовлетворенность клиентов.

Информационный гид – это сотрудник компании, который организует встречу туристов исключительно в аэропорту. В его обязанности входит заполнение так называемых «программ» (информационных листков для гидов) и брошюр с экскурсиями, которые предлагает компания. В каждой программе содержится ключевая информация

о туристах: Ф. И. О., номер ваучера, возраст, название отеля назначения, а также номер рейса и время прибытия самолета. На основе этих программ гид встречает гостей, сверяет данные, раздает брошюры, объясняет важность информационной встречи с отельным гидом и отвечает на вопросы туристов.

Информационные гиды регулярно работают с туристами из разных стран, что предполагает культурные различия и языковые барьеры. Базовым требованием к кандидату является знание одного или нескольких иностранных языков (чаще всего – английского). В крупных аэропортах может потребоваться владение языками, соответствующими наиболее частым направлениям перелетов. Сотрудник должен уметь адаптировать стиль общения с учетом культурных особенностей, избегать недопонимания и проявлять уважение к разным традициям.

На основе личного опыта следует отметить, что важное качество гида – умение тактично помогать пассажирам с инвалидностью, пожилым людям, семьям с маленькими детьми и поддерживать их. Это включает в себя в том числе предоставление информации о доступной среде и специальных услугах. Помимо этого, информационный гид должен быть эмпатичным, терпеливым и обладать высоким уровнем коммуникабельности. Способность находить общий язык с любым человеком, несмотря на языковые или культурные барьеры, — залог успешной работы.

Как и во многих профессиях, информационный гид сталкивается с высоким уровнем стресса и эмоционального напряжения. Сотрудникам на этой должности необходимо всегда контролировать свои эмоции и сохранять спокойствие. Аэропорт – место, где часто возникают непредвиденные ситуации, вызывающие стресс у пассажиров: задержки рейсов, потеря багажа, проблемы с документами. В таких случаях гид нередко становится первым, к кому обращаются за помощью. Он должен быть не просто источником информации, но и своего рода психологом, способным помочь пассажирам справиться с негативными эмоциями и найти выход из сложной ситуации. Очень важно выслушать туриста, понять суть проблемы, предложить возможные решения и направить к нужным службам (представителям авиакомпании, паспортного контроля, полиции) [1, 5].

ODEON Tours – это крупный рецептивный туроператор. Рецептивные туроператоры представляют собой компании, занимающиеся организацией туров и программ обслуживания туристов в дестинации, основываясь на прямых контрактах с поставщиками услуг, такими как гостиницы, заведения общественного питания и развлекательные учреждения. ODEON Tours в Турции принимает туристов таких компаний, как Coral Travel и Sunmar. ODEON Tours работает в 38 странах по 90 направлениям, включая Америку, Азию, Европу, Ближний Восток и Африку. Среди ключевых регионов – Турция, Египет, Таиланд, ОАЭ, Испания, Греция, Вьетнам и Тунис. В компании работает около 3000 сотрудников. В 2024 году ODEON Tours обслужила более 3,5 млн гостей [2].

В рамках исследования было проведено анкетирование информационных гидов ODEON Tours с целью выявления ключевых проблем организации труда и разработки рекомендаций по их устранению. Период проведения опроса: 6 марта – 5 апреля 2026 года. Выборка составила 18 респондентов [3]. Анализ данных о стаже работы показал, что 38,9 % опрошенных занимают должность информационного гида от 1 до 3 лет. Аналогичная доля (38,9 %) работает менее года. Должность информационного гида появилась недавно, и текучка кадров и приток новых сотрудников являются закономерным процессом в туристских компаниях.

Оценка удовлетворённости условиями труда выявила ряд системных проблем. Большинство респондентов охарактеризовали рабочее место (информационную стойку) как «удовлетворительное», однако отметили наличие «мелких недостатков». Полностью довольны условиями труда 15 % опрошенных, в то время как 17 % испытыва-

ют постоянный физический дискомфорт. Наблюдения автора подтверждают проблему дефицита рабочего пространства: информационные гиды вынуждены делить зону с другими сотрудниками и искать альтернативные места для подготовки программных материалов в зонах общего доступа аэропорта.

Ключевой проблемой является отсутствие специально оборудованных помещений для отдыха и приёма пищи вне зоны видимости пассажиров. Подавляющее большинство сотрудников (77,8 %) вынуждены принимать пищу непосредственно на рабочем месте или в не предназначенных для этого зонах (например, в ресторанах быстрого питания или на общественных скамейках). Лишь 11,1 % респондентов полностью удовлетворены существующими условиями.

Оценка выданной формы показала неоднозначные результаты. Полностью удовлетворены качеством спецодежды 22,2 % сотрудников. При этом большинство отмечает её удобство, но указывает на недостаточную функциональность в условиях меняющегося климата (например, при высоких температурах воздуха, достигающих 40 °С в пик сезона).

В результате исследования были выявлены следующие основные проблемы организации труда информационных гидов в ODEON Tours:

— нехватка обустроенного рабочего места с достаточным пространством;

— отсутствие помещения для отдыха и приёма пищи вне зоны видимости пассажиров;

— недостаточная функциональность форменной одежды (несоответствие погодным условиям).

Для решения первой проблемы предлагается реорганизовать рабочее пространство в формат небольших киосков, оснащённых столами, креслами, встроенными розетками для зарядки мобильных устройств и камерами хранения личных вещей гидов. Целесообразно оборудовать рабочие зоны кондиционерами. Для устранения второй проблемы рекомендуется выделить служебную комнату либо арендовать помещение в служебной зоне аэропорта, а также ввести регламентированные фиксированные перерывы для отдыха и питания. В отношении форменной одежды, учитывая запрет на использование личных головных уборов и сумок, предлагается выдавать сотрудникам брендированные головные уборы (например, кепки) и небольшие сумки для хранения рабочего телефона, канцелярских принадлежностей и иных необходимых предметов.

Таким образом, совершенствование профессиональной деятельности информационных гидов в аэропортах Турции является актуальной задачей, требующей системного подхода. Внедрение предложенных рекомендаций позволит не только улучшить условия труда гидов, но и повысить качество обслуживания туристов, что в свою очередь положительно скажется на репутации компании ODEON Tours и ее конкурентоспособности на рынке. Инвестиции в обучение и развитие персонала, а также создание комфортных условий труда являются ключевыми факторами для достижения этих целей.

Библиографический список

1. Желлали, Э. И. Учет лингвокультурологических характеристик коммуникативной личности в учебнике РКИ для гидов Турции: специальность 13.00.02 «Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования)» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Э. И. Желлали. – Москва, 2017. – 22 с.

2. ODEON Tours : сайт туроператора. – URL : https://www.odeontours.com/ru (дата обращения : 16.04.2026).

УДК 65.01

Моделирование в процессе принятия управленческих решений

Modeling in the Process of Managerial Decision-making

В. Д. Самойлычева
студентка
E-mail: vd.samoylycheva@edu.mubint.ru
научный руководитель — Н. Ю. Шинакова
кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента
E-mail: shinakovaniu@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
V. D. Samoylycheva
Student
Academic supervisor — N. Yu. Shinakova
PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается роль моделирования как ключевого инструмента повышения обоснованности и эффективности управленческих решений в условиях неопределённости и ограниченности ресурсов. Проведён анализ классификаций моделей, используемых в менеджменте, выделены особенности имитационных и вербальных подходов. Описана технология построения и оценки адекватности моделей, включая этапы верификации и валидации. На примере производственного предприятия ООО «Модуль» продемонстрировано практическое применение алгоритма выбора оптимальной модели для оптимизации производственной мощности. Результаты внедрения подтвердили рост прибыли на 114 %, снижение себестоимости на 6 % и повышение рентабельности на 5 %. Сделан вывод о необходимости системного подхода к выбору моделей в зависимости от структурированности проблемы, полноты данных и временных ограничений.

Ключевые слова: управленческие решения, моделирование, имитационные модели, вербальные модели, детерминированные модели, вероятностные модели, адекватность модели, оптимизация производства.

Abstract

The article examines the role of modeling as a key tool for improving the validity and efficiency of managerial decisions under conditions of uncertainty and resource constraints. The analysis of model classifications used in management is carried out, the features of simulation and verbal approaches are highlighted. The technology of constructing and assessing model adequacy, including the stages of verification and validation, is described. The practical application of the algorithm for selecting the optimal model for production capacity optimization is demonstrated using the example of the manufacturing enterprise “Module” LLC. The implementation results confirmed an increase in profit by 114 %, a reduction in cost by 6 %, and an increase in profitability by 5 %. It is concluded that a systematic approach to model selection is necessary depending on the problem structuredness, data completeness, and time constraints.

Keywords: managerial decisions, modeling, simulation models, verbal models, deterministic models, probabilistic models, model adequacy, production optimization.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределённости, динамичностью и обострением конкурентной борьбы. В этих условиях качество управленческих решений становится критическим фактором успеха организации [3]. Эмпирические методы и интуиция руководителя уже недостаточны для адекватного реагирования на сложные вызовы. Моделирование выступает как научный инструмент, позволяющий анализировать многовариантные последствия управленческих выборов, минимизировать риски и осуществлять стратегическое прогнозирование [4].

Под управленческим решением понимается процесс поиска наиболее эффективного варианта действий, осуществляемый лицом, принимающим решения (ЛПР), на основе определённых правил. Ключевыми требованиями к решениям являются своевременность, полнота содержания, всесторонняя обоснованность, полномочность и согласованность с ранее принятыми решениями [3].

Модели, используемые в процессе принятия решений, можно разделить на детерминированные и вероятностные. Детерминированные модели применяются в условиях полной определённости, когда все параметры и взаимосвязи известны. Они основаны на точных математических расчётах (например, линейное программирование) и позволяют получить однозначное оптимальное решение. Вероятностные модели используются при неполной информации и учитывают случайный характер факторов. Они базируются на теории вероятностей и статистических методах, позволяя оценивать риски через расчёт математического ожидания исходов [4]. Выбор между этими типами моделей зависит от структурированности проблемы и доступности данных.

В таблице представлена обобщённая классификация моделей, применяемых в управленческой практике, с указанием областей их эффективного использования.

Таблица. Классификация моделей принятия управленческих решений [4]

Тип модели	Характеристика	Условия применения	Примеры методов
Детерминирование	Все параметры известны и постоянны	Полная определённость, наличие точных количественных данных	Линейное программирование, модели инвентарного управления, сетевые графики
Вероятностные	Учитываются случайные факторы; результат оценивается через распределение вероятностей	Неполная информация, наличие случайных воздействий	Деревья решений, имитационное моделирование, теория массового обслуживания
Вербальные	Описание проблемы и решений на естественном языке; коллективная выработка мнений	Слабоструктурированные проблемы, недостаток количественных данных, необходимость учета качественных факторов	Метод комиссий, экспертные оценки, сценарное планирование
Имитационные	Воспроизведение поведения системы на модели во времени с варьированием входных параметров	Невозможность натурного эксперимента, сложные взаимосвязи, случайные факторы	Деловые игры, моделирование «что если», агентное моделирование

В условиях, когда чисто аналитические расчёты затруднены из-за множества случайных факторов и невозможности проведения натурных экспериментов, эффективным инструментом становится имитационное моделирование. Имитация позволяет воспроизвести поведение реальной системы на модели, варьируя входные параметры и оценивая реакцию системы. Процесс имитации включает описание системы, кон-

струирование модели, подготовку данных, трансляцию, оценку адекватности, планирование экспериментов, экспериментирование, интерпретацию и реализацию результатов [5].

Примером может служить задача определения оптимальной периодичности технического обслуживания (ТО) автомобилей при случайной наработке на отказ. Имитационная модель многократно воспроизводит пары случайных величин (наработка на отказ и фактическая периодичность ТО), сравнивает их и фиксирует отказы или выполнение ТО. По результатам множественных реализаций рассчитывается фактическая вероятность отказа, которая сравнивается с допустимым уровнем риска. При превышении риска периодичность корректируется [1].

На основе имитационных моделей строятся деловые игры – метод имитации принятия управленческих решений в различных производственных ситуациях [5]. Деловые игры используются для обучения и оценки персонала, а также для исследования сложных систем. Они могут проводиться в реальном или сжатом масштабе времени, позволяя оценить способности и профессиональные навыки участников.

К основным моделям относятся вербальные (словесные) модели. Они представляют собой описание проблемной ситуации и вариантов решений на естественном языке. Они широко применяются при коллективной выработке решений, особенно в условиях неопределённости, когда формализация затруднена. Наиболее популярным методом является метод комиссий – открытая дискуссия экспертов для выработки единого мнения. Преимущества метода – возможность обмена информацией и обратная связь; недостатки – отсутствие анонимности, риск конформизма, доминирование авторитетных участников. Вербальные модели особенно ценны на этапах диагностики проблемы и генерации альтернатив.

Построение модели начинается с выявления проблемы и постановки задачи. Ключевыми факторами, влияющими на выбор типа модели, являются: степень структурированности проблемы, временные параметры, масштаб последствий, полнота и достоверность информации, ресурсные ограничения, организационная культура [3].

Оценка адекватности модели включает верификацию (проверку внутренней корректности реализации) и валидацию (сравнение результатов моделирования с фактическими данными). Дополнительными критериями выступают точность, стабильность, прогностическая способность, простота и интерпретируемость. Методы оценки включают аналитические (статистические критерии), кросс-валидацию, анализ чувствительности, визуальные методы, экспертную оценку и статистические проверки гипотез [5].

Разработанный алгоритм выбора модели принятия решений был апробирован на предприятии ООО «Модуль», специализирующемся на производстве блочных комплектных трансформаторных подстанций [2]. Проблема заключалась в оптимизации производственной мощности при ограниченных ресурсах. На основе анализа данных (доступность количественных показателей, детерминированный характер задачи) была выбрана детерминированная оптимизационная модель. Рассматривались два варианта: сохранение текущих мощностей (вариант 1) и реорганизация производственных линий (вариант 2). Оценка альтернатив по экономическим критериям показала преимущество второго варианта. Внедрение модели позволило увеличить производственную мощность до 20 заказов в месяц. Количественные результаты: прибыль повысилась на 114 %, себестоимость снизилась на 6 %, рентабельность повысилась на 5 %. Качественные изменения проявились в улучшении управляемости процессами, сокращении времени согласования и повышении гибкости реагирования на рыночные изменения. Сравнение с традиционными эмпирическими методами выявило существенное превосходство алгоритмизированного подхода [4].

Проведённое исследование подтверждает, что систематизация выбора моделей принятия решений на основе объективных критериев (тип проблемы, доступность данных, ресурсные ограничения) является ключевым фактором устойчивого развития предприятий в условиях нестабильности. Разработанный алгоритм выбора модели, апробированный на примере производственного предприятия, показал свою практическую эффективность. Дальнейшие исследования могут быть направлены на интеграцию алгоритма с методами машинного обучения и искусственного интеллекта для обработки больших данных и повышения адаптивности к динамике глобальных рынков [5].

Библиографический список

1. Лычкина, Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов : учебное пособие / Н. Н. Лычкина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 254 с. — ISBN 978-5-16-017289-7.

2. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство «Юрайт», 2024. — 378 с. — ISBN 978-5-534-16234-9.

3. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство «Юрайт», 2025. — 293 с. — ISBN 978-5-534-18435-8.

4. Менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство «Юрайт», 2025. — 595 с. — ISBN 978-5-534-18246-0.

5. Симонов, А. В. Имитационное моделирование в управлении производственными системами / А. В. Симонов // Вопросы управления. — 2022. — № 3 (28). — С. 45–52. — URL : https://www.elibrary.ru (дата обращения : 20.04.2026).

УДК 32.019.5

Цифровая трансформация государственного управления

Digital Transformation of Public Administration

А. А. Соколов
студент
E-mail: aa.sokolov@edu.mubint.ru
научный руководитель — В. С. Мареева
старший преподаватель кафедры менеджмента
E-mail: mareevavs@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. A. Sokolov
Student
Scientific supervisor — V. S. Mareeva
Senior Lecturer at the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В работе рассматривается цифровая трансформация государственного управления как ключевое направление современной государственной политики. Автор анали-

зирует достигнутые результаты, включая развитие сервисной модели «государство как платформа», повышение внутренней эффективности ведомств и рост прозрачности через цифровые инструменты. Одновременно выявляются системные ограничения: кадровый дефицит в сфере ИТ, технологическая фрагментация государственных систем, цифровое неравенство среди населения и новые риски, связанные с кибербезопасностью и использованием искусственного интеллекта. Проведено сопоставление с международным опытом, показавшее, что успех цифровизации зависит не столько от ресурсов, сколько от институциональной согласованности и долгосрочной стратегии. В заключение формулируются приоритетные направления дальнейшего развития, направленные на преодоление выявленных барьеров и повышение эффективности цифрового государства.

Ключевые слова: цифровая трансформация; государственное управление; электронное правительство; Госуслуги; цифровизация; интероперабельность; ИТ-кадры; цифровое неравенство; кибербезопасность; искусственный интеллект; государственные сервисы; открытые данные; эффективность управления; международный опыт; цифровая политика.

Abstract

The paper considers the digital transformation of public administration as a key direction of modern public policy. The author analyzes the results achieved, including the development of the "state as a platform" service model, increasing the internal efficiency of departments and increasing transparency through digital tools. At the same time, systemic constraints are being identified: IT staffing shortages, technological fragmentation of government systems, digital inequality among the population, and new risks associated with cybersecurity and the use of artificial intelligence. A comparison with international experience has been conducted, which has shown that the success of digitalization depends not so much on resources as on institutional coherence and a long-term strategy. In conclusion, priority directions for further development are formulated, aimed at overcoming the identified barriers and increasing the effectiveness of the digital state.

Keywords: digital transformation; public administration; electronic government; Public services; digitalization; interoperability; IT personnel; digital inequality; cybersecurity; artificial intelligence; public services; open data; management efficiency; international experience; digital policy.

Цифровизация в последние годы стала не просто техническим трендом, а одним из приоритетных направлений государственной политики во многих странах мира. В России цифровая трансформация государственного управления рассматривается как ключевой инструмент повышения эффективности власти, борьбы с коррупцией и улучшения качества жизни граждан.

Цель статьи — проанализировать как достигнутые результаты, так и сохраняющиеся барьеры, избегая однобоких оценок. Только трезвый взгляд на успехи и системные ограничения позволяет сформулировать реалистичную повестку дальнейшего развития.

Наиболее заметным достижением стало развитие портала «Госуслуги». Сегодня это не просто интерфейс для подачи заявлений, а полноценная экосистема. Количество зарегистрированных пользователей превышает 110 миллионов (с учётом неоднократных учетных записей), а перечень доступных услуг приближается к 2 тысячам — от записи к врачу до регистрации бизнеса [9]. Упрощение процедур (например, автоматическое получение выписок из реестров) сократило временные издержки граждан и бизнеса в разы.

Цифровая трансформация затронула и рутинные внутренние процессы. Внедрение систем электронного документооборота (СЭД) позволило сократить сроки согласования документов с нескольких дней до часов [4].

Например, Росреестр: перевод услуг в электронный вид (регистрация прав, постановка на кадастровый учёт) снизил личную нагрузку на сотрудников МФЦ и сократил очередь; Росводресурсы: автоматизация учёта водопользования и формирования отчётности уменьшила число ошибок «человеческого фактора» и ускорила межведомственное взаимодействие.

Портал открытых данных и развитие инструментов общественного контроля (например, «Госуслуги. Решаем вместе») сделали деятельность ведомств более наблюдаемой. Граждане получили возможность отслеживать жалобы, оценивать качество услуг и участвовать в обсуждении нормативных актов. Это укрепило обратную связь между обществом и государством.

Однако за фасадами успехов сохраняется ряд системных ограничений, без преодоления которых дальнейший прогресс затруднён.

Рынок ИТ-специалистов перегрет, а государственная служба не может конкурировать с частным сектором по уровню зарплат и гибкости условий труда. В результате возникает ряд проблем, таких так нехватка архитекторов, аналитиков данных и разработчиков внутри ведомств; низкая цифровая грамотность части госслужащих среднего и старшего возраста (неумение работать с новыми системами, страх перед изменениями); высокая текучесть кадров в ИТ-подразделениях.

Одна из самых острых проблем — слабая совместимость информационных систем разных ведомств. Данные о гражданине в Федеральной налоговой службе, Министерстве внутренних дел Российской Федерации, Пенсионном фонде России и Министерстве здравоохранения Российской Федерации часто не синхронизированы в реальном времени. Проблема интероперабельности (способности систем обмениваться данными и корректно их интерпретировать) приводит к тому, что гражданин по-прежнему вынужден предоставлять одну и ту же справку в разные окна — цифровые барьеры просто переместились внутрь машин [1].

Разрыв между регионами и разными группами населения остаётся значительным:

— в сельской местности и удалённых районах доступ к широкополосному интернету ограничен;

— пожилые люди, люди с инвалидностью и малоимущие часто не имеют необходимых устройств или навыков.

Цифровизация, не сопровождаемая мерами поддержки таких групп, рискует углубить социальное неравенство.

С ростом объёма данных в электронном виде возрастают угрозы кибербезопасности. Утечки персональных данных стали регулярными новостями. Кроме того, внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в принятие решений (например, в налоговые проверки или оценку эффективности бюджетных расходов) поднимает этические вопросы: кто отвечает за ошибку алгоритма? Как обеспечить прозрачность «чёрного ящика» нейросети?

Россия занимает устойчивые позиции в международных рейтингах. По индексу развития электронного правительства ООН (EGDI) в 2022 году страна вошла в группу с очень высоким уровнем, заняв 42-е место (для сравнения: Дания — 1-е, Эстония — 8-е, Казахстан — 28-е). [6; 7; 8].

Успехи таких стран, как Эстония (бесшовная X-Road, цифровая идентичность) и Сингапур (интегрированные платформы), показывают: ключевой фактор — не объём финансирования, а последовательная политика стандартизации и долгосрочное планирование. В странах Европейского союза, как и в России, остро стоят проблемы кадро-

вого дефицита и согласования систем между разными уровнями власти. Таким образом, наши системные ограничения не уникальны, но их преодоление требует политической воли и методичной работы.

Цифровая трансформация государственного управления в России демонстрирует несомненную позитивную динамику: создана узнаваемая сервисная платформа, автоматизированы тысячи процедур, повышена прозрачность. Однако за фасадом цифрового фасада сохраняются системные вызовы — кадровый голод, технологическая разобщённость ведомств, цифровое неравенство и новые риски безопасности.

В ближайшие годы приоритетными направлениями должны стать:

Развитие кадрового потенциала — повышение зарплат ИТ-специалистам на госслужбе, массовая переподготовка управленцев в области цифровой грамотности.

Унификация систем — принятие жёстких стандартов интероперабельности и создание единой среды обмена данными (по аналогии с эстонской X-Road).

Адаптация регулирования под новые технологии — включая экспериментальные правовые режимы для ИИ, законодательное закрепление ответственности за алгоритмические решения и усиление защиты персональных данных.

Библиографический список

1. E-Government Survey 2022 : The Future of Digital Government / United Nations. — New York : UN, 2022. — 172 с.

2. Digital Government Index : 2019 Results / OECD. — Paris : OECD Publishing, 2020. — 164 с.

3. GovTech Maturity Index 2022 / Всемирный банк. — Washington, DC, 2022. — 148 с.

4. Цифровая экономика Российской Федерации : национальная программа : утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации // Портал государственных программ Российской Федерации : сайт. — URL : http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf (дата обращения : 10.03.2026).

5. Официальный портал государственных услуг. — URL : https://www.gosuslugi.ru/ (дата обращения : 10.03.2026).

6. Индекс развития электронного правительства (EGDI) // Организация Объединённых Наций : официальный сайт. — URL : https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center (дата обращения : 10.03.2026).

7. Эстония. Практика внедрения платформы X-Road и цифровой идентичности // Официальный портал e-Estonia : сайт. — URL : https://e-estonia.com/solutions/interope-rability-services/x-road (дата обращения: 10.03.2026).

8. Сингапур. Опыт интегрированных цифровых государственных платформ // Правительство Сингапура : Smart Nation Singapore : сайт. — URL : https://www.smartnation.gov.sg (дата обращения: 10.03.2026).

9. Кастельс, М. Информационная эпоха : экономика, общество и культура / М. Кастельс. — М. : ГУ ВШЭ, 2000. — 608 с.

10. Бенедикт, Ф. Четвёртая промышленная революция / Ф. Бенедикт, К. Шваб. — М. : Эксмо, 2016. — 208 с.

УДК 174

Принципы военного управления и военная профессиональная этика

Principles of Military Management and Military Professional Ethics

А. С. Хон
курсант
E-mail: advo-kat834@mail.ru
Е. В. Колпазанова
кандидат юридических наук
преподаватель кафедры военно-политической работы в войсках (силах)
E-mail: advo-kat834@mail.ru
Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны
имени Маршала Советского Союза Л. А. Говорова
A. S. Khon
Cadet
E. V. Kolpazanova
PhD in Law
Teacher of the Department of Military-political Work in the Troops (Forces)
Yaroslavl higher military school of air defense
named after Marshal of the Soviet Union L. A. Govorov (Yaroslavl)

Аннотация

В статье анализируется военная профессиональная этика как часть современной армии, влияние на нее основных принципов военного управления. Рассматриваются внешние и внутренние стандарты, предъявляемые к военнослужащим, способствующие укреплению морального духа, поддержанию дисциплины, формированию боевой этики. Исследовано влияние военной этики на обеспечение безопасности и гуманизма, тенденции ее развития, совершенствования военного управления на основе военной этики.

Ключевые слова: военная этика, принципы военного управления, военнослужащие.

Abstract

The article analyzes military professional ethics as part of the modern army and the influence of the basic principles of military management on it. It examines the external and internal standards imposed on military personnel, which contribute to strengthening morale, maintaining discipline, and shaping combat ethics. The article explores the impact of military ethics on ensuring security and humanism, as well as the trends in its development and the improvement of military management based on military ethics.

Keywords: military ethics, principles of military management, military personnel.

Военная этика – это система, раскрывающая сложные процессы принятия решений в вооруженных силах, а не только набор правил или моральных кодексов. Этика в армии основывается на вековых традициях, философских учениях и современных военных реалиях, задавая тон поведению воинов в мирное и военное время. В формировании профессиональной корпоративной военной этики большое значение имеют исторические и боевые традиции, воинские ритуалы.

При этом основу этики армии должен составлять профессионализм. Данное условие означает, что этика армии совпадает с этикой её профессионального ядра, то есть офицерского корпуса.

Современная военная ситуация бросает новые вызовы этическим принципам, ценностным установкам общества в целом и личности в частности. Отношение к военнопленным, использование дронов и кибервойны – новые обстоятельства требуют пересмотра традиционных подходов. Этика командира сегодня включает не только управление боевой нагрузкой, но и сохранение морального духа в условиях, когда традиционные границы между миром и войной размыты.

Военная этика в современных условиях также предполагает защиту гражданского населения и минимизацию побочного ущерба, что требует тщательного изучения и эффективного применения норм международного гуманитарного права. Дисциплина и мораль в армии должны соответствовать не только национальным, но и международным стандартам поведения.

Указанные стандарты и правила поведения основаны на принципах военного управления, то есть рекомендаций и руководящих началах, учитываемых в практической деятельности командования и органов управления на всех уровнях руководства. Они обеспечивают эффективность управления войсками, единство действий в бою и повседневной деятельности, а также крепкую воинскую дисциплину.

К основным принципам военного управления относятся:

— Единоначалие и личная ответственность командиров. Командир обладает всей полнотой распорядительной власти по отношению к подчинённым, вправе единолично принимать решения, отдавать приказы и обеспечивать их выполнение. При этом он несёт персональную ответственность перед государством за все стороны жизни и деятельности воинской части, подразделения и каждого военнослужащего.

— Централизация управления и предоставление подчинённым инициативы в определении способов выполнения поставленных задач. Этот принцип предполагает, что в зависимости от изменения обстановки командир должен своевременно вносить изменения в уже принятое решение (план).

— Твёрдость и настойчивость в реализации принятых решений и планов.

— Оперативность и гибкое реагирование на изменения обстановки.

— Научность.

— Предвидение.

Профессиональная военная этика определяется как система моральных и этических принципов, направляющих поведение военнослужащих в армии и на поле боя. Она включает нормы, которые определяют поведение и взаимодействие военнослужащих как внутри воинских коллективов, так и с внешним миром.

В качестве основных принципов военной этики выделяют воинский долг и честь, справедливость, мужество, патриотизм, гуманизм. С их учетом возможно установить следующие направления воздействия военной этики (или функции военной этики):

— регулятивная: поддерживает дисциплину и мораль в армии;

— воспитательная: способствует формированию морального духа и боевой готовности;

— мировоззренческая: связывает воинскую доблесть с гуманизмом в военном деле и международным правом; помогает принимать сложные решения в боевых условиях и предотвращать моральные дилеммы.

Итак, особенности военной этики:

— нормативность – как официальные (служебные), так и неофициальные (внеслужебные) отношения людей в униформе регламентированы законами, общевоинскими уставами и имеют юридическую основу;

— соблюдение требований воинского этикета обязательно для военнослужащих;

— в современных условиях этика должна учитывать новые вызовы, например кибербезопасность и гуманизм в военном деле.

Военная этика и моральные принципы военнослужащих формируют уникальный моральный кодекс, направляющий их действия в мирное и военное время.

Этика помогает военнослужащим быть готовыми к моральным вызовам, с которыми они могут столкнуться в условиях боевых действий. Принципы военной службы также направлены на воспитание чувства товарищества, взаимопомощи и высокого уровня моральной ответственности. Во всех армиях мира происходит постоянная адаптация этих принципов к изменяющимся условиям ведения войны и миротворческих операций.

Требования по соблюдению военнослужащими военной этики определяются значительным количеством нормативных правовых актов, но кодекс чести офицеров как нормативный правовой акт отсутствует. При этом приказом Министра обороны Российской Федерации от 05.09.2019 № 514 утвержден Кодекс этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Министерства обороны Российской Федерации, определяющий основы формирования взаимоотношений в сфере гражданской службы в Министерстве обороны Российской Федерации на нормах морали, уважительном отношении к гражданской службе в общественном сознании и требования к общественному сознанию и нравственности гражданских служащих, их самоконтролю.

Особое значение по указанным вопросам приобретает образование, особая логика постановки и анализа проблемы. Педагогика не вправе уделять все внимание лишь сохранению существующих норм, но с учетом современных условий и общественных вызовов необходимо взращивание новых образцов на базе преемственности, философских и культурологических корней этики.

Таким образом, военная этика является неотъемлемой частью современной армии, которая принимает во внимание исторические традиции и адаптируется к новым вызовам. Она определяет внутренние стандарты и способствует укреплению морального духа, поддержанию дисциплины и формированию боевой этики.

Военная этика и моральный кодекс военнослужащего будут продолжать развиваться, оставаясь актуальными и необходимыми для обеспечения безопасности и гуманизма в будущем.

Библиографический список

1. Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Министерства обороны Российской Федерации : приказ Министра обороны Российской Федерации от 05.09.2019 № 514 // ГАРАНТ : информационно-правовой портал — URL : https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72672890/?ysclid=mok9aq4qwt664258933 (дата обращения: 17.04.2026).

2. Культурология : учебник для вузов / под ред. Б. А. Эренгросс. – М. : Издательство Оникс, 2007. – 480 с.

УДК 377

Государственная политика синхронизации профессиональных стандартов и образовательных программ: региональный аспект

State policy for Synchronization of Professional Standards and Educational Programs: Regional Aspect

К. Д. Чистяков
студент
E-mail: Kirka191988@gmail.com
А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
K. D. Chistyakov
Student
A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье исследуется проблема структурного разрыва между содержанием образовательных программ высшего образования и актуальными потребностями бизнеса, обусловленного инерционностью системы федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) и профессиональных стандартов. Особое внимание уделяется анализу роли региональных органов власти как ключевого интегратора, способного на мезоуровне оперативно адаптировать подготовку кадров под запросы локальной экономики. Рассматриваются институциональные механизмы взаимодействия власти, бизнеса и образования, а также предлагаются направления совершенствования государственной политики в области кадрового обеспечения устойчивого развития территорий.

Ключевые слова: профессиональные стандарты, образовательные программы, государственная политика, региональное управление, рынок труда, кадровый потенциал, устойчивое развитие.

Abstract

The article examines the problem of the structural gap between the content of higher education programs and the current needs of business, due to the inertia of the system of federal state educational standards (FSES) and professional standards. Special attention is paid to the analysis of the role of regional authorities as a key integrator capable of quickly adapting personnel training to the demands of the local economy at the meso-level. The institutional mechanisms of interaction between government, business and education are considered, and directions for improving state policy in the field of personnel support for sustainable development of territories are proposed.

Keywords: professional standards, educational programs, state policy, regional governance, labor market, human resources potential, sustainable development.

В условиях современной экономики, характеризующейся динамикой технологических изменений и растущей потребностью в квалифицированных кадрах, пробле-

ма несоответствия подготовки выпускников вузов реальным запросам работодателей приобретает критическое значение. Бизнес испытывает дефицит специалистов, способных немедленно включиться в производственные процессы, тогда как вузы ориентируются на устаревшие федеральные образовательные стандарты, обновление которых существенно отстает от темпов развития отраслей. Данный разрыв негативно сказывается на конкурентоспособности предприятий, инвестиционной привлекательности регионов и темпах экономического роста в целом. В сложившихся условиях именно региональная власть может выступить системным интегратором, способным наладить эффективное взаимодействие между образовательными учреждениями и бизнес-сообществом для оперативной актуализации содержания подготовки кадров.

Целью статьи является анализ институциональных причин указанного разрыва и определение роли государства, прежде всего на региональном уровне, в его преодолении.

1. Сущность проблемы разрыва между образовательными программами и потребностями бизнеса. На первый взгляд, система профессионального образования функционирует в соответствии с утвержденными федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС), которые призваны гарантировать качество подготовки и ее соответствие неким усредненным требованиям. Однако ФГОС разрабатываются и утверждаются на федеральном уровне с периодичностью в несколько лет, тогда как технологии и бизнес-процессы в динамичных секторах экономики (IT, инжиниринг, финансовые технологии) обновляются ежегодно. Аналогичная ситуация складывается с профессиональными стандартами, разрабатываемыми под эгидой Министерства труда и призванными описывать конкретные трудовые функции. На практике имеет место рассогласование двух ведомственных систем: ФГОС (Минобрнауки) и профстандарты (Минтруд) часто не синхронизированы между собой, что создает для вузов нормативную коллизию – чему именно учить [1, с. 45].

Ключевыми причинами разрыва являются: 1) институциональная инерция: процедуры разработки и утверждения стандартов занимают до 3–5 лет, что делает их устаревшими уже на момент введения; 2) отсутствие эффективных каналов обратной связи от бизнеса к разработчикам стандартов. Работодатели, особенно малые и средние предприятия, практически не участвуют в формировании содержания образования.

Недостаточная гибкость учебных планов: вариативная часть, которая могла бы наполняться дисциплинами под запросы конкретного региона или предприятия, часто составляет не более 20–30 % и используется формально [2, с. 212]. Следствием становится ситуация, когда выпускник имеет диплом государственного образца, но не обладает компетенциями, необходимыми для работы на реальном производстве. Бизнес вынужден доучивать молодых специалистов за свой счет, что увеличивает издержки и снижает эффективность инвестиций в человеческий капитал.

2. Роль государства в регулировании системы квалификаций. Государство выступает основным архитектором национальной системы квалификаций, задавая правила игры через разработку профессиональных и образовательных стандартов, а также через механизмы независимой оценки квалификаций. В идеале эта система должна обеспечивать соответствие между спросом и предложением на рынке труда. Однако на практике федеральный центр не в состоянии учесть все отраслевые и региональные особенности. Выходом видится передача части полномочий на региональный уровень, где власть обладает более полной информацией о потребностях локального бизнеса и возможностях образовательных организаций. Региональные органы управления образованием и экономического развития могут выполнять функцию «буфера» и интегратора: Формирование регионального заказа на подготовку кадров на основе анализа инвестиционных проектов и стратегий развития территорий. Создание отраслевых советов при губернаторе, включающих представителей бизнеса, вузов и колледжей, для

оперативного обсуждения изменений в содержании образования. Разработка региональных программ софинансирования создания базовых кафедр и лабораторий под конкретные кластеры (например, машиностроение, фармацевтика, туризм) [3, с. 118]. Примером успешной практики является дуальное образование, активно внедряемое в ряде субъектов Российской Федерации (Республика Татарстан, Белгородская область), где региональная власть законодательно закрепила обязательства бизнеса по предоставлению мест для практики и участвует в финансировании наставничества. Такой подход позволяет синхронизировать учебные программы с реальными производственными процессами и повышает долю трудоустроенных выпускников.

3. Инструменты государственной политики по преодолению разрыва. Современная государственная политика в области образования и рынка труда включает ряд инструментов, нацеленных на сокращение рассматриваемого разрыва. Независимая оценка квалификации (НОК): создание центров оценки квалификаций, где студенты и выпускники могут подтвердить свои компетенции перед работодателями. Это позволяет вузам корректировать программы под требования профессиональных стандартов [4, с. 125]. Прикладной бакалавриат – ориентация части программ высшего образования на практическую подготовку, однако его распространение сдерживается консерватизмом вузовской среды. Целевое обучение – трехсторонние договоры между студентом, вузом и предприятием при участии региональных властей (предоставление мер поддержки, например, компенсации затрат на обучение или жилье). Однако существующий механизм целевого приема нуждается в совершенствовании, так как часто не обеспечивает реальной ответственности работодателя и студента [5]. Особую роль играют цифровые платформы мониторинга трудоустройства выпускников, создаваемые при поддержке Минобрнауки и региональных администраций. Анализ данных о карьерных траекториях позволяет выявлять несоответствия и оперативно вносить изменения в контрольные цифры приема.

4. Проблемы и ограничения регионального регулирования. Несмотря на очевидный потенциал региональных властей в гармонизации образовательных и профессиональных стандартов, существуют серьезные ограничения. Нормативные рамки – регионы не могут самостоятельно изменять ФГОС, которые утверждаются на федеральном уровне. Любые инициативы требуют согласования с министерствами, что занимает время. Финансовые ресурсы – создание современных лабораторий и базовых кафедр требует значительных инвестиций, которые не всегда есть в региональных бюджетах. Бизнес не всегда готов софинансировать такие проекты без гарантий возврата вложений. Кадровый дефицит в самих органах управления – специалисты, способные грамотно анализировать потребности рынка труда и формировать заказ на образование, в региональных министерствах часто отсутствуют [2, с. 445]. Кроме того, существует риск лоббизма со стороны крупных предприятий, которые могут продавливать «узкие» программы подготовки, не учитывая интересы малого и среднего бизнеса, что ведет к дисбалансу на рынке труда.

Проблема разрыва между содержанием образовательных программ и потребностями бизнеса является системной и требует активного участия государства. Федеральный центр задает общие рамки через профессиональные и образовательные стандарты, но оперативная настройка подготовки кадров возможна только на региональном уровне, где власть обладает необходимой информацией и может выступать посредником между бизнесом и вузами.

Для эффективной синхронизации необходимо расширение полномочий регионов в части формирования вариативной части учебных планов, развитие механизмов независимой оценки квалификаций и софинансирование инфраструктуры подготовки кадров с участием бизнеса. Только скоординированные действия всех трех сторон –

власти, бизнеса и образования – позволят обеспечить экономику квалифицированными специалистами и создать условия для устойчивого развития территорий.

Библиографический список

1. Абель, Э. Макроэкономика / Э. Абель, Б. Бернанке. — 5-е изд. — СПб. : Питер, 2019. — 768 с.
2. Агапова, Т. А. Макроэкономика : учебник / Т. А. Агапова, С. Ф. Серегина. — 10-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство «Дело и Сервис», 2018. — 448 с.
3. Волков, А. Ю. Анализ инвестиционной привлекательности Ярославской области / А. Ю. Волков, А. А. Дрегля // Приоритетные направления устойчивого социально-экономического развития государств в условиях усиления внешних рисков : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Киров, 03 ноября 2022 года. — Киров : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Аверс», 2022. — С. 279–283. — EDN WEKWTL.
4. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. — М. : Гелиос АРВ, 2017. — 352 с.
5. Мэнкью, Н. Г. Принципы макроэкономики / Н. Г. Мэнкью. — 6-е изд. — СПб. : Питер, 2019. — 544 с.

УДК 336.3

Экономические аспекты внедрения «зелёных» стандартов в управлении государственным имуществом

Economic Aspects of Implementing Green Standards in Public Property Management

Е. С. Шевченко
студентка
E-mail: es.shevchenko@edu.mubint.ru
А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
E. S. Shevchenko
Student
A. Yu. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

Статья рассматривает экономические аспекты внедрения «зелёных» стандартов при управлении государственным и муниципальным имуществом. В рамках исследования оцениваются потенциальные выгоды и издержки перехода на экологически устойчивые практики, анализируется влияние таких стандартов на инвестиционную привлекательность активов, изучается их воздействие на операционные расходы и общее социально-экономическое развитие регионов.

Ключевые слова: «зелёные стандарты», управление, государственное и муниципальное имущество.

Abstract

The article examines the economic aspects of implementing green standards in the management of state and municipal property. The study assesses the potential benefits and costs of transitioning to environmentally sustainable practices, analyzes the impact of such standards on the investment attractiveness of assets, and examines their effect on operating costs and overall socio-economic development of regions.

Keywords: green standards, management, state and municipal property.

В условиях глобального тренда на устойчивое развитие и усиление экологических требований вопросы внедрения «зелёных» стандартов становятся актуальными для всех секторов экономики, включая управление государственным и муниципальным имуществом. Государственная собственность, представленная зданиями, сооружениями, земельными участками и инфраструктурными объектами, составляет значительную часть национального богатства и оказывает существенное влияние на экологическую обстановку и экономическую эффективность использования ресурсов.

«Зелёные» стандарты (например, LEED, BREEAM, ГОСТ Р и др.) представляют собой комплексные системы требований к проектированию, строительству и эксплуатации объектов с учётом минимизации негативного воздействия на окружающую среду, энергоэффективности, рационального использования ресурсов и создания здоровой среды для пользователей [1]. Внедрение таких стандартов в управление государственным имуществом предполагает не только экологические, но и значительные экономические эффекты: снижение эксплуатационных расходов, повышение рыночной стоимости объектов, улучшение имиджа органов власти и привлечение дополнительных инвестиций. Энергоэффективные технологии (умное освещение, современные системы отопления и вентиляции, использование возобновляемых источников энергии) позволяют существенно сократить затраты на коммунальные услуги. По оценкам экспертов, экономия может достигать 20–40 % по сравнению с традиционными объектами.

Объекты, сертифицированные по «зелёным» стандартам, обладают более высокой ликвидностью и рыночной стоимостью. Для государственных и муниципальных структур данные аспекты открывают возможности для привлечения частных инвестиций через механизмы государственно-частного партнёрства (ГЧП) и концессионные соглашения. Создание комфортной и здоровой среды в государственных учреждениях способствует повышению производительности труда сотрудников, снижению заболеваемости и, как следствие, экономии бюджетных средств на здравоохранение.

Внедрение «зелёных» технологий требует значительных капитальных вложений на этапе проектирования и строительства. Для многих муниципалитетов это может стать барьером без поддержки со стороны федеральных или региональных программ. Переход на новые стандарты требует повышения квалификации специалистов, что также связано с дополнительными расходами. В отдельных случаях экономический эффект от внедрения «зелёных» стандартов может быть ниже ожидаемого из-за особенностей климата, устаревшей инфраструктуры или неэффективного управления.

В России внедрение «зелёных» стандартов в управление государственным имуществом находится на начальном этапе, однако отдельные пилотные проекты (например, строительство энергоэффективных школ, больниц, административных зданий) демонстрируют положительный экономический эффект. В зарубежных странах (Германия, США, Канада) такие практики получили широкое распространение и стали частью государственной политики устойчивого развития.

Пример внедрения «зелёного» стандарта в управлении государственным имуществом в России — национальный стандарт «Зелёное» индивидуальное жилищное строительство» (ГОСТ Р 71392-2024) [6].

С 1 августа 2024 года в России введён в действие национальный стандарт «Зелёное» индивидуальное жилищное строительство». Этот стандарт разработан с целью повышения качества и энергоэффективности строящихся жилых объектов, а также для внедрения современных экологичных технологий в строительную практику [1].

Основные характеристики стандарта:

— Энергоэффективность: стандарт требует использования технологий, которые минимизируют потребление энергии, таких как современные системы отопления и вентиляции.

— Экологичность: внедрение материалов, которые менее вредны для окружающей среды и способствуют созданию здоровой жилой среды.

— Измеримые показатели: стандарт предоставляет чёткие критерии, по которым можно оценить соответствие объектов требованиям, что делает его полезным инструментом для застройщиков и государственных органов.

Стандарт охватывает 82 региона России, что свидетельствует о широком распространении практик устойчивого строительства. Доля «зелёных» домов на этапе строительства увеличилась с 24,5 % в 2021 году до 32 % на начало 2025 года. Это результат комплексной работы правительства и организаций, таких как «ДОМ.РФ», по устойчивому развитию строительной отрасли [5].

Рекомендации по совершенствованию механизмов внедрения:

— Разработка и реализация государственных программ поддержки «зелёного» строительства и реконструкции объектов публичной собственности.

— Внедрение налоговых льгот и субсидий для муниципалитетов, реализующих проекты по энергоэффективности.

— Создание системы мониторинга и оценки экономической эффективности внедрения «зелёных» стандартов.

— Развитие образовательных программ для специалистов в сфере управления имуществом.

Внедрение «зелёных» стандартов в управление государственным имуществом — это не только вклад в экологическую безопасность, но и экономически обоснованная стратегия, способствующая снижению расходов, повышению инвестиционной привлекательности и улучшению качества жизни населения. Для успешной реализации таких инициатив необходимы комплексные меры государственной поддержки, развитие нормативной базы и повышение квалификации управленческих кадров.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 71392-2024 «Зеленые» стандарты. «Зелёное» индивидуальное жилищное строительство». Методика оценки и критерии проектирования, строительства и эксплуатации : утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 мая 2024 г. № 630-ств : введён с 01.08.2024. — М. : Росстандарт, 2024. — 36 с.

2. Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2021 года № 1587 // ГАРАНТ : информационно-правовой портал. — URL : https://base.garant.ru/402839344/ (дата обращения : 31.03.2026).

3. Об утверждении требований энергетической эффективности зданий, строений, сооружений : приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 17 ноября 2017 г. № 1550 // ГАРАНТ : информационно-правовой портал. — URL : https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71768640/ (дата обращения : 31.03.2026).

4. Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 261-ФЗ : принят Государственной Думой 11 ноября 2009 года : одобрен Советом Федерации 18 ноября 2009 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система: сайт. — URL : https://www.consultant.ru/ document/ cons_doc_LAW_93978/ (дата обращения : 31.03.2026).

5. Устойчивое развитие и зелёные стандарты // Государственная корпорация ДОМ.РФ : официальный сайт. — URL : https://дом.рф/ (дата обращения : 31.03.2026).

6. Новости // Правительство России : официальный сайт. – URL : http://government.ru/news/52287/ (дата обращения : 31.03.2026).

УДК 37.013.2

Теоретические и методические основы создания образовательных комплексов

Theoretical and Methodological Basis for the Creation of Educational Complexes

Н. С. Юрин
студент
E-mail: ns.yurin@edu.mubint.ru
Л. И. Гайнутдинова
кандидат экономических наук
профессор кафедры менеджмента
E-mail: gainutdinova@mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
N. S. Yurin
Student
L. I. Gainutdinova
Candidate of Economic Sciences
Professor of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические и методические основы создания образовательных комплексов на территории города Ярославля. Анализируются концептуальные подходы к формированию единого образовательного пространства, включая принципы преемственности между уровнями образования и консолидации ресурсов.

Ключевые слова: образовательные комплексы, Ярославль, образование, системность, обучение.

Abstract

This article examines the theoretical and methodological foundations for creating educational complexes in the city of Yaroslavl. It analyzes conceptual approaches to creating

a unified educational space, including principles of continuity between educational levels and resource consolidation.

Keywords: educational complexes, Yaroslavl, education, systematicity, training.

Образование — это система организаций и лиц, осуществляющих образовательную деятельность. Таковой является передача одними людьми другим людям новых знаний, развитие у них новых умений и навыков. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» получение образования предстает как участие в образовательной деятельности в качестве реципиента передаваемых знаний [3].

Под системой образования в Российской Федерации понимается совокупность образовательных стандартов и программ, сеть образовательных учреждений (дошкольного воспитания, общеобразовательных школ, школ-интернатов, детских домов, учреждений дополнительного образования, учреждения высшего, среднего и начального, профессионального образования) и органов управления, а также комплекс принципов, определяющих функционирование системы.

Одна из отличительных особенностей современной системы образования — это переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. Перед образовательной системой стоит одна главная цель — обеспечить целостный и системный подход к образованию и развитию индивида, предоставить широкий спектр образовательных программ и услуг, отвечающих возрастным и уровневым потребностям обучающихся. Одним из способов достижения этой цели является создание образовательных комплексов.

Образовательный комплекс представляет собой многомерную образовательную организацию, направленную на интеграцию интеллектуальных, финансовых, кадровых, материально-технических, информационных ресурсов с целью дальнейшего развития системы образования, создания реальных условий для повышения качества образования, преемственности образовательных программ, выбора и реализации обучающимися образовательного маршрута в соответствии с индивидуальными запросами, а также повышения эффективности использования государственных средств [6].

Стратегические целевые установки формирования образовательных комплексов направлены на обеспечение равнодоступного уровня и повышения качества образования, как основного, так и дополнительного. Специалисты выделяют две основные группы целевых ориентиров и социально значимых приоритетов: социально-образовательные и организационно-экономические.

При создании и функционировании образовательных комплексов применяется комплекс взаимосвязанных методических подходов. В их числе — внедрение единой системы управления: оптимизация административного аппарата позволяет высвободить средства, которые затем направляются на повышение оплаты труда сотрудников. Важную роль играет консолидация бюджетов: в условиях нормативного финансирования объединение разнонаполненных образовательных организаций даёт возможность перераспределять ресурсы в пользу развития учреждений. Объединение ресурсов также способствует активному развитию дополнительного образования — у детей появляется больше возможностей для самореализации благодаря открытию новых кружков, секций и групп продлённого дня.

Кроме того, существенную роль играет автоматизация различных процессов и снижение бумажной нагрузки на директоров: это освобождает время для более пристального внимания к учебному процессу и совершенствования педагогических методик. Наконец, образовательные комплексы обеспечивают педагогам доступ к общим ресурсам — в том числе к единым методическим базам и курсам повышения квалификации, что в итоге способствует росту их профессионального уровня.

Так, в Москве в связи с необходимостью решения региональных задач, обозначенных государственной программой города «Развитие образования города Москвы (“Столичное образование”)», с 2011 г. получил новое развитие процесс формирования комплексов, включающих в себя учреждения различного уровня образования. Идея создания образовательных комплексов базировалась на объединении интеллектуальных, финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов. Такой процесс стал логическим следствием перехода на формульное финансирование образовательных организаций Москвы, в соответствии с принятым постановлением Правительства Москвы 86-ПП от 22 марта 2011 г. «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве». С 2014 г. стало происходить активное создание территориально-образовательных комплексов, куда входили школы и детские сады [6].

В настоящее время в Москве создано 537 образовательных комплексов, из них 483 — с дошкольными группами. Анализ результатов уже 10-летнего процесса создания крупных образовательных комплексов может стать моделью для формирования подобных структур в разных регионах России, в том числе в Московской области. В этой связи целесообразно последовательно охарактеризовать комплекс методологических, понятийных, финансово-экономических и рискологических проблем, возникающих при создании образовательных комплексов.

Прежде всего, методологические проблемы связаны с решением ряда научно-практических задач. Во-первых, необходимо обеспечить качество образования в новой структуре комплекса — особенно в ситуациях, когда происходит объединение сильной образовательной организации со слабой, например, с детским садом или сельской малокомплектной школой. Во-вторых, важно гарантировать соблюдение социальных, моральных и профессиональных прав педагогических и административных кадров: при формировании нового педагогического коллектива образовательного комплекса условия их труда не только не должны ухудшаться, но, напротив, должны иметь потенциал к улучшению.

Наряду с административно-финансовыми факторами, школы стремятся максимально соответствовать ожиданиям московских семей в отношении доступности и качества образования, поскольку для многих жителей столицы успехи ребёнка в учёбе воспринимаются как важнейший фактор его будущей социальной мобильности и общего жизненного успеха — а это напрямую влияет на удовлетворённость семьи текущим положением дел. Одновременно возникает необходимость обновить систему финансирования бюджетных образовательных организаций: важно выстроить чёткую связь между качеством образовательных результатов и эффективностью организации учебного процесса, чтобы вложения в образование соответствовали реальным достижениям и уровню получаемых знаний. Кроме того, внедрение государственно-общественной формы управления призвано повысить открытость и прозрачность работы образовательных учреждений — это позволит родителям и обществу в целом иметь представление о том, как расходуются ресурсы и каких результатов удаётся достичь.

При запуске деятельности по созданию образовательных комплексов в Москве руководство столичным образованием допустило ряд существенных проблем. Прежде всего, отсутствовала разъяснительная работа с ключевыми участниками предстоящих изменений — педагогами, администрацией образовательных организаций, родителями и учащимися, из-за чего возникали неопределённость и сопротивление нововведениям в московской системе образования. На начальном этапе процесс объединения образовательных организаций в Москве носил принудительный характер: учреждения включались в комплексы без учёта их готовности и желания участвовать в интеграции, что вызывало напряжённость в педагогических коллективах столицы.

Серьёзной проблемой стало игнорирование научной проработки предполагаемых изменений в московской системе образования. Предварительное исследование преобразований не проводилось: не анализировались потенциальные сценарии развития и не оценивались возможные последствия для столичной системы образования. Соответственно, комплексная оценка рисков — как краткосрочных (адаптация персонала, перестройка рабочих процессов в московских школах и детских садах), так и долгосрочных (устойчивость модели в условиях мегаполиса, влияние на качество образования в Москве) — также не выполнялась.

Ещё одна проблема заключалась в явном дисбалансе приоритетов: основное внимание уделялось организационно-финансовым аспектам развития образовательной инфраструктуры Москвы, тогда как содержательная часть образовательного процесса оказалась вне фокуса изменений. В результате педагогические составляющие — включая методики обучения, преемственность образовательных программ в столичных учебных заведениях, специфику работы разных уровней образования (дошкольного, начального, среднего) и профессиональные интересы московских педагогов — не учитывались ни на этапе планирования, ни в ходе реализации интеграции.

Наконец, ключевой системной проблемой остаётся отсутствие научного обоснования интеграционных процессов в образовательных комплексах Москвы. До настоящего момента не разработана научно обоснованная модель создания и функционирования таких комплексов в условиях столичного мегаполиса, опирающаяся на эмпирические данные, результаты пилотных проектов в Москве и лучшие практики городского образования. Это существенно затрудняет прогнозирование итогов интеграции в московской системе образования и тиражирование полученного столичного опыта в других регионах России [6].

В контексте формирования образовательных комплексов в г. Ярославле можно отметить, что мнения экспертов также разделились.

Так, М. В. Груздев, ректор Ярославского государственного педагогического университета им. К. Д. Ушинского, отмечал, что объединение ресурсов позволит создать в одной образовательной организации больший набор профильных классов, что снизит напряжение, связанное с переходом из одной школы в другую после 9-го класса.

Е. А. Степанова, ректор Ярославского государственного технологического университета, подчёркивала преимущество преемственности дошкольного образования и начальной школы в рамках образовательного комплекса, а также возможность «бесшовного» перехода ребёнка из детского сада в школу, а затем в старшие классы без дополнительных конкурсных отборов.

Одним из важнейших условий успешной реализации преобразований является усиление диалога с педагогическим сообществом и родителями. Регулярные встречи, разъяснительные мероприятия и общественные обсуждения помогут снизить напряжённость и повысить доверие к реформам. При этом принципиально важно учитывать мнения педагогов, родителей и учащихся при разработке и корректировке образовательных программ — это позволит сделать изменения более органичными и востребованными.

Обучение и воспитание детей по-прежнему проводятся в тех же зданиях — адреса учреждений не меняются. При этом полностью сохраняются традиции, образовательные программы и направления работы организаций. Профильное и углублённое обучение остаётся в прежних объёмах и продолжает реализовываться в тех же школах. Сэкономленные средства целенаправленно направляются на развитие образовательных комплексов: в частности, их используют для закупки нового оборудования и создания дополнительных секций и кружков.

Сохранение профильного и углублённого обучения в школах с устоявшимися традициями (например, с акцентом на английский язык, математику или инженерные дисциплины) обеспечит преемственность и позволит привлечь талантливых учеников, не утратив уникальности отдельных учреждений. Одновременно оптимизация административного персонала с перераспределением функций может решить кадровый вопрос: часть заместителей директоров способна перейти на педагогические должности или стать методистами при условии адекватной нагрузки и поддержки такой трансформации.

Библиографический список

1. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ : принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года: последняя редакция // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 53. — Ч. 1. — Ст. 7598.

2. Государственная программа «Развитие образования в Ярославской области» на 2024–2030 годы : утверждена постановлением Правительства Ярославской области от 27 марта 2024 года № 396-п // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : сайт. — URL : https://docs.cntd.ru/document/407244488?ysclid=mtbcgd6uj342469667 (дата обращения : 18.04.2026).

3. Ардабацкая, И. А. Создание образовательных комплексов: традиции и инновации / И. А. Ардабацкая // Ярославский педагогический вестник. — 2016. — № 3. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-obrazovatelnyh-kompleksov-traditsii-i-innovatsii (дата обращения : 18.04.2026).

4. Департамент образования Ярославской области : официальный сайт. — URL : https://portal.yarregion.ru/depts-dobr/ (дата обращения : 18.04.2026).

5. Российское образование : федеральный портал. — URL : https://www.edu.ru (дата обращения : 18.04.2026).

6. Богуславский, М. В. Московская модель создания образовательных комплексов: достижения и риски / М. В. Богуславский, А. А. Кармаев, С. В. Ким // Проблемы современного образования. — 2021. — № 3. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/moskovskaya-model-sozdaniya-obrazovatelnyh-kompleksov-dostizheniya-i-riski (дата обращения : 18.04.2026).

Секция «Экономика и учетно-аналитическая деятельность»

УДК 336.743

Развитие децентрализованных финансов в Великобритании и США: мировой опыт и перспективы

The Development of Decentralized Finance in the UK and the USA: Global Experience and Prospects

К. С. Анисимов
студент
E-mail: anisimovshishmaryov@mail.ru
Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского
Л. А. Леженина
кандидат экономических наук, доцент
заведующий кафедрой экономики и учетно-аналитической деятельности
E-mail: lezheninala@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
K. S. Anisimov
Student
Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky
L. A. Lezhenina
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Head of the Department of Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

С момента появления Bitcoin в 2009 году криптовалюты произвели революцию в мировой финансовой системе. Великобритания и США стали ключевыми игроками в процессе внедрения, регулирования и развития цифровых валют. В статье проанализированы развитие финансового и правового регулирования криптовалют, их экономическое воздействие и потенциальные перспективы глубокого внедрения в монетарную политику рассматриваемых стран.

Ключевые слова: криптовалюты, блокчейн, Биткойн, регулирование, цифровые активы, финансовые технологии, экономическое влияние, Великобритания, США.

Abstract

Since the introduction of Bitcoin in 2009, cryptocurrencies have revolutionized the global financial system. The United Kingdom and the United States have emerged as key players in the adoption, regulation, and development of digital currencies. This article explores the evolution of cryptocurrencies in these countries, their economic impact, and potential future prospects.

Keywords: cryptocurrencies, blockchain, Bitcoin, regulation, digital assets, fintech, economic impact, the United Kingdom, the United States.

Криптовалюты стали одним из самых обсуждаемых финансовых явлений XXI века. Их развитие тесно связано как с Европой, в частности Великобританией, так и США, которые не только обладают развитой экономикой, но и задают темп в мировой финансовой системе. Понимание их опыта важно для оценки будущего цифровых денежных средств.

В мире финансов и торговли валютой существует множество факторов, оказывающих влияние на оценку валют на мировом рынке. Эти факторы включают экономические показатели, геополитические события, международные отношения и другие ключевые аспекты. Понимание этих факторов и их взаимосвязей позволяет анализировать текущие тенденции и делать прогнозы относительно динамики курсов национальных валют [3, с. 197].

С момента появления Bitcoin в 2009 году криптовалюты совершили революционный прорыв в глобальной финансовой системе, бросив вызов традиционным монетарным институтам. Великобритания и Соединённые Штаты Америки, будучи ведущими финансовыми центрами мира, заняли ключевые позиции в процессах внедрения в финансовую систему, правового регулирования и развития цифровых активов. При этом их подходы существенно различаются: США изначально выступили в роли центра технологических инноваций в сфере децентрализованных финансов, тогда как Великобритания придерживалась более взвешенной позиции, уделяя приоритетное внимание финансовой стабильности и минимизации рисков.

Цель статьи – провести комплексное исследование развития криптовалют в США и Великобритании, оценить их многоплановое экономическое воздействие и на основе сравнительного анализа международного опыта сформулировать потенциальные перспективы развития отрасли.

Отправной точкой эры криптовалют стала публикация в 2008 году документа «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System», известного как «Белая книга Bitcoin», автором которого является человек или группа людей под псевдонимом Сатоши Накамото [2, с. 60]. В этом фундаментальном труде была изложена концепция децентрализованной цифровой валюты, функционирующей на базе технологии блокчейн и позволяющей осуществлять транзакции без участия доверенного центрального посредника [5, с. 179].

США продемонстрировали оперативную реакцию на технологический вызов, став центром развития инноваций. Главным и знаковым событием для страны стала регистрация в 2012 году биржи Coinbase, которая впоследствии утвердилась в качестве одной из крупнейших и наиболее подконтрольных государству платформ в мире [7]. Параллельно формировалась базовая инфраструктура: возникали первые криптообменники и кошельки, создавались альтернативные криптовалюты (альткойны) и майнинг-пулы.

Великобритания в этот период придерживалась позиции наблюдателя. Банк Англии, следуя примеру других центральных банков коллективного запада, тщательно изучал феномен криптовалют. В аналитическом отчёте, подготовленном в 2014 году, регулирующий орган констатировал наличие существенного технологического потенциала технологии распределённых реестров (DLT) для повышения прозрачности, эффективности и безопасности операций в финансовой сфере и государственном управлении.

Однако в документе также акцентировалось внимание на ряде критических рисков, сопряжённых с применением данной технологии таких как: высокая волатильность децентрализованных активов, функционирующих на базе DLT (например, криптовалют); анонимность операций, которая облегчала использование технологии для противоправных целей; отсутствие надёжных потребительских гарантий.

Период с 2017 по 2021 гг. ознаменовался взрывным ростом рынка, главной причиной которого стал бум первичных предложений монет (ICO). Их недостаточная прозрачность привлекла внимание регуляторов.

В США Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC — U. S. Securities and Exchange Commission) заняла жёсткую регулятивную позицию в отношении токенов, размещаемых посредством ICO: регулятор указал, что значительная их часть фактически соответствует определению ценных бумаг и, следовательно, должна подпадать под действие профильного законодательства [1].

Ярким примером реализации данного подхода стало судебное разбирательство против компании Telegram в 2020 году. В рамках дела SEC добилась запрета на распределение токенов GRAM, обосновав свою позицию тем, что их размещение представляло собой незаконное предложение ценных бумаг без должной регистрации. Этот прецедент оказал сдерживающее влияние на ряд блокчейн-проектов, одновременно повысив уровень защиты инвесторов от мошеннических схем.

Великобритания выбрала иной путь контроля, сосредоточившись на прямых запретах в отношении наиболее рискованных для розничных инвесторов криптоактивов. В январе 2021 года Управление по финансовому регулированию и надзору (FCA – Financial Conduct Authority) ввело полный запрет на продажу, маркетинг и распространение деривативов на криптоактивы (включая CFD, фьючерсы и опционы) среди розничных клиентов. Данное решение было обосновано «неподдающимися оценке» рисками и отсутствием легитимной инвестиционной потребности [4, с. 315].

Параллельно с усилением регуляторного давления в США происходила институционализация рынка. Крупные корпорации, такие как Tesla, начали включать криптовалюты (прежде всего биткоин) в свои казначейские резервы, официально уведомляя об этом SEC. Это придало цифровым активам статус легитимного класса активов. Кроме того, период характеризовался:

— массовым притоком институциональных инвесторов;

— появлением первых биржевых фондов (ETF – Exchange-Traded Fund, биржевой инвестиционный фонд), ориентированных на фьючерсы на биткоин;

— активным развитием стейблкоинов — криптовалют, привязанных к фиатным деньгам. Стейблкоины, такие как Tether (USDT), стали популярны как менее волатильная альтернатива биткоину для расчетов [5, с. 180].

Внедрение криптовалют оказало многогранное влияние на экономики обеих стран, сочетая значительные возможности с серьёзными вызовами. К числу позитивных эффектов можно отнести расширение финансовой инклюзии, особенно среди групп населения, слабо охваченных традиционной банковской системой. На фоне роста рынка цифровых активов существенно вырос спрос на высококвалифицированные кадры.

Особой востребованностью пользуются разработчики блокчейн-решений, специалисты по кибербезопасности и эксперты в сфере правового регулирования цифровых активов. Технологии обеспечили существенное снижение стоимости и увеличение скорости международных переводов, послужила катализатором инноваций в сфере финтеха и привела к возникновению принципиально новых бизнес-моделей, таких как децентрализованные финансы (DeFi).

Вместе с тем, экономическое воздействие сопряжено с рядом существенных проблем. Экстремальная волатильность курсов создаёт значительные риски для инвесторов и потенциально способна влиять на финансовую стабильность [5].

Также существенной проблемой является высокое энергопотребление сетей, функционирующих на алгоритме Proof-of-Work (в частности, Bitcoin), что порождает экологические риски.

Длительная регуляторная неопределённость сдерживала участие крупного бизнеса в сфере криптовалют, а анонимность транзакций повышала риски использования криптовалют для отмывания денег и финансирования незаконной деятельности [6]. Кроме того, индустрия столкнулась с проблемой киберугроз: регулярные взломы бирж и кошельков подчеркнули необходимость выработки единых стандартов безопасности.

Современные перспективы развития крипторынка в США и Великобритании определяются двумя ключевыми векторами: ужесточением и структурированием регуляторного поля, а также непрерывными технологическими инновациями.

В США SEC продолжает расширять свою юрисдикцию в отношении криптоактивов, стремясь квалифицировать максимальное число токенов как ценные бумаги с целью обеспечения защиты инвесторов. Это может сделать рынок безопаснее, однако может и замедлить появление новых идей.

В Великобритании ведутся активные исследования возможности создания собственной цифровой валюты центрального банка (CBDC – Central Bank Digital Currency) — цифрового фунта стерлингов. CBDC является централизованным активом, привязанным к фиату в соотношении 1:1, обеспечивающим быстрые платежи и высокий государственный контроль. Соответствующие углублённые исследования и консультации были проведены Банком Англии и казначейством в 2023 году.

На технологическом фронте наблюдаются значительные прорывы, выходящие за рамки простых обменных функций блокчейна. Смарт-контракты — самоисполняющиеся программы на блокчейне — автоматизируют сложные процессы, начиная от выпуска токенизированных активов и заканчивая управлением цепочками поставок. Децентрализованные приложения (DApps) и экосистема Web3 открывают перспективы возвращения контроля над данными и цифровыми взаимодействиями пользователям. Активно развиваются масштабируемые решения второго уровня (Layer 2, «второй слой»), направленные на снижение комиссий и увеличение пропускной способности сетей. Одновременно внедряются более энергоэффективные алгоритмы консенсуса, такие как Proof-of-Stake (PoS, «подтверждение доли»), что позволяет отвечать на экологические вызовы [6].

Распространение криптовалют провоцирует глубокие социально-экономические изменения, трансформируя структуру занятости, потребительские привычки и инвестиционное поведение. Наблюдается стимулирование развития цифровой и финансовой грамотности, а также возникновение принципиально новых профессий.

В правовой сфере продолжается системное развитие. Ключевыми задачами для регуляторов как в Великобритании, так и в США остаются:

— унификация законодательства на международном уровне;

— разработка чётких правил налогообложения криптоопераций;

— обеспечение надёжной защиты прав потребителей;

— создание эффективных механизмов противодействия использованию цифровых активов в преступных целях [7].

Таким образом, развитие криптовалютного рынка в США и Великобритании иллюстрирует фундаментальное противоречие современной финансовой системы: высокий потенциал криптовалют для создания инновационных финансовых инструментов сталкивается со сложностями их интеграции в существующие правовые и экономические институты.

Различие подходов двух стран — рискориентированного и стимулирующего инновации в США, а также консервативного, нацеленного на обеспечение финансовой стабильности в Великобритании, — формирует две ключевые модели регулирования. Будущее криптовалют будет определяться способностью найти баланс между стимулированием развития инноваций и внедрением адекватного регуляторного контроля.

При этом США, вероятно, сохранят роль глобального центра технологических экспериментов в сфере цифровых активов, тогда как Великобритания может стать эталоном взвешенного и осторожного регулирования, что в совокупности способствует формированию безопасной и прогрессивной цифровой финансовой экосистемы.

Библиографический список

1. Абреков, М. М. Обзор регулирования рынков криптоактивов и ICO / М. М. Абреков // Московский экономический журнал. — 2023. — № 5. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-regulirovaniya-rynkov-kriptoaktivov-i-ico (дата обращения : 27.03.2026).

2. Еремин, Р. И. Биткоин: история появления и его ценность для экономики / Р. И. Еремин, О. А. Чернова // Деловой вестник предпринимателя. — 2022. — № 1 (7). — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/bitkoin-istoriya-poyavleniya-i-ego-tsennost-dlya-ekonomiki (дата обращения : 11.04.2026).

3. Логинов, С. Н. Анализ факторов, влияющих на оценку валюты на мировом рынке: тенденции и прогнозы / С. Н. Логинов, Л. А. Леженина // Молодая наука – 2024 : сборник материалов XV Национальной научно-практической конференции с международным участием молодых ученых, аспирантов и студентов : в 4 частях. – Ярославль, 13–14 апреля 2024 года. – Ярославль : Международная академия бизнеса и новых технологий, 2024. – С. 196–200. – EDN IDDHEX.

4. Рябухин, В. В. Фьючерсы и опционы как инструменты хеджирования инвестиционных рисков / В. В. Рябухин // Вестник науки. — 2024. — № 6 (75). — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/fyuchersy-i-optsiony-kak-instrumenty-hedzhirovaniya-investitsionnyh-riskov (дата обращения : 17.04.2026).

5. Янишин, К. Р. Стейблкоины как инструмент устранения волатильности криптовалют / К. Р. Янишин, И. О. Гаценко, А. И. Маст // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2020. — № 4-3. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/steyblkoiny-kak-instrument-ustraneniya-volatilnosti-kriptovalyut (дата обращения : 17.04.2026).

6. The 2023 Geography of Cryptocurrency Report // Chainalysis. — 2023. — URL : https://static.poder360.com.br/2024/01/The-2023-Geography-of-Cryptocurrency-Report_ Chai-nalysis.pdf (дата обращения : 19.03.2026).

7. Overview of Legislative Regulation of Cryptocurrencies in Selected Jurisdictions // KPMG. — 2024. — URL : https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ch/pdf/kpmg-blockchain-report-2024.pdf.coredownload.pdf (дата обращения : 23.03.2026).

8. The Impact of Cryptocurrency Wealth on U. S. Consumer Spending and Housing Markets // Bloomberg. — 2024. — URL : https://www.bloomberg.com/crypto-wealth-report-2024 (дата обращения : 01.12.2025).

УДК 368

Российское страхование: проблематика, актуальные тренды и стратегические перспективы

Russian Insurance: Challenges, Current Trends, and Strategic Perspectives

А. С. Арсеньева
студентка
E-mail: as.ivanova17@mail.ru
Л. А. Леженина
кандидат экономических наук, доцент
заведующий кафедрой экономики и учетно-аналитической деятельности
E-mail: lezheninala@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. S. Arsenyeva
Student
L. A. Lezhenina
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Head of the Department of Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

Статья посвящена анализу современного состояния российского страхового рынка, выявлению ключевых проблем и системных вызовов, а также оценке перспектив его развития в условиях структурной трансформации экономики, санкционных ограничений и технологической модернизации.

Ключевые слова: страховой рынок России, инвестиционное страхование жизни, долевое страхование жизни, цифровизация, перестрахование, санкции, рентабельность, ОСАГО, страхование жизни, накопительное страхование жизни.

Abstract

The article analyzes the current state of the Russian insurance market, identifies key problems and systemic challenges, and assesses the prospects for its development in the context of structural transformation of the economy, sanctions restrictions, and technological modernization.

Keywords: Russian insurance market, investment life insurance, shared life insurance, digitalization, reinsurance, sanctions, profitability, motor third-party liability insurance, life insurance, and accumulative life insurance.

На протяжении последних лет российский страховой рынок демонстрирует устойчивость перед лицом макроэкономической нестабильности и геополитических вызовов. По итогам 2025 г. объем совокупных страховых премий достиг 4,0 трлн руб., увеличившись на 6,9 % по сравнению с 2024 г., а чистая прибыль страховщиков выросла до 502,3 млрд руб. (+8,5 %). Однако за внешне благополучными цифрами скрываются глубокая трансформация отраслевой структуры, смена ключевых драйверов роста и обострение целого ряда системных проблем. Статья ставит целью комплексный анализ проблемного поля, актуальных трендов и стратегических перспектив российского страхования в 2025–2026 гг. и на среднесрочную перспективу [2].

Рынок страхования жизни переживает структурную перестройку из-за регуляторных изменений. В 2025–2026 годах сегмент страхования жизни столкнулся с фундаментальными переменами. Причиной стало федеральное законодательство, которое с 1 января 2026 года запрещает новые договоры инвестиционного страхования жизни (ИСЖ), ранее являвшегося основным двигателем рынка. В 2025 году ИСЖ продемонстрировало рекордный рост, увеличив объем взносов на 81,6 % до 911,5 млрд рублей. Его место с начала 2025 года заняло долевое страхование жизни (ДСЖ), однако оно пока не пользуется широким спросом. В то же время сегмент накопительного страхования жизни (НСЖ) сократился на 15,8 % в 2025 году. Эти внезапные изменения в законодательстве создают значительную неопределенность для страховщиков, которые вынуждены перестраивать свои продуктовые предложения и бизнес-модели [2].

Система ОСАГО переживает трудности в ряде регионов, что проявляется в значительных региональных различиях. Например, в Приморском крае в 2025 году расходы на выплаты и ведение дел достигли 181 % от собранных средств, что почти вдвое выше среднего по стране (91,6 %). Это связано с более частыми страховыми случаями (6,6 % против 4,4 % в среднем по России). Данные факты указывают на сохраняющийся разрыв между установленными тарифами и реальными затратами в регионах с высокой аварийностью и уровнем мошенничества [2].

Санкционные ограничения и проблемы перестрахования. Санкционное давление, введенное после 2022 г., полностью изменило ландшафт перестраховочного рынка. С российского рынка ушли все крупные международные перестраховщики. Ключевые проблемы перестрахования включают недостаточную перестраховочную емкость, нехватку квалифицированного персонала, ужесточение условий андеррайтинга, а также несовершенство правовой и налоговой базы. В этих условиях роль государственной российской национальной перестраховочной компании (РНПК) стала системообразующей. Параллельно с этим Центральный банк Российской Федерации с апреля 2025 г. прекратил раскрытие подробной статистики по деятельности страховщиков для снижения потенциальных санкционных рисков, что ограничивает возможности для глубокого аналитического исследования рынка.

Риски в сегменте обязательного медицинского страхования. С 2026 г. правительства регионов Российской Федерации получили право передавать функции медицинских страховщиков территориальным фондам обязательного медицинского страхования (ОМС). Эта норма, по оценкам участников рынка, создает риски коррупции в системе ОМС и лишает страховые компании возможности защищать интересы пациентов.

Процессы цифровизации и интеграции искусственного интеллекта (ИИ) выступают в роли мощных стимуляторов конкурентоспособности компаний. В 2025 году роль цифровых инструментов заметно возросла: проникновение чат-ботов в бизнес-процессы увеличилось на 35 %, и теперь ими пользуются 34 % организаций. Искусственный интеллект предоставляет уникальные возможности для мгновенной обработки входящих обращений, заблаговременного выявления потребностей клиентов и точного прогнозирования финансовых потерь. Российский рынок демонстрирует успешную интеграцию в глобальные тенденции, связанные с цифровой трансформацией, развитием параметрического страхования и широким применением ИИ [3].

Изменение структуры спроса. На фоне охлаждения экономики и снижения ключевой ставки меняются предпочтения страхователей. Клиенты все чаще рассматривают страховые продукты как способ сохранить и приумножить сбережения, а не только как защиту от рисков. Корпоративное добровольное медицинское страхование (ДМС) сохраняет высокий темп роста премий (+22 %), а сегменты КАСКО, имущественного страхования и страхования от несчастных случаев демонстрируют умеренный, но устойчивый рост.

Усиление рыночной концентрации и влияние лидеров. Страховой рынок демонстрирует явную тенденцию к консолидации: совокупная доля 20 ведущих страховщиков достигла внушительных 91,1 %. Особенно ярко это проявляется в сегменте ИСЖ, где пятерка крупнейших игроков аккумулирует 97,8 % всех сборов. Такая динамика свидетельствует о неизбежном укрупнении отрасли и вытеснении мелких участников с наиболее привлекательных и конкурентных рыночных сегментов [3].

Развитие страхования жизни как фундаментального блока. Глава Всероссийского союза страховщиков Евгений Уфимцев определяет три стратегических блока развития: страхование жизни, медицинское страхование и совершенствование розничных видов (ОСАГО, КАСКО) [4]. В рамках государственной политики намечено распространение налоговых льгот на долгосрочные договоры страхования жизни в программе долгосрочных сбережений. Кроме того, с 1 января 2027 г. планируется запуск системы гарантирования прав граждан по договорам страхования жизни.

Стратегическое значение технологической модернизации для повышения качества клиентского сервиса. Ключевым направлением стратегического развития является формирование высокого уровня доверия со стороны клиентов, достигаемого за счет трансформации процедур урегулирования убытков. Приоритетом является обеспечение максимальной простоты и оперативности получения возмещения. Цифровая трансформация интегрирована во все бизнес-процессы, включая андеррайтинг, клиентские коммуникации и урегулирование претензий.

Развитие перестрахования и работа с дружественными странами. Несмотря на санкционное давление, РНПК успешно заместила ушедших западных перестраховщиков. Дальнейшее развитие предполагает совершенствование институциональных и правовых механизмов, создание цифровой инфраструктуры и стимулов для привлечения компаний из нейтральных юрисдикций.

Страхование становится все более значимым элементом российской экономики, особенно в период ее структурной трансформации. Согласно прогнозам Банка России, изложенным в «Основных направлениях развития финансового рынка Российской Федерации на 2026–2028 гг.», страховой рынок будет играть ключевую роль в защите как предпринимательских интересов, так и личного благосостояния граждан. Ожидается, что доля страховых премий в валовом внутреннем продукте будет неуклонно расти, при этом российский рынок уже демонстрирует впечатляющие темпы развития, опережая мировые показатели: рост активов составил 20,3 % против 3,0 % в среднем по миру [5].

Российский страховой рынок в 2025–2026 гг. переживает период активной трансформации. На фоне высокой финансовой устойчивости, рентабельности капитала на уровне 27–30 % и успешной адаптации к санкциям, отрасль сталкивается с рядом серьезных вызовов. Среди них – новые регуляторные нормы, региональные дисбалансы в ОСАГО и необходимость развития отечественных перестраховочных мощностей.

Стратегические направления развития включают активное продвижение страхования жизни через долгосрочные сберегательные продукты, ускоренную цифровую трансформацию и существенное улучшение клиентского опыта. Лидеры индустрии единогласно отмечают, что доверие является краеугольным камнем для обеспечения долгосрочного роста и конкурентоспособности российского страхового сектора.

Библиографический список

1. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 631-ФЗ : принят Государственной Думой 13.12.2023 : одобрен Советом Федерации 20.12.2023 : последняя редакция // КонсультантПлюс :

справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_465422/?ysclid=mtmp0jes4634930857 (дата обращения : 03.04.2026).

2. Обзор ключевых показателей страхового рынка за 2025 год // Банк России : официальный сайт. — URL : https://cbr.ru/analytics/insurance/overview_insurers (дата обращения : 03.04.2026).

3. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026–2028 годы // Банк России : официальный сайт. — Москва, 2025. — URL : https://www.onrfr_2026_2028.pdf (дата обращения : 07.04.2026).

4. Рэнкинги страховых компаний по итогам 2025 года : аналитический отчет // Эксперт РА : официальный сайт. — URL : https://www.raexpert.ru/rankings/insurance/2025/?ysclid=mtmpfrxwjk461904838 (дата обращения : 08.04.2026).

5. Рынок страхования в 2026 году покажет умеренный рост : аналитическая записка // АКРА : сайт. — Москва, 2025. — URL Валовом внутреннем продукте: https://www.acra-ratings.ru/research/2837/?ysclid=mtmph5zha5541182487 (дата обращения: 14.04.2026).

6. Страховой рынок замедлил рост из-за охлаждения экономики, но сохранил прибыльность // Финуслуги : [сайт]. — 2025. — 4 декабря. — URL : https://finuslugi.ru/navigator/news/novosti_bankovskoj_otrasli/strakhovoj_rynok_zamedlil_rost_iz_za_okhlazhdeniya_ekonomiki_no_sokhranil_pribylnost?ysclid=mtmpif2smz703585961 (дата обращения : 14.04.2026).

УДК 336.74

Дивидендная политика компании: влияние на стоимость бизнеса и благосостояние акционеров

Dividend Policy of a Company: Impact on Business Value and Shareholder Wealth

А. К. Асанян
студент
E-mail: ak.asanyan@edu.mubint.ru
Ю. В. Коречков
доктор экономических наук
профессор кафедры экономики и учетно-аналитической деятельности
E-mail: koryv@mail.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. K. Asanyan
Student
Yu. V. Korechkov
Doctor of Economic Sciences
Professor of the Department of Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические основы дивидендной политики корпораций, включая классические теории иррелевантности, «синицы в руках», сигнальную, агентскую и налоговую. Анализируются ключевые факторы, определяющие дивиденд-

ные решения на практике: прибыльность, инвестиционные возможности, доступность внешнего финансирования и юридические ограничения. На основе анализа предлагаются практические подходы к формированию дивидендной политики с учётом стадии жизненного цикла компании.

Ключевые слова: дивидендная политика, стоимость компании, благосостояние акционеров, сигнальная теория, агентские издержки, обратный выкуп акций, сглаживание дивидендов.

Abstract

The article examines the theoretical foundations of corporate dividend policy, including classical theories of irrelevance, bird-in-the-hand, signaling, agency, and tax preferences.

It analyzes key factors determining dividend decisions in practice: profitability, investment opportunities, access to external financing, and legal constraints. Based on the analysis, practical approaches to forming a dividend policy considering the company's life cycle stage are proposed.

Keywords: dividend policy, company value, shareholder wealth, signaling theory, agency costs, share repurchase, dividend smoothing.

Дивидендная политика является одним из наиболее дискуссионных вопросов в корпоративных финансах. Решение о том, какую часть чистой прибыли распределить среди акционеров в виде дивидендов, а какую реинвестировать обратно в бизнес, напрямую затрагивает интересы всех стейкхолдеров. Для акционеров дивиденды представляют собой форму текущего дохода, а также сигнал о финансовом здоровье компании.

Для менеджмента дивидендная политика — инструмент управления денежными потоками, структурой капитала и рыночной оценкой.

Несмотря на десятилетия исследований, единой теории, объясняющей, почему компании платят дивиденды и как они определяют их размер, не существует. Классическая теорема Модильяни — Миллера (1961) утверждает, что в совершенном рынке дивидендная политика не влияет на стоимость компании. Однако в реальном мире, с учётом налогов, транзакционных издержек, асимметрии информации и агентских конфликтов, дивидендные решения имеют существенное значение.

Цель статьи — рассмотреть основные теории дивидендной политики. На основе этого будут предложены практические рекомендации по выбору дивидендной стратегии.

1. Теоретические основы дивидендной политики

Теория иррелевантности дивидендов (Модильяни — Миллер). Франко Модильяни и Мертон Миллер в 1961 году доказали, что при отсутствии налогов, транзакционных издержек и при совершенной информации стоимость компании определяется исключительно её инвестиционной политикой, а не тем, как распределяется прибыль между дивидендами и реинвестированием. Инвесторы могут самостоятельно создавать «домашние дивиденды», продавая часть акций, если им нужны денежные средства. Таким образом, дивидендная политика иррелевантна. Однако предпосылки этой теории не выполняются в реальной экономике, что привело к развитию альтернативных концепций.

Теория «синицы в руках» (Bird-in-the-hand). Майрон Гордон и Джон Линтнер аргументировали, что инвесторы предпочитают дивидендный доход сегодня потенциальному приросту капитала в будущем, поскольку последний сопряжён с большей неопределённостью. Следовательно, компании, выплачивающие высокие дивиденды, имеют более низкую стоимость капитала и более высокую рыночную стоимость. Критики этой теории (включая Модильяни — Миллера) указывают, что риск будущих денежных потоков определяется инвестиционной политикой, а не дивидендной.

Сигнальная теория. Из-за асимметрии информации менеджеры знают о перспективах компании больше, чем инвесторы. Изменение дивиденда служит сигналом. Повышение дивиденда воспринимается рынком как позитивный сигнал о будущих денежных потоках и устойчивой прибыльности. Напротив, снижение дивиденда — негативный сигнал, часто приводящий к падению цены акций. Компании неохотно сокращают дивиденды, предпочитая сглаживать их во времени.

Агентская теория. В компаниях с распылённой собственностью менеджеры могут использовать свободный денежный поток на неэффективные проекты или личное обогащение. Регулярные дивидендные выплаты уменьшают объём свободных денежных средств, находящихся под контролем менеджмента, тем самым снижая агентские издержки. Кроме того, внешнее финансирование (при необходимости инвестиций) заставляет менеджеров проходить «проверку рынком капитала». Таким образом, дивиденды служат дисциплинирующим механизмом.

Теория налоговых предпочтений. В большинстве стран доход от прироста капитала облагается налогом по более низкой ставке или отсроченно (до момента продажи), в то время как дивиденды могут облагаться по более высокой ставке. При прочих равных инвесторы предпочитают, чтобы компании реинвестировали прибыль, способствуя росту цены акций, а не выплачивали дивиденды. Однако многие институциональные инвесторы (пенсионные фонды, эндаументы) освобождены от налогов на дивиденды, что создаёт клиентский эффект (*clientele effect*): каждая компания привлекает инвесторов с соответствующими налоговыми предпочтениями.

2. Факторы, определяющие дивидендную политику на практике

Прибыльность и стабильность денежных потоков. Наиболее очевидный фактор: компания может платить дивиденды только при наличии чистой прибыли и свободного денежного потока. Компании с волатильными доходами (например, циклические отрасли) предпочитают низкие или нерегулярные дивиденды, чтобы избежать их сокращения в периоды спадов.

Инвестиционные возможности. Если компания имеет высокорентабельные инвестиционные проекты с положительной чистой приведённой стоимостью (NPV), реинвестирование прибыли создаёт большую стоимость для акционеров, чем выплата дивидендов. Быстрорастущие компании (например, технологические) часто не платят дивиденды вовсе, направляя всю прибыль на развитие. Зрелые компании с ограниченными инвестиционными возможностями склонны платить высокие дивиденды.

Доступность внешнего финансирования. Если компания легко может привлечь долговое или акционерное финансирование, она может позволить себе более высокие дивиденды, зная, что дефицит средств будет покрыт извне. Напротив, при ограниченном доступе к рынкам капитала

Юридические и контрактные ограничения. Законодательство может запрещать выплату дивидендов, если компания неплатёжеспособна или если выплата нарушает требования к уставному капиталу. Кредитные соглашения часто содержат ковенанты, ограничивающие максимальный размер дивидендов

Налоговый режим для акционеров. Если основными акционерами являются физические лица с высокой налоговой ставкой на дивиденды, компания может предпочесть обратный выкуп акций (*buyback*) как альтернативу дивидендам. Обратный выкуп увеличивает цену акций и обеспечивает налогооблагаемый доход только для продающих акционеров, при этом часто по ставке налога на прирост капитала.

3. Влияние дивидендной политики на стоимость бизнеса и благосостояние акционеров

Реакция фондового рынка на дивидендные объявления. Многочисленные эмпирические исследования показывают, что рынок положительно реагирует на неожиданное повышение дивидендов и отрицательно — на их снижение. Однако эффект зависит

от контекста. Например, повышение дивидендов компанией с высокими инвестиционными возможностями может восприниматься негативно, так как сигнализирует о нехватке прибыльных проектов.

Сглаживание дивидендов и модель Линтнера. Джон Линтнер в 1956 году обнаружил, что компании стремятся поддерживать стабильные дивиденды, изменяя их лишь тогда, когда уверены в долгосрочном росте прибыли. Коэффициент корректировки (speed of adjustment) обычно невысок (около 0,3), то есть компании постепенно приближаются к целевому коэффициенту выплат. Такое поведение снижает волатильность цены акций и повышает доверие инвесторов.

Дивиденды и стоимость собственного капитала. Согласно модели дисконтирования дивидендов (Gordon Growth Model), цена акции равна приведённой стоимости будущих дивидендов. Таким образом, при прочих равных, более высокие ожидаемые дивиденды увеличивают текущую цену. Однако если для выплаты дивидендов компания вынуждена сокращать инвестиции, будущий рост дивидендов может замедлиться, что снизит цену. Оптимальный уровень выплат максимизирует цену акции, балансируя текущие дивиденды и ожидаемый рост.

4. Практические подходы к формированию дивидендной политики

Остаточная дивидендная политика. Дивиденды выплачиваются только после того, как профинансированы все приемлемые инвестиционные проекты. Эта политика минимизирует потребность во внешнем финансировании и максимизирует стоимость компании, но делает дивиденды крайне волатильными, что не нравится многим инвесторам. Применима для компаний с нестабильными инвестиционными возможностями.

Политика стабильных дивидендов. Компания выплачивает фиксированную сумму на акцию в каждом периоде (или постепенно её повышает). Такая политика снижает неопределённость для акционеров и повышает рыночную стоимость. Однако при падении прибыли компания может столкнуться с нехваткой средств для выплаты дивидендов, что вынудит либо сокращать инвестиции, либо брать долг.

Приведём практические рекомендации по принятию взвешенного решения при управлении дивидендной политикой.

1. Чётко определите цель и ответьте на вопрос: зачем вам дивидендная стратегия (пассивный доход; накопление капитал; спекуляция).

2. Оцените свой риск-профиль (консервативный или агрессивный).

3. Проведите глубокий анализ эмитентов.

4. Выберите подход к формированию портфеля.

5. Следите за рисками и корректируйте портфель.

Следует отметить, что ни одна стратегия не гарантирует успеха. Дивиденды представляют собой не обязанность акционерного общества, а право, и в любой момент выплаты могут быть сокращены или отменены. Поэтому ключевой принцип — соблюдать баланс между потенциальной доходностью и рисками.

Библиографический список

1. Ван Хорн, Дж. К. Основы финансового менеджмента / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2015. – 1232 с.

2. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 1324 с.

3. Ковалёв, В. В. Корпоративные финансы и учёт: понятия, алгоритмы, показатели / В. В. Ковалёв, Вит. В. Ковалёв. – М. : Проспект, 2017. – 880 с.

4. Никитушкина, И. В. Дивидендная политика и стоимость компании: теоретические и эмпирические подходы / И. В. Никитушкина // Корпоративные финансы. – 2008. – № 4. – С. 78–91.

5. Теплова, Т. В. Корпоративные финансы : учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. В. Теплова. – М. : Юрайт, 2017. – 655 с.

6. Шукин, П. В. Дивидендная политика как инструмент повышения рыночной стоимости компании / П. В. Шукин // Финансы и кредит. – 2015. – № 21 (645). – С. 25–35.

УДК 332.05

Повышение операционной эффективности торговой компании на основе автоматизации взаимодействия с инфлюенсерами

Improving the Operational Efficiency of a Trading Company by Automating Influencer Outreach

П. С. Афонина
студент магистратуры
E-mail: ps.afonina@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
P. S. Afonina
Master´s student
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается проблема низкой операционной эффективности процессов взаимодействия торговых компаний с инфлюенсерами. Предлагается модель автоматизации, основанная на использовании Google Apps Script и интеграции с YouTube Data API v3, позволяющая трансформировать ручной процесс анализа блоггеров и подготовки коммерческих предложений в формализованный цифровой процесс. Разработанная модель обеспечивает сокращение времени цикла, повышение точности оценки эффективности сотрудничества и масштабируемость маркетинговых операций. Представлены модели AS-IS и TO-BE, а также описана логика реализованного решения.

Ключевые слова: бизнес-процессы, операционная эффективность, BPMN, инфлюенсер-маркетинг, Google Apps Script, концепция бережливого производства.

Abstract

The article examines the problem of low operational efficiency in the processes of interaction between trading companies and influencers. An automation model is proposed based on the use of Google Apps Script and integration with the YouTube Data API v3, enabling the transformation of the manual process of influencer analysis and commercial proposal preparation into a formalized digital workflow. The developed model ensures a reduction in cycle time, improves the accuracy of evaluating collaboration effectiveness, and enhances the scalability of marketing operations. AS-IS and TO-BE models are presented, along with a description of the logic of the implemented solution.

Keywords: business processes, operational efficiency, BPMN, influencer marketing, Google Apps Script, Lean production concept.

В условиях роста конкуренции и увеличения роли цифровых каналов продвижения инфлюенсер-маркетинг становится одним из ключевых инструментов формирования спроса. При этом в большинстве торговых компаний процессы взаимодействия с блогерами остаются слабо формализованными и характеризуются высокой долей ручного труда, что приводит к высоким транзакционным издержкам и ограниченной масштабируемости.

С точки зрения процессного подхода и концепции бережливого производства (Lean), подобные процессы характеризуются высокой долей потерь (muda), прежде всего за счет избыточной обработки информации, ожиданий и повторных действий. Ключевым направлением повышения эффективности является сокращение времени цикла и увеличение доли ценностно-значимых операций (Value Added).

Анализ текущей модели взаимодействия с блоггерами в торговой компании показывает, что процесс носит линейный и фрагментированный характер. Менеджер отдела маркетинга осуществляет поиск блогеров (каналов) на платформе YouTube, вручную анализирует показатели (просмотры, вовлеченность) канала, проверяет соответствие целевым значениям, при соответствии самостоятельно рассчитывает потенциальный эффект сотрудничества, формирует и отправляет коммерческое предложение (через электронную почту). Все этапы выполняются последовательно и не поддерживаются единым инструментом обработки данных.

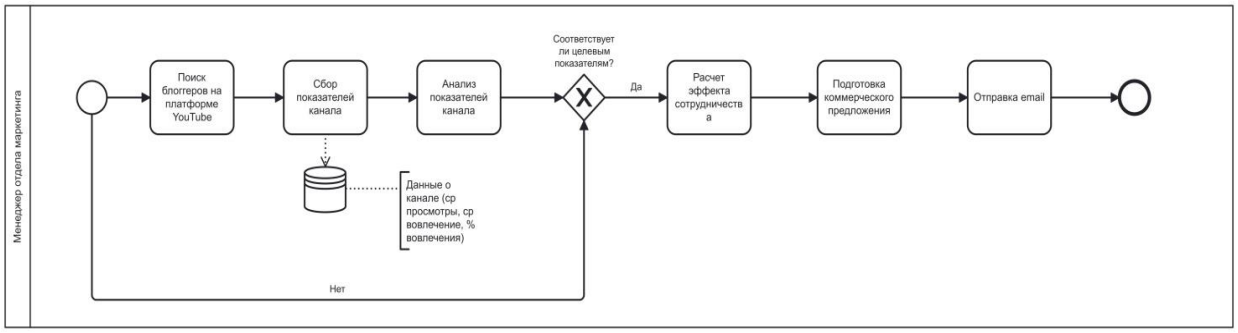


Рисунок 1. Бизнес-процесс взаимодействия с блогерами (AS-IS) (составлен автором)

Такая организация процесса формирует ряд системных потерь. Значительная часть времени тратится на сбор и обработку информации, что увеличивает длительность цикла. При средней продолжительности обработки одного канала 30–60 минут (по результатам внутреннего наблюдения) доля полезного времени (Value Added) не превышает 20–30 %, что соответствует низкому уровню Process Cycle Efficiency (PCE). Дополнительно возникают потери, связанные с избыточной обработкой данных, дублированием расчетов и ошибками, обусловленными человеческим фактором.

Отсутствие формализованной модели оценки эффективности приводит к субъективности решений. Выбор блогеров осуществляется на основе ограниченного набора показателей без количественной оценки ожидаемой выручки и возврата инвестиций. Это снижает результативность маркетинговых затрат и увеличивает риск неэффективных запусков совместных с блогером продуктов.

Целевая модель процесса ориентирована на интеграцию ключевых этапов в единую цифровую систему. В основе лежит автоматизация сбора и обработки, расчетов и генерации.

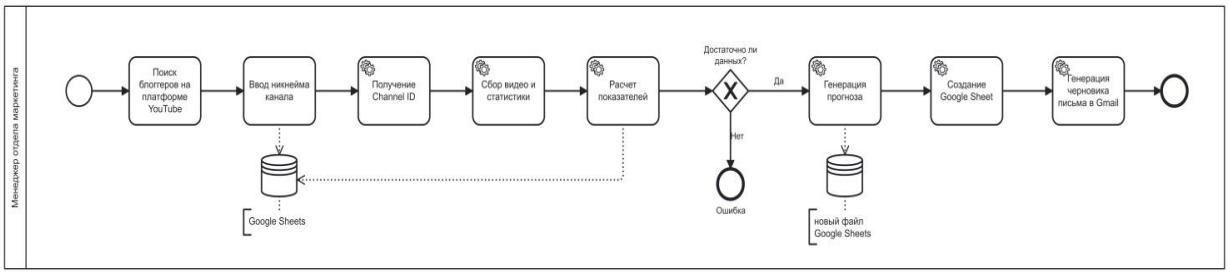


Рисунок 2. Автоматизированный бизнес-процесс взаимодействия с блогерами (TO-BE) (составлен автором)

В предложенной модели менеджер выполняет только инициирующую функцию — вставляет имя и никнейм блогера в новую строчку в таблице Google Sheets. Все последующие операции выполняются автоматически по нажатию кнопки выполнения скрипта, что принципиально меняет структуру процесса и снижает долю ручного труда.

Техническая реализация модели основана на использовании Google Apps Script, который обеспечивает интеграцию с внешними и внутренними сервисами. Скрипт использует официальный YouTube Data API v3 для получения статистики канала и видео, обрабатывает данные в предпочтительном формате (средние просмотры, средняя вовлеченность, % вовлеченности) в Google Sheets, формирует новый файл в Google Sheets с прогнозом продаж, выручки от совместного продукта с блоггером в первые 3 года сотрудничества, а также генерирует персонализированное письмо в Gmail.

Логика работы системы включает три ключевых блока.

Первый блок — сбор и обработка данных. Скрипт формирует выборку видео, опубликованных за последние 6 месяцев (до 30 единиц), с длительностью более 10 минут. При наличии достаточного объема данных (8 и более видео) из выборки исключаются экстремальные значения (наибольшее и наименьшее по просмотрам), что позволяет снизить влияние выбросов. На их основе рассчитываются три показателя: среднее количество просмотров, среднее абсолютная вовлеченность (сумма лайков и комментариев), а также коэффициент вовлеченности (отношение вовлеченности к просмотрам в процентах). Для повышения сопоставимости показателей применяется нормализация и округление данных (до тысяч просмотров, десятых долей вовлеченности и двух знаков для коэффициента вовлеченности).

Второй блок — прогнозирование эффективности. Оно строится на основе модели, в которой вовлеченная аудитория используется как приближенный индикатор потенциального спроса. Объем продаж определяется через коэффициент конверсии вовлеченной аудитории, калиброванный на исторических данных компании.

Прогноз реализован в виде трехлетней сценарной модели, включающей различные продуктовые категории и уровни конверсии, что позволяет учитывать эффект накопления аудитории и расширения продуктовой линейки.

Сумма трех лет формирует показатель потенциальной выручки за первый год и итого за 3 года. Это позволяет перейти от качественной оценки блогера к количественной.

Третий блок — генерация коммерческого предложения. Скрипт автоматически формирует HTML-письмо и создает его черновик в Gmail с подстановкой ключевых метрик канала и прогнозируемых финансовых результатов сотрудничества.

Фрагмент реализованной логики:

```
function resolveChannelIdFromHandle(handle, key) {

 handle = handle.toString().trim();

 // Ensure it starts with @
 if (!handle.startsWith("@")) {
  handle = "@" + handle;
 }

 var url =
  "https://www.googleapis.com/youtube/v3/channels" +
  "?part=id" +
  "&forHandle=" + encodeURIComponent(handle.replace("@", "")) +
  "&key=" + key;

 var response = JSON.parse(UrlFetchApp.fetch(url).getContentText());

 if (!response.items || response.items.length === 0) {
  return null;
 }

 return response.items[0].id;
}
```

Предложенное решение оказывает значительное влияние на показатели операционной эффективности. Время обработки одного блогера сокращается с 30–60 минут до 5–10 минут. За счет устранения ручных операций по результатам пилотного тестирования показатель Process Cycle Efficiency (PCE) увеличился с 20–30 % до 60–70 %.

Снижение доли ручных операций приводит к уменьшению стоимости обработки одного контакта, что напрямую влияет на эффективность маркетинговых расходов. Одновременно повышается качество принимаемых решений за счет использования количественной модели прогнозирования. Дополнительным эффектом является повышение прозрачности процесса. Все данные фиксируются в единой системе, что позволяет анализировать эффективность сотрудничества с блогерами и корректировать параметры модели.

С точки зрения масштабируемости автоматизация устраняет зависимость процесса от количества сотрудников. Увеличение числа обрабатываемых блогеров не требует пропорционального роста ресурсов, что создает условия для расширения маркетинговой активности без существенного увеличения издержек.

Таким образом, автоматизация процесса взаимодействия с инфлюенсерами позволяет трансформировать его из трудоемкого и слабо структурированного в формализованный и управляемый. Интеграция инструментов сбора данных, аналитики и коммуникации в рамках единой системы обеспечивает сокращение времени цикла, снижение операционных издержек и повышение эффективности маркетинговых инвестиций, что в совокупности способствует росту операционной эффективности торговой компании.

Такая автоматизация имеет свои допущения и ограничения, поэтому она должна рассматриваться как инструмент предварительной аналитической оценки эффективности сотрудничества с инфлюенсерами. Для повышения точности прогнозов целесообразно её дальнейшее развитие, включая калибровку параметров на основе накопленных эмпирических данных и учет дополнительных факторов, влияющих на конверсию и спрос.

Библиографический список

1. Вумек, Дж. П., Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс ; пер. с англ. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 473 с.

2. Официальная документация Google Apps Script // Google : официальный сайт. – URL : https://developers.google.com/apps-script?hl=ru.

3. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. — Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. — 332 с.

4. Google Developers // YouTube : Data API v3. – URL : https://developers.google.com/youtube/v3.

УДК 336.771

Цифровой рубль: угроза банковской системе или эволюция денежного обращения в России?

Digital Ruble: a Threat to the Banking System or an Evolution of Monetary Circulation in Russia?

В. М. Бочаров
студент
E-mail: slaw.bocharoff@yandex.ru
научный руководитель – А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
V. M. Bocharov
Student
Scientific supervisor – A. Yu. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается двойственная природа цифрового рубля как новой формы национальной валюты России. Показано, что внедрение цифрового рубля одновременно расширяет платежную инфраструктуру, снижает транзакционные издержки и усиливает контроль за целевым движением средств, но при этом создает риски для комиссионных доходов и пассивной базы коммерческих банков. На основе материалов Банка России, Национального рейтингового агентства и Всероссийского центра изуче-

ния общественного мнения систематизированы преимущества и ограничения проекта, а также представлены таблицы и графики, отражающие возможный экономический эффект и поэтапность внедрения.

Ключевые слова: цифровой рубль, Банк России, коммерческие банки, CBDC, платежная инфраструктура, банковская ликвидность, транзакционные издержки, смарт-контракты.

Abstract

The article examines the dual nature of the digital ruble as a new form of Russia's national currency. It shows that the project can expand payment infrastructure, reduce transaction costs and improve control over targeted spending, while simultaneously creating risks for commercial banks' fee income and funding base. Based on materials from the Bank of Russia, the National Rating Agency, and the All-Russian Center for the Study of Public Opinion, the advantages and limitations of the project have been systematized, and tables and graphs reflecting the possible economic effect and the phased implementation are presented.

Keywords: digital ruble, Bank of Russia, commercial banks, CBDC, payment infrastructure, banking liquidity, transaction costs, smart contracts.

Цифровой рубль представляет собой третью форму национальной валюты наряду с наличными и безналичными средствами. По логике Банка России (ЦБ) он не заменяет существующие формы денег, а дополняет их, создавая новый контур расчетов на платформе регулятора [1; 2]. Массовое внедрение цифрового рубля начнется с 1 сентября 2026 года и будет проходить поэтапно, что делает 2026–2028 годы ключевым периодом институциональной перестройки платежной системы [1; 3].

Экономическое значение цифрового рубля заключается в изменении самой архитектуры денежного обращения. В традиционной модели средства граждан и компаний размещаются в коммерческих банках, которые одновременно выступают расчетными посредниками, держателями ликвидности и эмитентами безналичных обязательств. В модели цифрового рубля часть расчетной функции переносится на платформу Банка России, а коммерческие банки сохраняют клиентский интерфейс и роль посредников «последней мили» [2].

Такая конструкция одновременно создает преимущества и риски. Для граждан все операции в цифровых рублях объявлены бесплатными, для бизнеса установлен тариф 0,3 % за прием оплаты товаров и услуг, что заметно ниже классического эквайринга [4; 5]. Для государства важны адресность платежей, возможность использования смарт-контрактов и более прозрачный контроль за целевым расходованием средств [6]. Однако для банков проект означает риск оттока части бесплатных пассивов, снижение комиссионных доходов и необходимость значительных инвестиций в технологическую интеграцию [3].

Таблица 1. Сравнительная характеристика форм рубля (составлена автором по [2; 4; 6]).

Критерий	Наличные	Безналичные деньги	Цифровой рубль
Форма существования	Банкноты и монеты	Запись на счете в банке	Цифровой код на платформе ЦБ
Эмитент / обязанное лицо	Банк России	Коммерческий банк	Банк России
Комиссии для граждан	Отсутствуют	Зависят от банка и сервиса	Не взимаются
Риск для пользователя	Физическая утрата	Банковские и операционные риски	Платформенный и технологический риск
Основная функция	Повседневные офлайн-расчеты	Накопление, платежи, кредиты	Переводы, целевые платежи, смарт-контракты

Как видно из таблицы 1, цифровой рубль занимает промежуточное положение между наличными и традиционными безналичными средствами. По степени надежности он ближе к наличным и резервным деньгам Центрального банка, а по технологической природе — к цифровым безналичным расчетам. Именно поэтому цифровой рубль способен стать инфраструктурной инновацией, но не универсальной заменой банковских продуктов.

Наиболее чувствительным вопросом остается влияние цифрового рубля на банковскую систему. Деньги на счетах до востребования являются для банков важнейшим источником дешевого фондирования. Если часть этих средств будет перемещаться на платформу ЦБ, стоимость пассивов может вырасти, а прибыльность банковского бизнеса — снизиться. Дополнительное давление создаст снижение комиссий на переводы и прием платежей [3; 5].

Таблица 2. Ключевые каналы влияния цифрового рубля на банковский сектор (составлена автором на основе [1; 3; 5]).

Канал воздействия	Содержание	Риск для банков	Потенциальный компенсатор
Отток пассивов	Перемещение части средств клиентов в цифровые кошельки	Рост стоимости фондирования	Новые депозитные и инвестиционные продукты
Снижение комиссий	Более дешевые платежи в цифровых рублях	Падение доходов от эквайринга и переводов	Рост небанковских сервисов и экосистем
Интеграционные расходы	Подключение к платформе ЦБ и доработка ИТ-систем	Рост капитальных и операционных затрат	Долгосрочное снижение транзакционных издержек
Конкуренция за клиента	Банки теряют монополию на расчетный контур	Ослабление традиционной бизнес-модели	Смещение фокуса в кредитование и консультационные услуги

По оценке Национального рейтингового агентства, в пессимистичном сценарии уже с 2027 года потери банковской системы по комиссионным доходам могут составить от 45 до 95 млрд руб., тогда как на горизонте 2029–2031 годов эффект для экономики в целом может достигать 200–260 млрд руб. ежегодно, а для самих банков — около 40–50 млрд руб. после адаптации модели [3].

Это означает, что в краткосрочном периоде влияние может быть болезненным, но в долгосрочном — потенциально компенсируемым.

На рисунке 1 представлена укрупненная сценарная оценка этих эффектов. Она показывает, что наибольший выигрыш ожидается на уровне всей экономики за счет снижения транзакционных издержек, ускорения оборота средств и расширения цифровых сервисов. Банковский сектор, напротив, в первые годы сталкивается с асимметричным распределением выгод и издержек.

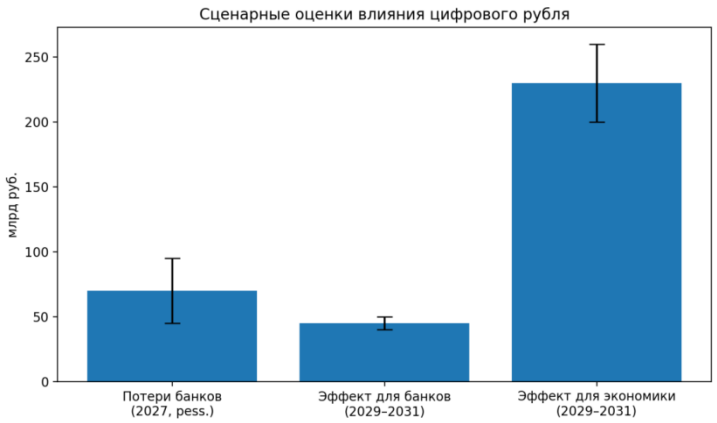


Рисунок 1. Сценарные оценки влияния цифрового рубля на банки и экономику (составлен автором по данным [3])

Важным фактором устойчивости проекта является общественное восприятие новой формы денег. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения, в 2024 году 68 % россиян были в той или иной степени осведомлены о цифровом рубле, при этом только 31 % выразили желание попробовать его использовать, а 59 % не хотели бы этого делать [7]. Следовательно, институциональный успех проекта зависит не только от технологической готовности банков и торговых компаний, но и от уровня доверия населения.

Таблица 3. Общественное отношение к цифровому рублю (составлен автором по данным [7]).

Показатель	Значение	Интерпретация
Осведомлены о проекте	68 %	Базовый информационный фон уже сформирован
Хотели бы попробовать	31 %	Потенциал раннего принятия ограничен
Не хотели бы использовать	59 %	Сохраняется высокий уровень настороженности

Постепенность внедрения цифрового рубля должна смягчить эти риски. Согласно плану Банка России и принятым законодательным изменениям, обязательное предоставление операций с цифровыми рублями будет вводиться по этапам: с 1 сентября 2026 года — для крупнейших банков и торговых компаний с выручкой свыше 120 млн руб.; с 1 сентября 2027 года — для банков с универсальной лицензией и компаний с выручкой свыше 30 млн руб.; с 1 сентября 2028 года — для остальных банков и участников рынка [1; 3].

Такой подход позволяет рассматривать цифровой рубль не как одномоментный шок, а как управляемую реформу платежной инфраструктуры. Банки получают время для перестройки тарифной политики, развития цифровых сервисов и перенастройки клиентских моделей взаимодействия.

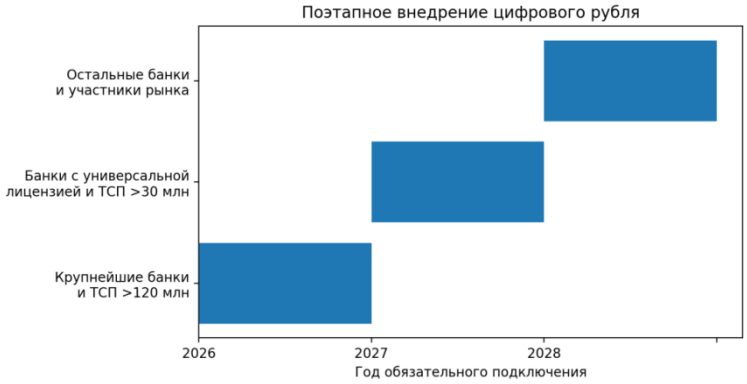


Рисунок 2. Поэтапное внедрение цифрового рубля (составлен автором по [1; 3])

Следовательно, цифровой рубль следует оценивать не в категориях простой оппозиции «угроза или благо», а как институциональную реформу с разнонаправленными эффектами. Для государства это инструмент повышения прозрачности, удешевления расчетов и развития новых программируемых платежных решений. Для банков — вызов привычной модели комиссионных доходов и фондирования. Для граждан — потенциально более надежный платежный инструмент, который, однако, требует высокого уровня цифрового доверия.

Таким образом, цифровой рубль является эволюцией денежного обращения в России, но эта эволюция сопровождается реальными рисками для банковской системы. Они не выглядят фатальными, поскольку двухуровневая модель сохраняет коммерческие банки в цепочке взаимодействия с клиентом. Однако чем быстрее банки адаптируются к новой логике рынка, тем выше вероятность, что цифровой рубль станет для них не угрозой, а стимулом к технологическому развитию.

Библиографический список

1. Массовое внедрение цифрового рубля начнется 1 сентября 2026 года // Банк России : официальный сайт. — URL : https://www.cbr.ru/press/event/?id=25772 (дата обращения : 17.04.2026).

2. Цифровой рубль: что это такое и как им пользоваться / Банк России // Банк России : официальный сайт. — URL : https://www.cbr.ru/faq/dr/ (дата обращения : 17.04.2026).

3. Цифровой рубль: обратный отсчет / Национальное рейтинговое агентство // Национальное рейтинговое агентство : официальный сайт. — URL : https://www.ra-national.ru/analitika/cifrovoj-rubl-god-do-zapuska/ (дата обращения : 17.04.2026).

4. Утверждены тарифы по операциям с цифровыми рублями / Банк России // Банк России : официальный сайт. — URL : https://www.cbr.ru/press/event/?id=16982 (дата обращения : 17.04.2026).

5. Зачем нужен цифровой рубль, станет ли он обязательным и чем отличается от криптовалюты / Банк России // Банк России : официальный сайт. — URL : https://www.cbr.ru/press/event/?id=24607 (дата обращения : 17.04.2026).

6. Концепция цифрового рубля / Банк России // Банк России : официальный сайт. — URL : https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения : 17.04.2026).

7. Цифровой рубль: за и против / ВЦИОМ // Всероссийский центр изучения общественного мнения : официальный сайт. — URL : https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovoi-rubl-za-i-protiv (дата обращения : 17.04.2026).

8. Цифровой рубль как следующий этап эволюции денег: доклад для общественных консультаций / Банк России // Банк России : официальный сайт. — URL : https://www.cbr.ru/content/document/file/177415/digital_ruble_30062025.pdf (дата обращения : 17.04.2026).

УДК 658.15

Оценка платёжеспособности и ликвидности предприятия как элемент политики управления оборотным капиталом (на примере ОАО «РОТ ФРОНТ»)

Assessment of an Enterprise's Solvency and Liquidity as an Element of its Working Capital Management Policy (The Case of JSC “ROT FRONT”)

М. А. Васюхина
бакалавр
E-mail: mariaivanova15072005@yandex.ru
Е. Ю. Антоневская
кандидат экономических наук
доцент кафедры экономики, менеджмента
и экономических информационных систем
E-mail: dr.antonevskaya@gmail.com
Рыбинский государственный авиационный технический университет имени П. А. Соловьёва
M. A. Vasyukhina
Bachelor
E. Yu. Antonevskaya
Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Economics, Management and Economic Information Systems
P. A. Solovyov Rybinsk State Aviation Technical University

Аннотация

В работе рассмотрены вопросы управления оборотным капиталом для предприятий кондитерской отрасли в условиях удорожания сырья, высоких процентных ставок и износа оборудования. Обосновано, что анализ ликвидности и платёжеспособности необходим для оценки текущей деятельности, привлечения капитала и формирования собственных источников развития.

Ключевые слова: финансовый анализ, платежеспособность, ликвидность, оборотный капитал, процентная ставка, заёмный капитал, государственная поддержка, управленческие решения.

Abstract

The paper discusses the issues of working capital management for enterprises in the confectionery industry in the context of rising raw material prices, high interest rates, and equipment wear and tear. It is substantiated that the analysis of liquidity and solvency is necessary for assessing current activities, attracting capital, and forming own sources of development.

Keywords: financial analysis, solvency, liquidity, working capital, interest rate, borrowed capital, government support, management decisions.

Предприятия кондитерской промышленности России в последние годы работают в условиях, когда внешнее и внутреннее давление стало не исключением, а нормой функционирования. Резкое удорожание сырья, прежде всего какао-бобов, цены на которые за последние два года выросли в 2,2 раза, логистические сбои, необходимость импортозамещения оборудования, рост затрат на упаковку и оплату труда создали ситуацию, при которой даже устойчивый потребительский спрос не гарантирует финансовой стабильности. К этому добавляется высокая степень износа основных фондов на многих производственных площадках. Оборудование требует постоянного ремонта и модернизации, но собственных средств на обновление у предприятий, как правило, не хватает. В результате производители вынуждены обращаться в банки за заёмными средствами. Однако эти кредиты уже длительный период остаются недоступными. Процентные ставки для сектора держатся на уровне 20–25 % годовых. Возникает замкнутый круг: без привлечения займов невозможно ни поддерживать текущий объём производства, ни обновлять оборудование, но дорогие кредиты увеличивают процентные расходы, повышая долговую нагрузку и снижая способность к самофинансированию. Предприятия должны повышать свою эффективность, нарабатывать прибыль, чтобы своевременно отдавать и проценты, и основной долг.

С другой стороны, мерами эффективной государственной поддержки могли бы стать более активное регулирование финансовой системы, например, снижение ключевой ставки и адресная помощь предприятиям пищевой и перерабатывающей промышленности. Существующие сегодня механизмы, например возмещение части прямых затрат на модернизацию или льготные инвестиционные кредиты, либо носят ограниченный характер, либо труднодоступны для средних кондитерских производств. Именно в этой сложной ситуации способность предприятия управлять своим оборотным капиталом, поддерживать ликвидность и платёжеспособность выходит на первый план, становясь вопросом выживания.

Анализ ликвидности и платёжеспособности важен, потому что решает несколько задач и формирует основу для решений о текущих платежах, привлечении финансирования и накоплении собственных средств. Одна из задач — это поддержка нормальных условий для осуществления текущей операционной деятельности и выявления возможностей для исправления ситуации. Предприятие ежедневно сталкивается с необходимостью оплачивать сырьё, рассчитываться с персоналом, платить налоги. Любая задержка может привести к сбоям в производстве. Регулярный анализ позволяет вовремя заметить негативные сигналы, например, снижение коэффициента текущей ликвидности или рост кассовых разрывов. Анализ помогает и оперативно скорректировать политику управления запасами, дебиторской задолженностью или графиком платежей поставщикам.

Следующая задача связана с оценкой возможностей по привлечению заёмного финансирования. Банки не кредитуют предприятия с неудовлетворительными показателями платёжеспособности или повышают стоимость заёмных средств, а если и выдают кредит, то под ещё более высокий процент.

Анализ ликвидности представляет собой не только внутренний инструмент, но и «паспорт» предприятия для кредиторов, то есть стабильные коэффициенты позволяют получать займы на приемлемых условиях и договариваться о реструктуризации уже существующих долгов. Ещё одна задача анализа ликвидности и платёжеспособности — это оценка возможностей по формированию собственных источников развития. Ускорение оборачиваемости напрямую увеличивает доходность оборотного капитала, и чем быстрее средства превращаются из запасов в деньги, тем больше у предприятия

остаётся свободных ресурсов для накопления и самофинансирования. Цель состоит в том, чтобы не только заёмные, но и собственные средства стали полноценным источником для обновления производственных мощностей и расширения бизнеса. Таким образом, анализ ликвидности и платёжеспособности необходим на каждом этапе принятия решений: при управлении текущими платежами, при обращении за кредитами и при планировании развития за счёт собственной прибыли.

Для проведения анализа ликвидности и платёжеспособности важно рассмотреть, какие приёмы анализа при этом используются и с какой периодичностью. Обязательным является ретроспективный анализ. Это оценка динамики ключевых показателей за 3–5 лет. Трендовый анализ позволяет не просто констатировать факты, но и прогнозировать развитие ситуации. Не менее важно оценивать внешний контекст: ситуацию на рынке сырья, динамику процентных ставок, изменения в логистике и законодательстве. Практика показывает, что полноценный анализ ликвидности и платёжеспособности целесообразно проводить не реже одного раза в квартал, а по отдельным показателям, таким как прогнозируемые кассовые разрывы, – еженедельно или даже ежедневно. При этом целью анализа является не расчёт коэффициентов ради коэффициентов, а получение информации, на основе которой можно принять конкретные управленческие решения оперативного и стратегического характера. Для иллюстрации того, какие выводы даёт такой анализ типичному предприятию кондитерской отрасли, рассмотрим показатели ОАО «РОТ ФРОНТ».

ОАО «РОТ ФРОНТ» является одним из крупнейших и старейших кондитерских производств России, входящим в холдинг «Объединённые кондитеры». Проанализируем финансовое состояние ОАО «РОТ ФРОНТ» за последние пять лет. Начнём с динамики выручки и прибыли. Выручка предприятия за этот период выросла с примерно 14,5 миллиарда рублей в 2020 году до 25,55 миллиарда рублей в 2024 году, то есть увеличилась на 76 %. На первый взгляд, это позитивная тенденция. Однако темпы роста себестоимости стали опережать темпы роста выручки: в 2024 году себестоимость продаж выросла на 24 %, тогда как выручка увеличилась лишь на 18 %. В результате валовая прибыль предприятия сократилась на 66 %, а чистая прибыль, составлявшая в 2023 году 731,7 миллиона рублей, в 2024 году сменилась убытком в размере 635,9 миллиона рублей. Рентабельность продаж снизилась с 55,4 % в 2022 году до 36,6 % в 2024 году. Эти цифры представляют собой прямое следствие опережающего роста затрат на сырьё, логистику и оплату труда, которое предприятие не смогло в полной мере компенсировать повышением отпускных цен из-за жёсткой конкуренции на рынке и ограниченного платёжеспособного спроса.

Ещё более тревожная картина складывается с долговой нагрузкой и структурой капитала. Общий долг ОАО «РОТ ФРОНТ» за три года вырос более чем вдвое: с 4,87 миллиарда рублей в 2021 году до 9,98 миллиарда рублей в 2024 году. При этом собственный капитал предприятия сократился за 2024 год на 31 %: с 7,78 миллиарда до 5,37 миллиарда рублей. Доля долга в общей структуре финансирования достигла примерно 65 %, что значительно превышает нормативное значение коэффициента автономии (не менее 0,5). Особенно опасным является тот факт, что краткосрочные обязательства предприятия выросли на 105 % за один только 2024 год. Это означает, что предприятие активно привлекало именно краткосрочное финансирование, вероятно, для покрытия кассовых разрывов, связанных с необходимостью закупать дорожающее сырьё и оплачивать неотложные текущие расходы. Такая структура долга создаёт повышенные риски. Краткосрочные кредиты нужно гасить или продлевать в условиях высоких ставок, что постоянно отвлекает денежные средства от основной деятельности.

Теперь перейдём непосредственно к показателям ликвидности и платёжеспособности. В 2023 году коэффициент текущей ликвидности у ОАО «РОТ ФРОНТ» со-

ставлял примерно 1,34, что свидетельствовало о вполне комфортном запасе прочности. Однако к концу 2024 года этот коэффициент рухнул до 0,96. Это означает, что оборотные активы предприятия перестали покрывать его краткосрочные обязательства. На каждый рубль текущих долгов приходилось лишь 96 копеек ликвидных активов. Значение ниже единицы — это критический сигнал для любого предприятия, поскольку оно указывает на фактическую утрату платёжеспособности в краткосрочном периоде. Иными словами, если бы все кредиторы просили немедленного погашения своих требований, предприятие не смогло бы этого сделать, даже реализовав все свои запасы, дебиторскую задолженность и использовав денежные средства на счетах.

Предварительная оценка за 2025 год показывает, что коэффициент текущей ликвидности остался на том же критическом уровне 0,96, то есть предприятие так и не смогло восстановить покрытие краткосрочных обязательств оборотными активами. Это свидетельствует о закреплении негативного тренда и сохранении высокого риска технического дефолта. Без срочных управленческих вмешательств ситуация с ликвидностью в 2025 году продолжает угрожать операционной устойчивости компании. Одновременно с этим коэффициент автономии снизился до 0,35 при нормативе 0,5, что подтверждает, что предприятие финансируется преимущественно за счёт заёмных средств, причём большая часть этих займов – краткосрочные, то есть самые дорогие и рискованные с точки зрения рефинансирования.



Рисунок. Динамика коэффициента текущей ликвидности ОАО «РОТ ФРОНТ» (2020–2025 гг.) (составлена автором)

На основе этого анализа можно принять следующие управленческие решения для выхода из сложившейся ситуации. Учитывая типичные для кондитерской отрасли проблемы – высокую долговую нагрузку, падение ликвидности ниже критического уровня, убыточность и сокращение собственного капитала – можно предложить следующий комплекс мер. Прежде всего, в области управления оборотным капиталом необходимо провести жёсткую ревизию всех статей текущих активов. Запасы сырья и готовой продукции следует разделить на три категории: быстрореализуемые, нормального оборота и залежалые. По последней категории нужно принимать решение о срочной распродаже даже со значительной скидкой, поскольку затраты на хранение и упущенная выгода от замороженных средств часто превышают величину дисконта. Параллельно следует пересмотреть условия работы с дебиторами: ввести предоплату для ненадёжных клиентов, сократить стандартные отсрочки платежа с 30–45 дней до 10–14 дней, а для крупных контрагентов рассмотреть возможность факторинга. Это позволит ускорить приток денежных средств и частично закрыть кассовый разрыв.

Второе направление — это работа с кредиторской задолженностью и банками. При коэффициенте текущей ликвидности ниже 1 предприятие уже находится в зоне технического дефолта по многим кредитным договорам, поэтому первым шагом должно стать обращение в обслуживающие банки с инициативой о реструктуризации. Кон-

кретные предложения могут включать: продление краткосрочных кредитов на срок не менее 12–18 месяцев, перевод части задолженности в инвестиционный кредит с отсрочкой погашения основного долга на 6–12 месяцев, замену дорогих овердрафтов на возобновляемые кредитные линии с более низкой ставкой (если банк идёт навстречу). Также стоит рассмотреть возможность рефинансирования в другом банке, если удастся найти предложение на 2–3 процентных пункта дешевле. Разница в 2 % при долге 10 миллиардов рублей даёт экономию 200 миллионов рублей в год только на процентах.

Третье направление — это операционная эффективность и поиск внутренних резервов. Поскольку чистая прибыль сменилась убытком, а себестоимость растёт быстрее выручки, требуется детальный анализ затрат. Рекомендуется провести функционально-стоимостной анализ производства, т.е. выявить операции, не добавляющие ценности для потребителя (излишняя переработка, дублирование контроля, неоптимальная логистика внутри цеха), и сократить или автоматизировать их. В кондитерском производстве часто скрытым резервом является снижение потерь сырья и брака. Внедрение системы бережливого производства может уменьшить потери на 5–10 % без дополнительных инвестиций. Также следует пересмотреть ассортиментную матрицу. Вероятно, часть низкомаржинальных позиций работает в убыток при текущих ценах на сырьё, и их следует временно снять с производства, переключив мощности на более рентабельные продукты.

Четвёртым направлением является привлечение государственной поддержки. Предприятия пищевой промышленности могут претендовать на возмещение до 20 % прямых затрат на модернизацию производственных мощностей в рамках постановления Правительства Российской Федерации от 11 марта 2025 года № 300 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717» (для критически важных ферментных препаратов, пищевых и кормовых добавок). Кондитерские фабрики, использующие импортное сырьё, также могут участвовать в программе льготных инвестиционных кредитов по ставке не более 10 % годовых, разница субсидируется государством. Для ОАО «РОТ ФРОНТ» логичным шагом станет подача заявки на модернизацию линии по производству шоколадных изделий с целью снижения энергопотребления и расхода сырья. Кроме того, существуют региональные программы поддержки экспортёров кондитерской продукции. Если фабрика поставляет продукцию за рубеж, можно получить компенсацию части логистических затрат и затрат на сертификацию.

Наконец, долгосрочная стратегия должна включать восстановление собственного капитала. Пока предприятие убыточно, собственный капитал будет продолжать сокращаться. Поэтому первоочередная цель — это выход на операционную безубыточность в течение ближайших 6–9 месяцев за счёт перечисленных выше мер. После этого можно планировать накопление нераспределённой прибыли и постепенное замещение заёмного капитала собственным. На практике это означает, что всю полученную прибыль на первом этапе следует направлять не на дивиденды или новые инвестиции, а на снижение долга и пополнение оборотных средств. Только когда коэффициент текущей ликвидности вернётся к значению выше 1,5, а доля долга в структуре финансирования снизится до 40–50 %, можно будет говорить о восстановлении финансовой устойчивости.

Таким образом, проведённый анализ на примере ОАО «РОТ ФРОНТ» наглядно демонстрирует, что регулярная оценка ликвидности и платёжеспособности это не формальная процедура, а жизненно необходимый инструмент управления. Без неё предприятие рискует не заметить приближение кассового разрыва, не сможет убедительно обосновать перед банками свою кредитоспособность, а также не определит, где именно скрыты резервы для ускорения оборачиваемости средств и накопления соб-

ственных источников развития. Типичные трудности кондитерской отрасли – высокая долговая нагрузка, сжатие чистой прибыли, ухудшение структуры капитала и падение ликвидности ниже критического уровня – требуют системного и своевременного реагирования. И главная задача анализа как раз и заключается в том, чтобы дать ответы на вопросы, возникающие на каждом этапе: что делать с текущими платежами, как вести переговоры с кредиторами и за счёт каких внутренних резервов можно профинансировать развитие, не попадая в новую долговую спираль.

Только сочетание эффективного внутрифирменного управления, опирающегося на качественный финансовый анализ, и адекватной макроэкономической политики (включая регулирование процентной ставки и адресную поддержку реального сектора) способно обеспечить устойчивую платёжеспособность и долгосрочное развитие предприятий кондитерской промышленности России.

Библиографический список

1. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ОАО «РОТ ФРОНТ» // Интерфакс — центр раскрытия корпоративной информации : сайт. — 2025. — URL : https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=865&type=3&attempt=1 (дата обращения : 13.04.2026).

2. Логачев, Д. А. Оценка ликвидности и платежеспособности в управлении финансами организации / Д. А. Логачев // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-likvidnosti-i-platezhesposobnosti-v-upravlenii-finansami-organizatsii (дата обращения : 13.04.2026).

3. Лошкарева, В. И. Сущность ликвидности и платежеспособности в системе антикризисного управления предприятием / В. И. Лошкарева // Молодой ученый. — 2023. — URL : https://moluch.ru/archive/460/101045 (дата обращения : 13.04.2026).

УДК 334.021

Инновационные проекты в организациях высшего образования

Innovative Projects in Organizational Higher Education

И. П. Веселков
студент
E-mail: ip.veselkov@edu.mubint.ru
Ю. В. Коречков
доктор экономических наук
профессор кафедры экономики и учетно-аналитической деятельности
E-mail: koryv@mail.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
I. P. Veselkov
Student
Yu. V. Korechkov
Doctor of economics
Professor of the Department of Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается теоретическая сущность инновационных проектов в системе высшего образования, а также анализируются современные практики их реализации. Раскрываются критерии классификации и жизненный цикл подобных иници-

атив. На основе анализа успешных кейсов (победители конкурса «Проектный Олимп») выявлены ключевые факторы эффективности и барьеры внедрения проектного подхода в университетах.

Ключевые слова: инновационный проект, высшее образование, проектный олимп, управление изменениями, цифровая трансформация, жизненный цикл проекта, университет.

Abstract

The article examines the theoretical essence of innovative projects in higher education and analyzes current implementation practices. Classification criteria and the life cycle of such initiatives are revealed. Based on the analysis of successful cases (winners of the "Project Olympus"), key success factors and barriers to implementing the project approach in universities are identified.

Keywords: innovation project, higher education, Project Olympus, change management, digital transformation, project life cycle, university.

В условиях курса на технологический суверенитет и цифровизацию экономики, российские университеты вынуждены пересматривать традиционные модели работы. Инновационные проекты в сфере высшего образования становятся не просто инструментом развития, а необходимым условием выживания и конкурентоспособности. Отличительной чертой текущего этапа является массовое внедрение проектного менеджмента не только в научную, но и в образовательную и административную деятельность вузов. Реализация такой системы управления позволяет решить многие макропроблемы в неравновесной экономической системе [1].

Инновационный проект в вузе представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание и внедрение нового образовательного продукта, технологии управления или методики обучения. Его ключевое отличие от операционной деятельности — уникальность, ограниченность во времени и высокая степень неопределенности результата. Как правило, запуску такого проекта предшествуют научно-исследовательские работы (НИР), определяющие потенциал новшества [2].

Согласно сложившейся практике, инновационные проекты классифицируются по уровню научно-технической значимости и масштабу. По уровню новизны выделяют четыре типа, представленных в таблице.

Таблица. Классификация инновационных проектов по уровню научно-технической значимости (составлена авторами)

Тип проекта	Уровень научно-технической значимости	Характерные риски
Модернизационный	Локальный	Низкие
Новаторский	Средний	Средние
Опережающий	Высокий	Высокие
Пионерский	Прорывной	Очень высокие

По масштабу решаемых задач проекты делятся на монопроекты (силами одной кафедры), мультипроекты (комплекс взаимосвязанных инициатив) и мегапроекты (с участием государства и госкорпораций) [3].

Практика последних лет демонстрирует, что наиболее успешные инновации рождаются на стыке конкурсного отбора и кооперации. Например, Конкурс инноваций в образовании (КИвО), проводимый Высшей школой экономики (ВШЭ) и Рыбаков фондом, за три года аккумулировал более 2 тыс. проектов. Победители получают не только гранты (например, travel grant для презентации за рубежом), но и заказы на внедрение.

Так, Дальневосточный федеральный университет учредил номинацию для технологий, «сжимающих пространство и время», с призовым фондом до 350 тыс. рублей на пилотное внедрение.

Среди резидентов КИвО, попавших в «Карту лидеров инноваций в образовании» (проект «СОЛЬ»), выделяются как коммерческие стартапы («Школа цифрового творчества "Кодабра"», «Москва глазами инженера»), так и социально ориентированные модели («Учитель для России», «Образ жизни»). Эти примеры показывают, что инновационный проект в образовании может быть как внутренним (вузовским), так и внешним, интегрируемым в вуз в качестве готового решения.

Особого внимания заслуживают проекты-победители конкурса «Проектный Олимп – 2019» в номинации «Управление проектами в системе высшего образования и науки». В финал вышли 7 вузов, продемонстрировавших зрелые системы управления. Например, Тюменский индустриальный университет с проектом «Высшая инженерная школа EG» создал экосистему подготовки инженеров, где акцент смещен с линейной трансляции знаний на формирование гибких компетенций через проектную деятельность. Белгородский государственный университет реализовал проект «Бережливый университет», в рамках которого обучено более 300 сотрудников, запущено 40 микро-проектов по оптимизации процессов, а также разработана магистерская программа «Экономика бережливого производства». Тольяттинский государственный университет в проекте «Росдистант» не только создал бренд онлайн-обучения, но и провел реинжиниринг IT-процессов, что позволило расширить географию студентов с 57 до 81 региона Российской Федерации [4].

Управление подобными проектами требует учета специфического жизненного цикла. В отличие от строительного или ИТ-проекта, инновационный образовательный проект часто включает фазу «коммерциализации» или «масштабирования» уже после формального закрытия. Например, опыт Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» (НИЯУ МИФИ) в рамках федеральной инновационной площадки показывает, что интеграция онлайн-курсов от ведущих специалистов мирового уровня и развитие сетевого взаимодействия вузов требуют постоянного мониторинга качества, выходящего за рамки стандартного закрытия проекта.

Анализ успешных кейсов позволяет выделить ключевые принципы реализации инновационных проектов в вузах:

— Принцип «безусловной поддержки руководства» (лидерство): как показал опыт Белгородского государственного университета и Тюменского государственного университета, без приверженности ректората проекты бережливого производства и «школы превосходства» обречены на провал.

— Междисциплинарность и сетевое партнерство: проект «Региональный штаб позитивных изменений» Вятского государственного университета превратил университет в экспертный центр региона, вовлекая некоммерческие структуры и бизнес.

— Ориентация на потребителя: перепроектирование интерфейсов под занятого студента увеличило набор.

— Постоянный реинжиниринг: проекты имеют свойство устаревать, поэтому победители «Проектного Олимпа» практикуют ежегодные форсайт-сессии (как в Омском государственном университете) для коррекции портфеля проектов.

Несмотря на высокий потенциал, инновационные проекты в высшей школе сталкиваются с типичными барьерами: высокими коммерческими рисками (сложность монетизации образовательных новаций), сопротивлением профессорско-преподавательского состава изменениям, а также дефицитом компетенций в области проектного управления у научных сотрудников.

Эффективность таких проектов, как правило, носит отсроченный характер и выражается не только в прямом доходе, но и в росте рейтингов вуза, качестве абитуриентов и удовлетворенности студентов.

Реализация инновационных проектов во многом зависит от финансовой составляющей. По данным Росстата, в 2024 году затраты российских компаний и организаций на разработку и внедрение технологических инноваций достигли 4,5 трлн рублей. Это на 1 трлн рублей больше, чем в 2023 году, или на 17,6 % в постоянных ценах. Почти половина (48 %) всех расходов на инновации пришлась на Центральный федеральный округ. Естественным лидером по финансированию инноваций является Москва, на долю которой пришлось 36 % общих трат на инновационную деятельность. Второе место заняла Республика Татарстан с долей 10 %.

Среди других регионов с заметными расходами на инновации выделяют Нижегородскую, Свердловскую, Новосибирскую области, Красноярский край, Челябинскую и Самарскую области. Несмотря на рост абсолютных показателей, Россия остаётся на относительно низком уровне по доле расходов на исследования и разработки (R&D) в валовом внутреннем продукте (ВВП). По данным на 2024 год, этот показатель составил лишь 1,02 %, что отражает 33-е место в глобальном рейтинге показателя расходов на исследования и разработки.

Многие инновационные проекты реализуются и в экосистеме Ярославской области. В частности, эффективной можно назвать работу инновационной структуры «Лаборатория мультимедиа». Производимые инновационные продукты этой организации используются во многих коммерческих структурах и образовательных организациях.

Таким образом, инновационные проекты в организациях высшего образования являются драйвером системной трансформации. Как показал анализ конкурсов КИвО и «Проектный Олимп», успех зависит не столько от объема финансирования, сколько от выстроенной системы управления, вовлеченности команды и способности вуза стать «площадкой» для экспериментов.

Формирование университетской инновационной среды, включающей акселераторы, бизнес-инкубаторы и проектные офисы, позволяет не только генерировать новые идеи, но и эффективно встраивать их в образовательный процесс, обеспечивая опережающее развитие национальной системы высшего образования.

Библиографический список

1. Коречков, Ю. В. Макропроблемы России и возможные пути их решения / Ю. В. Коречков // Теоретическая экономика. — 2018. — № 4 (46). — С. 61–67.

2. Коречков, Ю. В. Инновационная культура организаций высокотехнологичного сектора экономики / Ю. В. Коречков, М. А. Калинин, И. Б. Тесленко, О. В. Кваша // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2025. — № 1. — С. 197–208.

3. Коречков, Ю. В. Стратегические подходы к развитию инноваций в интегрированных корпоративных структурах / Ю. В. Коречков, И. Б. Тесленко, А. В. Долиба // Бизнес. Образование. Право. — 2024. — № 4 (69). — С. 150–155.

4. Коречков, Ю. В. Инновационные цифровые бизнес-модели в банковском и реальном секторах экономики / Ю. В. Коречков, А. М. Суховская, С. А. Сироткин, А. Ю. Мудревский // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2024. — № 4. — С. 185–194.

УДК 336.647.2

Обоснование комплексной методики анализа кредиторской задолженности: ключевые этапы и показатели

Development of a Comprehensive Methodology for the Analysis of Accounts Payable: Key Stages and Indicators

А. Г. Ветчинникова
бакалавр
E-mail: a_vet05@mail.ru
Е. С. Козлова
бакалавр
E-mail: ek27kozlova@yandex.ru
Е. Ю. Антоневская
кандидат экономических наук
доцент кафедры экономики, менеджмента
и экономических информационных систем
E-mail: dr.antonevskaya@gmail.com
Рыбинский государственный авиационный технический университет им. П. А. Соловьева
A. G. Vetchinnikova
Bachelor's student
E. S. Kozlova
Bachelor's student
E. Yu. Antonevskaya
Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Economics, Management and Economic Information Systems
Rybinsk State Aviation Technical University named after P. A. Soloviev

Аннотация

В статье представлена комплексная методика анализа кредиторской задолженности предприятия, включающая систему показателей для оценки её состояния, структуры и влияния на финансовую устойчивость организации. Методика охватывает основные этапы исследования: от сбора данных до коэффициентного и факторного анализа, что позволяет выявить риски и определить пути оптимизации управления обязательствами для обеспечения финансовой стабильности компании.

Ключевые слова: кредиторская задолженность, финансовая устойчивость, финансовое управление, методика анализа, коэффициентный анализ.

Abstract

The article presents a comprehensive methodology for analyzing the company's accounts payable, including a system of indicators to assess its condition, structure and impact on the financial stability of the organization. The methodology covers the main stages of research: from data collection to coefficient and factor analysis, which allows you to identify risks and identify ways to optimize liability management to ensure the financial stability of the company.

Keywords: accounts payable, financial stability, financial management, analysis methodology, coefficient analysis.

В современных экономических условиях эффективное управление финансовыми ресурсами предприятия выступает ключевым фактором его устойчивого развития и конкурентоспособности. Особое место в системе финансового менеджмента занимает управление кредиторской задолженностью — одним из важнейших источников краткосрочного финансирования деятельности организации.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях современной рыночной экономики финансовая устойчивость и конкурентоспособность предприятия во многом определяются эффективностью управления его обязательствами. Кредиторская задолженность, как неотъемлемый элемент бухгалтерского баланса, представляет собой источник финансирования текущей деятельности, но в то же время несет в себе риски снижения ликвидности и платежеспособности при нерациональном управлении. Для предприятий реального сектора экономики, в частности для кондитерской промышленности, характеризующейся высокой зависимостью от сырьевых поставок и сезонностью спроса, особенно важно поддержание баланса между привлеченными средствами и собственными активами.

Цель данной работы — разработать комплексную методику анализа кредиторской задолженности, позволяющую всесторонне оценить её состояние, выявить потенциальные риски и определить пути оптимизации.

Кредиторская задолженность предприятия – это сумма долгов и обязательств перед другими организациями и физическими лицами, которую компания должна погасить. В состав кредиторской задолженности могут входить долги перед поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками, сотрудниками, бюджетом, банками, учредителями и другими лицами [1].

По сроку погашения кредиторскую задолженность подразделяют на следующие виды: краткосрочная — со сроком погашения до 12 месяцев (счета поставщиков, начисленная зарплата); долгосрочная — со сроком погашения более 12 месяцев (реструктурированные долги, отсроченные налоговые обязательства) [2].

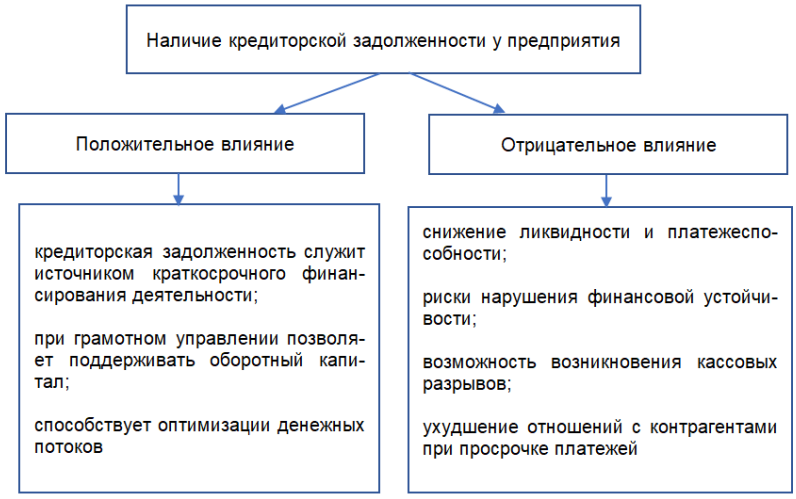


Рисунок 1. Влияние наличия кредиторской задолженности у предприятия (составлен авторами)

Системный анализ кредиторской задолженности позволяет оценить её влияние на финансовую устойчивость предприятия, выявить потенциальные риски и определить оптимальные сроки расчётов с кредиторами для поддержания баланса между доступностью ресурсов и финансовой стабильностью. Кредиторская задолженность является частью общего финансового состояния компании и учитывается в бухгалтерском учёте [2].

Анализ кредиторской задолженности – это элемент более широкого финансового анализа предприятия, а не результирующий элемент. Он входит в систему управления финансами компании и позволяет оценить состояние обязательств перед кредиторами, их динамику, структуру и влияние на финансовую устойчивость организации. Кредиторская задолженность тесно взаимосвязана с другими элементами финансовой системы предприятия, такими как дебиторская задолженность, денежные потоки, ликвидность, платёжеспособность, финансовая устойчивость и структура капитала. Эти взаимосвязи определяют финансовое состояние компании и её способность эффективно управлять ресурсами.

Предприятию необходимо анализировать компоненты кредиторской задолженности – её объём, структуру по контрагентам и срокам погашения, динамику изменений и долю просроченных обязательств, – чтобы своевременно выявлять финансовые риски и предотвращать кассовые разрывы. Такой анализ позволяет оценить влияние задолженности на ликвидность и платёжеспособность компании, а также определить оптимальные сроки расчётов с кредиторами для сохранения баланса между доступностью ресурсов и финансовой устойчивостью. Кроме того, изучение соотношения кредиторской и дебиторской задолженности помогает обнаружить диспропорции в денежном обороте и скорректировать политику взаимодействия с контрагентами.

Регулярный мониторинг этих компонентов даёт возможность прогнозировать будущие денежные потоки и принимать обоснованные управленческие решения по оптимизации оборотного капитала [3]. Для любого предприятия с учетом его деятельности, отрасли, специфики, конкретного объекта исследования разрабатывается специальная (индивидуальная) методика анализа.

Методика анализа кредиторской задолженности включает комплекс элементов (различные виды анализа, комплекс показателей и другое), которые позволяют оценить её состояние, динамику, структуру и влияние на финансовое положение компании. Эти элементы помогают выявить риски, оптимизировать управление обязательствами и принять обоснованные управленческие решения [4]. Основными источниками данных для анализа служат: бухгалтерский баланс и пояснения к нему; отчёт о финансовых результатах; оборотные ведомости; первичные документы (счета, акты, договоры) и другие документы компании [5].

Таблица. Основные этапы анализа кредиторской задолженности предприятия (за 2024 год и сравнение с предыдущими периодами) (составлена авторами по [2])

Этап	Название этапа	Описание
1	Общие сведения об объекте исследования	Описание общих сведений об анализируемом предприятии, а именно: деятельность организации, общие экономические показатели, прибыль, численность сотрудников, финансовое состояние
2	Комплексный анализ	Проведение комплексного анализа предприятия за определенный период времени, направленное на оценку финансовой устойчивости. Выполнение горизонтального и вертикального анализа деятельности организации по первой форме отчетности (оценка динамики и структуру). Выявление динамики и структуры источников финансирования, долю кредиторской задолженности в них, удельный вес в структуре, состав. Проведение расчетов общих коэффициентов финансового состояния, таких как коэффициент текущей ликвидности, коэффициент финансовой зависимости и независимости. Эти показатели помогают понять, насколько рискованно текущее состояние и какова роль кредиторской задолженности в общей структуре. Также расчет темпа роста: кредиторской задолженности, активов предприятия, выручки

Окончание таблицы

Этап	Название этапа	Описание
3	Коэффициентный анализ	Проведение коэффициентного анализа кредиторской задолженности (КЗ). На данном этапе рассчитываются специальные коэффициенты, позволяющие оценить эффективность использования кредиторской задолженности, ее влияние на ликвидность и стоимость компании, а именно: показатель рентабельности в анализе КЗ, показатели оборачиваемости КЗ (коэффициент оборачиваемости, период погашения КЗ), коэффициент зависимости от кредиторской задолженности (доля КЗ в пассивах и в заемном капитале), коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, коэффициент покрытия КЗ денежными средствами, показатели чистого производственного (финансового) цикла (период оборота запасов, ДЗ, КЗ, финансовый цикл), показатели ликвидности, связанные с КЗ (коэффициент текущей платежеспособности (по денежному потоку). На основе представленных расчетов делаются выводы о роли кредиторской задолженности в деятельности компании
4	Факторный анализ	Обобщение результатов предшествующих этапов. Выявление хороших/плохих мест у анализируемого объекта — кредиторской задолженности организации. Проведение факторного анализа кредиторской задолженности включает в себя: 1. Факторный анализ коэффициента оборачиваемости КЗ (влияние изменения выручки и изменения средней КЗ на оборачиваемость). 2. Факторный анализ периода погашения КЗ (влияние изменения средней КЗ и изменения выручки на период погашения). 3. Факторный анализ изменения доли КЗ в краткосрочных обязательствах (влияние изменение КЗ и изменения общей величины краткосрочных обязательств (КО) на долю КЗ в КО). 4. Факторный анализ изменения длительности финансового цикла (влияние изменения периода оборота запасов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности). 5. Факторный анализ рентабельности КЗ (влияние изменения рентабельности продаж и оборачиваемости КЗ)
5	Прогнозный анализ анализируемого объекта	Проведение расчета прогнозных значений кредиторской задолженности на определенный год с помощью следующих методов: 1. Метод среднего темпа роста КЗ. 2. Метод наименьших квадратов. По результатам прогноза определяются ключевые факторы, требующие внимания при сложившейся ситуации
6	Основные рекомендации	По полученным расчетным значениям определить и предложить меры, которые должны быть направлены на улучшение (исправление) существующей ситуации – рекомендации. Составление политики управления КЗ, необходимой для достижения следующих целей: увеличение прибыльности и конкурентоспособности, обеспечение финансовой устойчивости компании, снижение риска несостоятельности и банкротства, минимизация риска приостановки деятельности и другое

Разработанная комплексная методика анализа кредиторской задолженности представляет собой важный инструмент финансового менеджмента, позволяющий всесторонне оценить состояние обязательств предприятия, выявить потенциальные риски и определить оптимальные пути их оптимизации для обеспечения финансовой стабильности предприятия. Особую ценность методика приобретает для предприятий реального сектора экономики, поскольку включает систему показателей для оценки не только структуры и динамики задолженности, но и её влияния на общую финансовую

устойчивость организации, что помогает своевременно предотвращать кассовые разрывы и поддерживать необходимый баланс между привлечёнными и собственными средствами.

В рамках практической реализации разработанной методики анализа кредиторской задолженности можно обратиться к структуре таких крупных предприятий кондитерской отрасли на территории Российской Федерации, как ПАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» и ООО «Кондитерская фабрика имени Н. К. Крупской». Проведено исследование доли кредиторской задолженности в структуре пассивов предприятий.

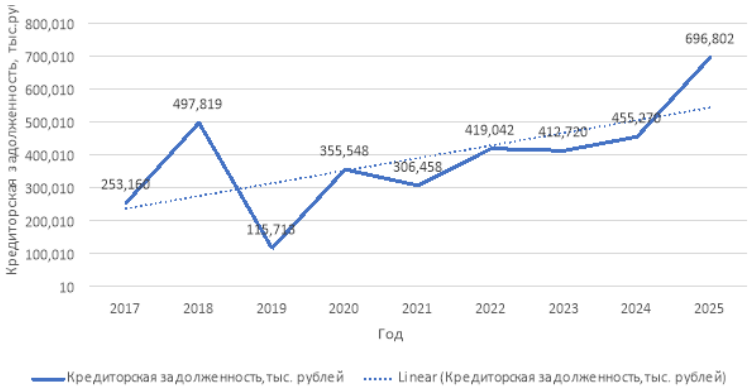


Рисунок 2. Динамика изменения кредиторской задолженности ООО «Кондитерская фабрика имени Н. К. Крупской» (составлен авторами по [7])

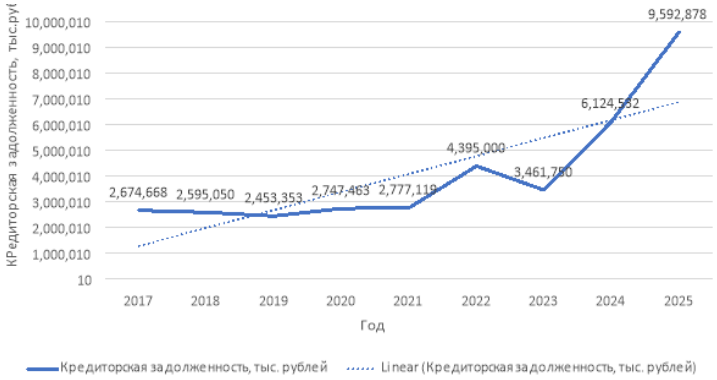


Рисунок 3. Динамика изменения кредиторской задолженности ПАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» (составлен авторами по [8])

На рисунках 2 и 3 наблюдается стремительное увеличение суммы кредиторской задолженности из года в год, что может привести к снижению ликвидности и платёжеспособности предприятия, ухудшению его репутации и повышению рисков штрафов, судебных споров и даже банкротства. Это происходит из-за роста зависимости от заёмных средств, нарушения договорных обязательств и давления со стороны кредиторов.

Таким образом, составленная комплексная методика анализа кредиторской задолженности позволит оценить различные аспекты деятельности предприятия, выявить узкие места, на которые следует обратить внимание, дать индивидуальные рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия, повысить эффективность его деятельности [6].

Подводя итог, можно отметить, что практическая значимость исследования подтверждается возможностью применения методики для предприятий реального сек-

тора экономики, что особенно важно в современных экономических условиях. Внедрение предложенной методики способствует повышению финансовой устойчивости организаций, оптимизации управления обязательствами и обеспечению их устойчивого развития. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования системы управления кредиторской задолженностью, что в конечном итоге приведет к повышению конкурентоспособности предприятий и минимизации рисков финансовой нестабильности.

Библиографический список

1. Кредиторская задолженность // РБК : сайт. – URL : https://www.rbc.ru/quote/news/article/6654a2bd9a7947c3e2540e21 (дата обращения : 15.05.2026).

2. Кредиторская задолженность предприятия // Главная книга : сайт. – URL : https://glavkniga.ru/situations/k511657 (дата обращения : 15.05.2026).

3. Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженности // Налог-налог : сайт. – URL : https://nalog-nalog.ru/analiz_hozyajstvennoj_deyatelnosti_ahd/metodika_analiza_debitorskoj_i_kreditorskoj_zadolzhennosti (дата обращения : 15.05.2026).

4. Финансовый анализ // Клерк : сайт. – URL : https://www.klerk.ru/buh/articles/491795 (дата обращения : 15.05.2026).

5. Основные правила управления кредиторской задолженностью // Налог-налог : сайт. – URL : https://nalog-nalog.ru/finansovyj_kontrol/osnovnye_pravila_upravleniya_ kreditorskoj_zadolzhennostyu-nn (дата обращения : 15.05.2026).

6. Управление кредиторской задолженностью // Мое дело : сайт. – URL : https://www.moedelo.org/club/upravlencheskiy-uchet/upravlenie-kreditorskoj-zadolzhennostyu (дата обращения : 15.05.2026).

7. Финансовая отчетность ООО «Кондитерская фабрика имени Н. К. Крупской» // Checko : сайт. – URL : https://checko.ru/company/kinkk-1154725000187 (дата обращения : 15.05.2026).

8. Финансовая отчетность ПАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь» // Checko : сайт. – URL : https://checko.ru/company/pao-krasny-oktyabr-1027700247618 (дата обращения : 15.05.2026).

УДК 336.3

Динамика затрат на научные исследования в Ярославской области

Dynamics of Research Expenditures in the Yaroslavl Region

А. Р. Голякова
студент
E-mail: 100dot31sl240183@edu.fa.ru
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
A. R. Golyakova
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation

Аннотация

В статье представлен статистический анализ динамики затрат на научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 гг. Рассчитаны абсолютные и относи-

тельные показатели динамики, выявлены основные тенденции развития научно-исследовательской сферы региона. Построены линейная и полиномиальная трендовые модели, выполнено прогнозирование объема затрат на 2027 и 2030 гг. Установлено, что полиномиальная модель второго порядка обеспечивает более высокую точность описания динамики (коэффициент детерминации 91,5 %). Прогнозные расчеты свидетельствуют о дальнейшем устойчивом росте инвестиций в научные исследования в регионе.

Ключевые слова: динамика затрат, затраты на научные исследования, Ярославская область, тренд, прогнозирование, полиномиальная модель, инновационное развитие региона.

Abstract

The article presents a statistical analysis of the dynamics of research costs in the Yaroslavl Region for the period 2015–2024. Absolute and relative indicators of dynamics are calculated, and the main trends in the development of the region's research sector are identified. Linear and polynomial trend models are constructed, and the volume of research costs is predicted for 2027 and 2030, with the construction of confidence intervals. It has been established that a second-order polynomial model provides a higher accuracy in describing the dynamics (determination coefficient of 91.5 %). The forecast calculations indicate a further steady increase in investments in scientific research in the region.

Keywords: cost dynamics, research costs, Yaroslavl Region, trend, forecasting, polynomial model, innovative development of the region.

Экономическое благополучие региона в значительной степени определяется эффективностью научных исследований, выступающих двигателем технологического прогресса и повышения конкурентоспособности промышленного сектора. Ярославская область, располагающая развитой сетью высших учебных заведений и научно-исследовательских организаций, исторически характеризуется высокой результативностью в сфере науки.

В современных условиях ключевым фактором развития высокотехнологичных производств становится мониторинг динамики финансового обеспечения научной деятельности, поскольку именно объем инвестиций создает фундамент для инноваций.

Исследование динамики затрат на научные исследования дает возможность установить закономерности изменения объемов финансирования, дать оценку эффективности распределения ресурсов и определить приоритетные направления дальнейшего развития научно-технической сферы региона.

Цель работы заключается в проведении статистического анализа динамики расходов на научные исследования в Ярославской области за период 2015–2024 гг., а также в построении прогноза на период 2027 и 2030 года [3].

Основой исследования выступают официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [5].

Для анализа динамики затрат на научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 гг. воспользуемся расчетом основных показателей рядов динамики, а именно абсолютных, относительных и средних (таблица 1).

Таблица 1. Основные показатели динамики затрат на научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 гг. (составлена автором)

Год	Размер затрат на научные исследования, млн руб.	Абсолютные приросты, млн руб.		Темпы роста, %		Темпы прироста, %		Абсолютное содержание 1 % прироста, млн руб.
		Цепные	Базисные	Цепные	Базисные	Цепные	Базисные	
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
2015	6180,2	-	-	-	-	-	-	-
2016	8555,9	2375,7	2375,7	138,441	138,441	38,441	38,441	61,802
2017	6461,6	-2094,3	281,4	75,522	104,553	-24,478	4,553	85,559
2018	5105,2	-1356,4	-1075,0	79,008	82,606	-20,992	-17,394	64,616
2019	6644,6	1539,4	464,4	130,153	107,514	30,153	7,514	51,052
2020	6497,3	-147,3	317,1	97,783	105,131	-2,217	5,131	66,446
2021	8777,4	2280,1	2597,2	135,093	142,025	35,093	42,025	64,973
2022	11 769,2	2991,8	5589,0	134,085	190,434	34,085	90,433	87,774
2023	14 285,8	2516,6	8105,6	121,383	231,154	21,383	131,154	117,692
2024	15 508,6	1222,8	9328,4	108,560	250,939	8,559	150,939	142,858

Выполненные расчеты в таблице 1 показывают, что в Ярославской области за период 2015–2024 гг. размер затрат на научные исследования в целом увеличился на 9328,4 млн рублей, что составляет 150,94 %. Причем размер затрат на научные исследования региона в среднем ежегодно увеличивался на 84,76 %, что составило 1036,484 млн руб. Среднегодовой уровень затрат в данном периоде составил 8978,575 млн руб. Значение 1 % прироста изменяется во времени не равномерно: в 2016 году значение показателя составляло 61,8 млн руб. на 1 % прироста; в последующие два года наблюдалась разнонаправленная динамика: рост до 85,6 млн руб. в 2017 году сменился снижением до 64,6 млн руб. в 2018 году. В 2019 году значение показателя достигло 51,1 млн руб., после чего возобновился устойчивый рост. В период с 2021 по 2024 гг. величина абсолютного содержания 1 % прироста увеличилась более чем в два раза: с 65,0 млн руб. до 142,9 млн руб. [4].

К числу приоритетных задач статистического анализа относится выявление общей тенденции развития явления во времени. На динамику временных рядов воздействует совокупность разнонаправленных факторов, что затрудняет визуальную интерпретацию направления движения. Для достоверного установления восходящего или нисходящего тренда и его последующего моделирования необходимо применение специализированных статистических инструментов [2]. Для этого обратимся к таблице 2.

Таблица 2. Уравнение трендов размера затрат на научные исследования в Ярославской области за 2015–2024 гг. (составлена автором)

Модель	Уравнение тренда	Среднеквадратическое отклонение	Ошибка модели, %	Коэффициент детерминации
Линейная	$\overline{Y(t)}$ = 8978,575 + 489,307t	1126,702	25,08	66,07
Полиномиальная (2-й степени)	$\overline{Y(t)}$ = 6998,1774 + 489,3065 * t + 60,012*t^2	2252,163	12,55	91,51

Анализ таблицы 2 показывает, что полиномиальная модель демонстрирует значительно более высокую объясняющую способность, что указывает на нелинейный характер роста затрат с ускорением в последние годы. Коэффициент детерминации равен 91,51 %, что подтверждает её высокую объяснительную способность. Построенные модели дают следующие прогнозные значения изучаемых показателей на 2027 и 2030 гг. (таблица 3).

Таблица 3. Прогнозные значения затрат на научные исследования в Ярославской области (составлена автором)

Вид	Год	Линейная модель	Полиномиальная (2-й степени)
Точечный прогноз	2027	16 318,173	27 840,472
	2030	19 254,012	43 738,903
Интервальный прогноз	2027	9561,685 < y(t) < 23 074,660	24 450,36 < y(t) < 31 220,58
	2030	12 497,524 < y(t) < 26 010,500	40 358,8 < y(t) < 47 119,010

Если опираться на более точную полиномиальную модель, то согласно полученным прогнозам при сохранении выявленных тенденций затраты на научные исследования и разработки в Ярославской области продолжат устойчивый рост и к 2030 г. могут достичь 43,7 млрд руб., если же основываться на данных линейной модели, то к 2030 г. затраты составят 19,2 млрд руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что расходы на научные исследования служат одним из ключевых показателей высокого уровня экономического и научно-технического развития. За 2015–2024 гг. затраты на научные исследования и разработки в Ярославской области выросли в 2,5 раза. Динамика затрат характеризуется чередованием периодов роста и незначительных спадов. Наилучшей моделью для описания динамики затрат является полином второй степени, что указывает на ускорение темпов роста в последние годы анализируемого периода. Дальнейшее увеличение финансирования научной сферы является необходимым условием инновационного развития региона. Полученные прогнозные оценки могут быть использованы при формировании региональной научно-технической политики и корректировке программ поддержки исследований и разработок.

Библиографический список

1. Батракова, Л. Г. Социально-экономическая статистика : учебник / Л. Г. Батракова. — Москва : Логос, 2020. – 480 с.

2. Шубат, О. М., Блинов Д. В. Исследование рядов динамики в экономике и менеджменте : учебный электронный текстовый ресурс / О. М. Шубат, Д. В. Блинов. – Екатеринбург : УрФУ, 2018. – 67 с.

3. Кравченко, А. И. Методология и методы социологических исследований : учебник для вузов / А. И. Кравченко. – Москва : Издательство «Юрайт», 2026. – 659 с. – URL: https://urait.ru/bcode/589542 (дата обращения : 12.04.2026).

4. Рой, О. М. Исследования социально-экономических и политических процессов : учебник для вузов / О. М. Рой. – Москва : Издательство «Юрайт», 2026. – 331 с. – URL : https://urait.ru/bcode/585439 (дата обращения : 12.04.2026).

5. Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки по видам затрат и видам работ (по Российской Федерации; по субъектам Российской Федерации) // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) : официальный сайт. – URL : https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_6.xls (дата обращения : 12.04.2026).

УДК 339.138

Тренд «бережливый шик» и его влияние на стратегии брендов на международных рынках

The Frugal Chic Trend and its Impact on Brand Strategies in International Markets

П. Д. Дегтярёва
студент
E-mail: polinadegtareva3@gmail.com
Белорусский государственный экономический университет (г. Минск)
P. D. Degtyareva
Student
Belarusian State University of Economics (Minsk)

Аннотация

Статья посвящена тренду «бережливый шик» (frugal chic) и его влиянию на стратегии брендов на международных рынках. На примере компаний Quince и Everlane анализируются модели прямых продаж (DTC), радикальная прозрачность и ориентация на качество. Эмпирическое исследование показывает высокую готовность молодых потребителей к осознанному потреблению, ослабление брендовой лояльности и потенциал ценовой прозрачности. Сформулированы рекомендации для выхода на внешние рынки.

Ключевые слова: frugal chic, бережливый шик, осознанное потребление, стратегии брендов, международные рынки, Direct-to-Consumer (DTC), радикальная прозрачность, Quince, Everlane, поколение Z, устойчивое развитие, качество и долговечность, экологическая ответственность.

Abstract

The article examines the frugal chic trend and its impact on brand strategies in international markets. Using Quince and Everlane as case studies, it analyzes direct-to-consumer (DTC) models, radical transparency, and quality focus. An empirical study reveals young consumers' readiness for conscious consumption, weakening brand loyalty, and the potential of pricing transparency. Recommendations for entering international markets are provided.

Keywords: frugal chic, conscious consumption, brand strategies, international markets, Direct-to-Consumer (DTC), radical transparency, Quince, Everlane, Generation Z, sustainable development, quality and durability, environmental responsibility.

В сезоны распродаж люди во всем мире совершают множество незапланированных покупок, которые приносят кратковременное удовольствие, но затем становятся причиной сожаления, эмоционального истощения и даже долгов [1].

Если марксистская традиция связывает цену с объективной ценностью товара, то в бизнес-практике ценообразование опирается на субъективную воспринимаемую ценность, формируемую в том числе имиджем бренда. Сегодня все больше потребителей перестают поддаваться очарованию брендов, возвращаясь к прагматизму и уделяя больше внимания качеству и практической ценности продукта.

На смену импульсивным покупкам пришел новый тренд, набирающий обороты среди зумеров, – frugal chic («бережливый шик»). Это философия осознанного выбора лучшего качества при разумных затратах, утонченная элегантность и роскошь, рождающиеся из осознанности, сдержанности и безупречного вкуса [2].

Миа Макграт, бывшая модель и создательница контента, ставшая лицом движения, призывает инвестировать в качество: «Купи хорошее или купи дважды» [3].

Целью работы является исследование влияния потребительского тренда frugal chic на трансформацию международных маркетинговых стратегий брендов (на примере компаний Quince и Everlane), а также эмпирическая оценка готовности современных потребителей к переходу на бизнес-модель прямой дистрибуции (DTC).

Практическая реализация философии «бережливого шика» наиболее ярко прослеживается в деятельности компаний, пересмотревших традиционные подходы к ценообразованию. Одним из наиболее динамичных примеров является калифорнийский бренд Quince, основанный в 2018 году. Основная идея компании заключается в предложении товаров премиального уровня (кашемир, кожа, шелк) по ценам в разы ниже традиционного ритейла. Например, Quince утверждает, что их кашемировые свитера за 50 долл. США по качеству не уступают, а то и превосходят свитера J.Crew (128 долл. США), Everlane (158 долл. США), Naked Cashmere (275 долл. США) и даже White+Warren (400 долл. США).

Высокая эффективность Quince обусловлена следующими факторами:

Модель Factory-to-Door. Прямые поставки с заводов по всему миру клиентам без собственных складских запасов. Это исключает посредников и снижает розничную цену на 50–80 % по сравнению со средними ценами в традиционной розничной торговле.

Радикальная прозрачность. На сайте компании приводится детальная разбивка себестоимости каждого товара (материалы, логистика, комиссии) и прямое сравнение с ценами конкурентов – обычно брендов среднего и высокого ценового сегмента, таких как Madewell, Coach и West Elm.

Asset-light масштабируемость. Компания растет не за счет расширения физической инфраструктуры, а через цифровую платформу и глобальную сеть поставок, закупая высококачественную продукцию в разных странах: кожу в Италии, кашемир в Монголии и постельное белье в Китае.

Экологичность. Глобальная сеть заводов – партнеров компании привержена принципам ответственного производства и обеспечению безопасных условий труда. Данный подход способствует сокращению потребления воды, энергии и снижению использования опасных химических веществ. Компания ведет работу по полному отказу от использования первичного пластика с переходом на 100 % компостируемую упаковку и переработанные почтовые пакеты [4].

Высококачественная продукция Quince и честная бизнес-модель особенно привлекли поколение Z и миллениалов. Рост компании резко ускорился: в 2023 году продажи выросли почти на 200 %, сохранив трехзначную динамику в 2024 году [5]. По оценкам Sacra, годовая выручка увеличилась с 340 млн долл. США в 2024 году до 2 млрд долл. США к февралю 2026 года. После привлечения 500 млн долл. США (раунд Series E) оценка Quince достигла 10,1 млрд долл. США, закрепив за ней статус одного из самых быстрорастущих брендов США [6].

В качестве еще одного бренда, основанного на принципе frugal chic, можно привести компанию Everlane. Компания основана в 2010 году в Сан-Франциско Майклом Прейсманом и Джесси Фармером. Изначально это был интернет-магазин мужской одежды. Началось с того, что 25-летний аналитик в инвестиционном фонде и бизнесмен Майкл Прейсман из Сан-Франциско задумался о неоправданно высоких наценках на одежду в индустрии моды. Чем больше он узнавал, тем сильнее становилось желание исправить ситуацию. В итоге он поступил просто – снизил стоимость за счет исключения из цепочки продаж посредников. Так появился бренд Everlane с «радикальной прозрачностью». Его наценки оказались в 6–8 раз ниже, чем у традиционных дизайнерских брендов. Позже Прейсман занялся оптимизацией цепочек поставок.

Особо над логотипом компании создатели не задумывались. Он достаточно лаконичен – обычный темный кружок с надписью названия бренда в центре. По мнению основателей, гораздо важнее востребованность продукции.

В 2015 году Майкл Прейсман включен в список Forbes в категории «30 до 30». Также он был включен в BoF 500 – индекс людей, формирующих современную индустрию моды [7].

«Натуральное – не наше новое направление. Это наше происхождение. Но это еще не все. Мы идем дальше. Органические и восстанавливающие методы вместо традиционных. Отслеживаемость вместо неопределенности. Созданы для долговечности. Ответственный стиль еще никогда не выглядел так хорошо», — такая цитата приведена на сайте компании Everlane [8].

Первая партия мужских футболок в количестве 1500 штук разошлась в свое время за несколько часов. Ассортимент Everlane сегодня постоянно расширяется и ориентирован на массовую аудиторию: вещи достаточно лаконичные и при этом красивые, изготовлены из качественных материалов типа органического хлопка или монгольского кашемира. Everlane предлагает базовую и верхнюю одежду для мужчин и женщин, нижнее белье, трикотаж, сумки, обувь, кошельки, платки, ремни, головные уборы и даже открытки. Прейсман не ориентирован на скоротечность индустрии моды. «Мы не делаем быстро-моду», – заявляют в Everlane. В компании даже нет своего дизайнера, здесь только команда со своим вдохновением. Сначала тираж новой продукции ограничен, в дальнейшем по отзывам клиентов вносятся необходимые изменения. Сегодня магазины бренда расположены в Сохо, Нью-Йорке, Сан-Франциско, Бостоне, Лос-Анджелесе и Пало-Альто.

Everlane сотрудничает с итальянской фабрикой, собирающей изношенные кашемировые свитера, которые оказались бы на свалке. Их механически распускают в пряжу, смешивают в пропорции 60/40 (идеально) с тонкой мериносовой шерстью, так получается прочный кашемир – экоодежда. Другая инициатива компании: вещи из переработанного пластика. 24 октября 2018 года Everlane запустила ReNew – линию верхней одежды, изготовленную из материалов, полученных из переработанных 3 млн пластиковых бутылок. В мае 2019 года выпущена такая же партия обуви DayGlove ReKnit. А не так давно вышла коллаборация с Opening Ceremony. В числе постоянных клиентов люди, стремящиеся сделать мир лучше – звезды мировой величины, актеры и спортсмены: Анджелина Джоли, Эмма Робертс, Сиенна Миллер, Джессика Альба, Кейт Мара, Мена Сувари, чемпион NBA Стефен Карри, Оливиа Манн, Дженнифер Лоуренс, Джиджи Хадид, Меган Маркл. Несмотря на достигнутые успехи, команда постоянно старается оспорить статус-кво и прыгнуть выше головы, добавляя в свой актив беспроигрышные новые модели и приглашая на работу отличившихся студентов текстильных университетов. Пока им все удается!

Принципы, обуславливающие успех бренда Everlane

Этический подход. Компания тратит месяцы на поиск лучших фабрик по всему миру – тех самых, которые производят любимые дизайнерские вещи потребителей. Работники часто посещают их и выстраивают прочные личные отношения с владельцами. Каждая фабрика проходит аудит на соответствие стандартам, в ходе которого оцениваются такие факторы, как справедливая заработная плата, разумный рабочий день и условия труда. Их цель – оценка 90 баллов и выше для каждой фабрики.

Исключительное качество. В Everlane не гонятся за трендами. Они хотят, чтобы покупатели носили их вещи годами, даже десятилетиями. Именно поэтому они используют лучшие материалы и фабрики для создания вневременных изделий – таких как свитера из высококачественного кашемира, итальянская обувь и футболки из перуанского хлопка пима.

Радикальная прозрачность. По мнению производителей, клиенты имеют право знать, сколько стоит производство их одежды. Они раскрывают истинные затраты на всю продукцию – от материалов и рабочей силы до транспортировки – и предлагают её без традиционной розничной наценки.

Everlane – это еще и экологически чистый бренд. Для руководства деятельностью в области охраны окружающей среды и социальной сферы используется трехкомпонентная модель, которая соответствует целям устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР):

«Сохраним Землю чистой». В фокусе компании – снижение затрат и повышение экологической устойчивости продукции. Приоритетными задачами являются сокращение потребления природных ресурсов, минимизация отходов и эмиссии загрязнений, а также последовательный переход на более безопасные химические вещества на всех этапах цепочки создания стоимости

«Сохраним Землю прохладной». Компания взяла на себя обязательства по достижению целевых показателей сокращения выбросов парниковых газов, утвержденных в рамках инициативы по научно обоснованным целевым показателям (SBTi). Цели предусматривают сокращение выбросов парниковых газов более чем на 50 % в расчете на единицу продукции к 2030 году и достижение нулевого баланса выбросов к 2050 году (или раньше!).

«Поступайте правильно по отношению к людям». Деятельность компании направлена на улучшение условий жизни работников, достижение гендерного равенства и обеспечение справедливой заработной платы, соответствующей прожиточному уровню. Помимо этого, через корпоративный фонд «Черная пятница» осуществляется поддержка инициатив, направленных на решение социальных и экологических проблем в смежных областях.

Рассмотренные бизнес-модели Quince и Everlane демонстрируют высокую эффективность за счет радикальной прозрачности и ориентации на качество. Однако для оценки масштабируемости данного опыта на международном уровне необходимо понять, насколько подобные ценности разделяются целевой аудиторией. Для этого было проведено эмпирическое исследование среди 51 респондента, направленное на выявление отношения потребителей к ценностям тренда frugal chic и их влияния на покупательское поведение. Выборка оказалась значительно смещённой в сторону молодого поколения: 78,4 % респондентов относятся к возрастной группе 18–25 лет, 15,7 % – к группе 42–57 лет. Такой возрастной профиль особенно ценен для исследования, поскольку именно Generation Z и младшие миллениалы выступают основными драйверами трансформации потребительских ценностей в модной индустрии.

Большинство респондентов (70,6 %) признались, что совершают незапланированные покупки одежды, аксессуаров и товаров для дома иногда (51 %) или регулярно, почти каждый раз при шопинге (19,6 %). Одновременно с этим 39,2 % респондентов хотя бы иногда испытывают сожаление о покупках после окончания сезона распродаж. Эти данные подтверждают наличие классического ценностно-поведенческого разрыва современного потребителя: спонтанное потребление сосуществует с растущим чувством вины и желанием более осознанного подхода.

Ключевым индикатором принятия философии frugal chic стало отношение респондентов к утверждению «Лучше купить одну дорогую качественную вещь, чем несколько дешёвых» (buy it nice or buy it twice). 76,5 % респондентов полностью или скорее согласны с данным утверждением (39,2 % и 37,3 % соответственно). Лишь 7,8 % выразили несогласие. При выборе товаров средней и высокой ценовой категории респонденты на первое место ставят качество и долговечность (88,2 %), дизайн и внешний вид (80,4 %). Значимость цены (скидки/акции) заметно ниже – 51 %. Известность бренда как имиджевый фактор важна только для 25,5 % опрошенных. Экологичность

и этичность производства оказались на последнем месте (7,8 %), что свидетельствует о том, что в текущей фазе развития тренда frugal chic для потребителей приоритетнее личная ценность вещи (долговечность + эстетика), нежели альтруистические или идеологические мотивы.

Важность понимания структуры цены товара (материалы, логистика, наценка) получила умеренные оценки: только 31,4 % респондентов отметили высокую значимость (оценки 1 и 2 по шкале от 1 до 5). Однако прозрачность качества оказалась гораздо более весомым фактором.

Почти половина опрошенных (49 %) заявили, что готовы отказаться от привычного премиум-бренда в пользу менее известного игрока, если последний предоставит детальный отчёт о качестве материалов и существенно снизит цену за счёт прямых поставок с производства. Ещё 47,1 % отметили, что их решение зависит от категории товара. Категорически не готовы к такому переходу лишь около 4 %.

Осведомлённость о бизнес-модели Direct-to-Consumer (DTC), предполагающей доставку товара напрямую с фабрики потребителю без посредников и брендовой наценки, остаётся относительно низкой: 43,1 % респондентов вообще не слышали о такой модели, 41,2 % слышали, но никогда не покупали, и лишь 15,7 % уже имели опыт подобных покупок.

Результаты демонстрируют выраженную ориентацию на долгосрочное использование вещей. 47,1 % планируют носить приобретаемую вещь 1–3 года, а 31,4 % – до момента её физического износа. Только 7,8 % ориентированы на срок службы менее одного года, а 31,4 % сознательно покупают вещи на один сезон.

Большинство респондентов (62,7 %) готовы тратить время на самостоятельное изучение состава изделия и сравнение цен перед покупкой, особенно если речь идёт о дорогой или важной вещи. Только 17,6 % склонны полностью полагаться на репутацию известного бренда, не проводя дополнительной проверки.

Полученные данные позволяют подвести несколько важных итогов относительно природы и силы тренда frugal chic. Во-первых, философия «осознанной бережливости» и приоритета качества над количеством получила широкую поддержку среди молодых потребителей. Высокие показатели ориентации на долговечность свидетельствуют о существенном сдвиге ценностей по сравнению с классической fast fashion-культурой. Во-вторых, исследование выявило высокий потенциал ценовой и качественной прозрачности как фактора переключения между брендами. Готовность почти 50 % респондентов отказаться от привычного премиум-бренда при условии предоставления доказательств качества и радикального снижения цены через DTC-модель указывает на ослабление традиционной брендовой лояльности. Исследование показало, что осведомленность о DTC-модели пока низкая (43,1 % не слышали о ней). Это важный вывод для рекомендаций: компаниям нужно не просто внедрять модель, но и активно «образовывать» потребителя, объясняя выгоды прямой доставки с завода. В-третьих, данные подтверждают наличие ценностно-поведенческого разрыва. Несмотря на декларируемую приверженность принципам frugal chic, значительная часть респондентов продолжает импульсивные покупки.

Однако готовность большинства проводить самостоятельный анализ состава и цены перед покупкой (due diligence) свидетельствует о постепенном переходе от пассивного потребления к более осознанному. Для брендов это означает необходимость фундаментальной трансформации бизнес-моделей — от логики «быстрой моды» к логике «осознанной ценности». Те компании, которые смогут органично встроить философию frugal chic в свои продуктовые стратегии, позиционирование и коммуникацию, получат значительное конкурентное преимущество в ближайшее десятилетие.

Выявленный в ходе опроса высокий потенциал ценовой прозрачности и ослабление традиционной брендовой лояльности позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций для компаний, планирующих выход на внешние рынки:

1. Внедрение бизнес-модели прямых продаж (Direct-to-Consumer) с использованием логистики «от завода до двери» (Factory-to-Door). Минимизация складских запасов и использование логистики «от завода до двери» для радикального снижения издержек.

2. Использование «радикальной прозрачности» как маркетингового инструмента. Повышение лояльности аудитории (особенно зумеров и миллениалов) через прозрачность ценообразования.

3. Формирование «инвестиционного» позиционирования. Акцент на качестве и долговечности товара («купи хорошее или купи дважды») в противовес быстрой моде.

4. Фокус на операционном превосходстве. Масштабирование бизнеса через эффективные ИТ-решения и управление цепочками поставок, а не через традиционные рекламные бюджеты.

5. Отказ от «быстрой моды» в пользу вневременного дизайна. Компания не гонится за трендами и ориентируется на создание вещей, которые покупатели будут носить годами. В Everlane нет штатного дизайнера — команда работает на собственном вдохновении.

6. Выпуск продукции ограниченными тиражами с последующей доработкой. Сначала тираж новой продукции ограничен, затем по отзывам клиентов вносятся необходимые изменения. Это снижает риски при масштабировании.

7. Этический подход к выбору производственных партнеров. Компания тратит месяцы на поиск лучших фабрик по всему миру, выстраивает личные отношения с владельцами и проводит аудит на соответствие стандартам (справедливая заработная плата, разумный рабочий день, безопасные условия труда). Целевой показатель – 90 баллов и выше для каждой фабрики.

8. Экологическая ответственность как часть стратегии. Внедрение инициатив по переработке сырья (например, кашемировые свитера из восстановленной пряжи, линия верхней одежды ReNew из переработанных пластиковых бутылок). Использование трехкомпонентной модели устойчивого развития, соответствующей целям ООН (ЦУР).

В заключение отметим, что объединение тренда frugal chic и бизнес-модели прямых продаж создает новый стандарт «доступной роскоши». Кейс Quince и Everlane подтверждает, что бренды, готовые инвестировать в качество материалов и прозрачность ценообразования вместо традиционных рекламных бюджетов, получают долгосрочное конкурентное преимущество и лояльность новых поколений потребителей на глобальном уровне.

Библиографический список

1. Психология импульсивного шопинга // Psychologies.ru : сайт. — URL : https://www.psychologies.ru/self-knowledge/behavior/psihologiya-impulsivnogo-shopinga/ (дата обращения : 20.03.2026).

2. Frugal Chic // Madame Figaro Greece : сайт. — URL : https://www.madamefigaro.gr/moda/fashion-news/159542/frugal-chic (дата обращения : 20.03.2026).

3. Buy it nice or buy it twice: what the ‘frugal chic’ trend tells us about our clothing habits // The Conversation : сайт. — URL : https://theconversation.com/buy-it-nice-or-buy-it-twice-what-the-frugal-chic-trend-tells-us-about-our-clothing-habits-276261 (дата обращения : 20.03.2026).

4. About Us // Quince : официальный сайт. — URL : https://www.quince.com/about (дата обращения : 13.04.2026).

5. 8 лет создания «доступной роскоши»: как бренд Quince достиг годового дохода в 7 миллиардов долларов // Upkuajing.com : сайт. — URL : https://www.upkuajing.com/knowledge/zixun/22475 (дата обращения : 20.03.2026).

6. Quince revenue, funding & news // Sacra.com : сайт. — URL : https://sacra.com/c/quince/ (дата обращения : 20.03.2026).

7. Блог о бренде Everlane // Fineclub.ru : сайт. — URL : https://fineclub.ru/blog/odezhda-everlane.html (дата обращения : 13.04.2026).

8. Everlane : official website // Everlane.com : сайт. — URL : https://www.everlane.com/ (дата обращения : 13.04.2026).

УДК 339.137

Конкурентная разведка: особенности ее ведения современными российскими предприятиями (на примере компании «Яндекс»)

Competitive intelligence: special features of its management by modern Russian enterprises (on the example of the Yandex)

Е. Д. Елисеева
студентка
E-mail: yelizaveta.yeliseeva.05@list.ru
Д. А. Адмухамедов
студент
E-mail: danil.admuhamedov@gmail.com
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
Е. Е. Милосердова
старший преподаватель кафедры массовых коммуникаций
E-mail: miloserdovaee@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
E. D. Eliseeva
Student
D. A. Admuhamedov
Student
Yaroslavl brunch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
E. E. Miloserdova
Senior Lecturer of the Department of Mass Communications
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются особенности ведения конкурентной разведки российскими предприятиями на примере компании «Яндекс». Анализируются актуальность и степень разработки проблемы, использование цифровой аналитики и искусственного интеллекта, источники информации и методы анализа конкурентной среды. На основе корпоративных сервисов и открытых данных показано применение конкурентной разведки для прогнозирования рыночных трендов, развития продуктов и управления эко-

системой сервисов. Сделан вывод о высокой эффективности интеграции конкурентной разведки в стратегическое управление и выделены ключевые ограничения для российского бизнеса.

Ключевые слова: конкурентная разведка, «Яндекс», стратегическое управление, цифровая аналитика, искусственный интеллект, российский рынок, бизнес-разведка.

Abstract

The article discusses the specifics of conducting competitive intelligence by Russian enterprises using the example of Yandex. The relevance and degree of development of the problem, the use of digital analytics and artificial intelligence, information sources and methods of competitive environment analysis are analyzed. Based on corporate services and open data, the use of CI for forecasting market trends, product development, and service ecosystem management is shown. The conclusion is made about the high efficiency of integrating competitive intelligence into strategic management and highlights the key limitations for Russian business.

Keywords: competitive intelligence, Yandex, strategic management, digital analytics, artificial intelligence, Russian market, business intelligence.

В условиях современной цифровой экономики информация стала одним из ключевых стратегических ресурсов для бизнеса. Компании, работающие в условиях высокой конкуренции и быстрого изменения потребительских предпочтений, обязаны не только создавать продукты и услуги, но и системно изучать рыночную среду, действия конкурентов, стратегические тренды и поведение потребителей для своевременного принятия управленческих решений. Такое целенаправленное изучение внешней среды бизнеса — конкурентная разведка (Competitive Intelligence) является легальным процессом сбора, анализа и интерпретации информации о конкурентной среде с целью получения устойчивого конкурентного преимущества и повышения эффективности стратегического управления.

Актуальность темы конкурентной разведки особенно возросла в последнее время в связи с несколькими объективными факторами. Во-первых, современная бизнес-среда характеризуется высокой динамичностью, цифровой трансформацией и усилением глобальной конкуренции, в которой успех компаний всё больше зависит от качества и скорости стратегической информации. Компании, регулярно использующие конкурентную разведку, получают важное преимущество: они способны заранее обнаруживать угрозы, прогнозировать действия соперников, корректировать стратегические планы и оперативно адаптироваться к изменениям рынка.

Во-вторых, развитие цифровых технологий, включая аналитические платформы, большие данные (Big Data), машинное обучение и автоматизированные системы мониторинга, существенно расширило возможности бизнес-разведки. В России из-за недопонимания системы бизнес-разведку часто принимают за шпионаж. Такие методы как засылка агентов и использования для получения информации технических средств в рамках бизнес-разведки в основном не используются [1, с. 1461].

Цифровые технологии позволяют собирать и обрабатывать большие объёмы информации из разнообразных источников — от официальных публикаций и финансовых отчётов до данных о поведении пользователей в интернете. В современных реалиях компании вынуждены не только отслеживать публичные данные, но и использовать цифровые инструменты для анализа конкурентных стратегий, продуктовых изменений и рыночных трендов. Применение подобных инструментов позволяет добиваться аллокативной эффективности, то есть комбинации продуктов, полученной при помощи наиболее эффективной комбинации ресурсов [4, с. 54].

Кроме того, конкурентная разведка становится важной частью корпоративной культуры и управленческих практик. Многие ведущие компании включают CI-процессы в систему стратегического планирования, рассматривая их как обязательный элемент процесса принятия решений. Практика показывает, что отказ от систематической разведки приводит к ошибкам в прогнозировании, снижению адаптивности бизнеса и потере доли рынка в конкурентной борьбе. В международном сообществе сбор информации может помочь в прогнозировании международных отношений, анализе экономического развития [2, с. 182] (слабость «затухающей» власти (declining power), деградация экономики (слабая, небезопасная, непредсказуемая страна – weak, insecure, unpredictable).

В российской практике конкурентная разведка приобретает всё большую значимость на фоне специфики национального рынка: усиления государственного регулирования, технологических санкций, ограниченного доступа к некоторым международным информационным ресурсам и необходимости локальной адаптации стратегий. Эти условия требуют от отечественных компаний разработки собственных подходов к сбору и анализу информации, что делает тему исследования особенно востребованной.

Проблема конкурентной разведки в научной и прикладной литературе рассматривается как важное направление стратегического исследования, однако степень её разработки существенно различается в зависимости от контекста и уровня анализа. В зарубежных источниках активное внимание уделяется не только теоретической модели CI (Competitive Intelligence), но и практическим трендам, связанным с цифровыми технологиями и искусственным интеллектом, что подтверждается ростом рынка CI-инструментов и появлением специализированных аналитических отчетов. Согласно данным аналитической платформы, в 2025 году рынок решений и сервисов для конкурентной разведки оценивался примерно в 50,9 млрд USD, и ожидается его устойчивый рост до 122,8 млрд USD к 2033 г., что отражает растущий интерес бизнеса к интеграции CI в стратегическое принятие решений. При этом подчеркивается ключевая роль искусственного интеллекта и автоматизации в оптимизации процессов сбора, обработки и интерпретации конкурентной информации [6; 7].

Академические исследования последних лет также подтверждают возрастающую значимость конкурентной разведки как междисциплинарной проблемы. Российские научные публикации отмечают связь CI с устойчивым развитием бизнеса, стратегическим управлением и маркетингом, а также обращают внимание на необходимость сопоставления традиционных аналитических методов и новых цифровых механизмов обработки больших данных. В частности, в исследовании, опубликованном в рецензируемом экономическом журнале, выделяется роль CI как гибридного механизма управления изменяющейся конкурентной средой и устойчивого развития предприятий, что свидетельствует о её интеграции в современные управленческие парадигмы.

Несмотря на наличие теоретических и методологических работ, в российской научной среде существует нехватка эмпирических исследований и кейс-анализов практического применения конкурентной разведки в условиях реального бизнеса. Большинство отечественных публикаций фокусируется на концептуальных аспектах, описании методов и инструментов, а не на систематическом анализе конкретных корпоративных практик. Это подтверждается и в образовательных курсах ведущих вузов, где конкурентная разведка представлена преимущественно как теория, требующая углублённого практического обоснования.

Также отмечается, что многие исследования концентрируются на отдельных компонентах CI — например, на методах сбора или использовании цифровых источников — но менее полно раскрывают вопросы интеграции CI-процессов в корпоративную стратегию и оценку их эффективности.

Такое состояние дел создаёт важный научный пробел, особенно в контексте анализа отечественных компаний, чьи условия функционирования заметно отличаются от западных рынков из-за специфики регулирования, санкционного давления и ограниченного доступа к международным данным. Это подчёркивает потребность в исследовании практических аспектов конкурентной разведки в российской экономике на основе эмпирических данных.

Практика конкурентной разведки в крупной технологической компании всегда тесно связана с её общей стратегией управления данными, анализа рынков и прогнозирования изменений среды. Яндекс — одна из ведущих технологических платформ в России, объединяющая поисковые и рекламные сервисы, облачные решения, ИИ-инструменты и экосистему цифровых продуктов. Комбинация огромного объёма данных и собственных аналитических технологий обеспечивает компании значительное преимущество при мониторинге конкурентной среды и адаптации продуктовых стратегий в 2024 г. Сегодня ключевой компанией на территории России является компания «Яндекс» после того, как нидерландская Yandex провела сделку по разделению бизнеса и своему дальнейшему выходу из коллегии акционеров российской компании «Яндекс» [3, с. 532].

Стратегия Яндекса как технологической компании строится на активном использовании аналитики данных и машинного обучения в ключевых продуктах и сервисах. Компания позиционирует себя как разработчик сервисов, которые помогают пользователям решать реальные задачи с помощью интеллектуальных продуктов — от поиска и рекомендаций до обработки данных и автоматизации рабочих процессов. Подход к продуктам основывается на глубоком анализе пользовательского поведения и данных, полученных из различных источников, что позволяет компании более точно понимать рынки и реагировать на конкуренцию как в России, так и за её пределами.

Яндекс постоянно обновляет свои принципы работы и ориентируется на получение объективной информации, а также интегрирует технологические решения в инструменты мониторинга и анализа, что отражено в корпоративной политике по созданию сервисов на базе технологий и данных.

Одним из ключевых источников данных для конкурентной разведки в Яндексе является собственная аналитическая инфраструктура. Компания активно использует данные поисковых запросов, пользовательские метрики и поведение аудитории для оценки актуальных трендов и поведения пользователей — критически важные компоненты для анализа конкурентов в цифровой среде. Например, доля поиска Яндекса на российском рынке составляет значительную часть интернет-активности, что позволяет компании получать репрезентативные данные о спросе и предпочтениях аудитории.

Кроме того, продукты Яндекса, такие как рекламная платформа, рекламные метрики, облачные BI-системы (например, Yandex Cloud DataLens) служат корпоративным инструментом анализа данных и позволяют формировать дашборды по ключевым бизнес-показателям, что важно не только для внутреннего анализа, но и для оценки динамики внешних событий и конкурентных сигналов.

Яндекс внедряет собственные аналитические и искусственно-интеллектуальные решения, которые служат основой для конкурентной разведки и анализа. В компании используются гибкие платформы обработки информации, включая облачные решения, машинное обучение и модели обработки больших данных, чтобы анализировать тренды, поведение пользователей и эффективность бизнес-инициатив. Благодаря этому Яндекс способен не только отслеживать изменения внешней среды, но и прогнозировать развитие рынков на основе агрегированных данных.

Важной частью стратегии являются мероприятия по развитию профессиональных компетенций сотрудников в области аналитики данных и технологий. Например, конференции и образовательные программы, такие как Data Driven 2025, посвящены

обмену знаниями о построении аналитических моделей, внедрению интегральных метрик эффективности и расширению аналитической экспертизы внутри компании. Data-driven-подход помогает найти точки роста, повлиять на бизнес-метрики и создать технологии, которые меняют продукт.

Более того, Яндекс открывает доступ к крупным датасетам (например, Yambda-5B) для развития моделей ранжирования и рекомендательных систем, что расширяет возможности для анализа и сравнения собственных продуктов и сервисов с рыночными аналогами.

Мониторинг пользовательского поведения, моделей потребления, качество поиска и популярность сервисов позволяет компании своевременно корректировать продуктовые стратегии. Например, успешный рост доли поискового рынка, а также расширение сервисов мультимедиа, подписок и облачных решений свидетельствуют о том, что аналитические решения активно используются для оценки эффективности продуктов и выявления конкурентных возможностей.

Акцент делается также на развитие экосистемы ИИ-продуктов: создание и внедрение нейросетей, интеграция ИИ-ассистентов и автоматизированных решений в продукты не только повышает качество сервисов, но и позволяет собирать и использовать данные для дальнейшего анализа конкурентной среды. Это делает Яндекс способным не только реагировать на действия соперников, но и формировать собственные стратегические инициативы [8].

Сильной стороной конкурентной разведки в Яндексе является доступ к масштабным данным, развитым аналитическим платформам и интеллектуальным технологиям, которые используются для прогнозирования и моделирования рыночного поведения. Эти ресурсы обеспечивают компании способность раннего выявления трендов, подготовки стратегических прогнозов и адаптации бизнес-решений.

Однако практика конкурентной разведки также сталкивается с определёнными ограничениями. В условиях российского рынка доступ к некоторым международным источникам данных может быть ограничен, а законодательные и регуляторные требования усиливаются, что накладывает рамки на сбор и использование определённых видов информации. Напрямую это отражается на оценке международной конкуренции и сравнительном анализе глобальных игроков.

Проведённый анализ практики ведения конкурентной разведки в деятельности крупной российской технологической компании «Яндекс» позволяет сделать несколько существенных выводов, которые подтверждают важность и актуальность выбранной темы исследования. Полученные результаты демонстрируют, что конкурентная разведка не только присутствует в управленческой практике организации, но и служит важнейшим инструментом стратегического развития, адаптации к рыночным изменениям и укрепления позиций на рынке.

Во-первых, данные финансовой отчетности компании за 2025 год свидетельствуют о продолжении устойчивого роста основных бизнес-показателей, что является косвенным подтверждением успешной адаптации стратегий к конкурентной среде. Выручка компании выросла на значительные проценты год к году в основных сегментах, включая поисковые и облачные направления, а доля на российском поисковом рынке продолжила увеличиваться, достигнув более двух третей общего рынка. Эти результаты отражают способность организации эффективно реагировать на рыночные сигналы, что является одной из задач конкурентной разведки [5].

Во-вторых, практическое применение аналитических и цифровых инструментов в деятельности Яндекса позволяет компании не только фиксировать и оценивать текущие рыночные тренды, но и прогнозировать развитие ключевых сегментов. Интеграция искусственного интеллекта, машинного обучения и собственных аналитических платформ в процессы обработки данных существенно расширяет возможности анали-

тической функции и делает её неотъемлемой частью принятия стратегических решений. Такая интеграция характерна для современного подхода к конкурентной разведке в технологических компаниях.

Кроме того, компания продолжает развивать свои продукты на базе ИИ, облачных технологий и данных, что усиливает конкурентные преимущества и позволяет укреплять позиции в разнообразных сегментах рынка — от поиска и рекламы до корпоративных сервисов и облачных решений. Акцент на создании и внедрении инновационных продуктов делает конкурентную разведку инструментом не только наблюдения за действиями конкурентов, но и источником инсайтов для внутреннего развития и продуктовой дифференциации [9].

Вместе с тем практика конкурентной разведки в Яндексе сталкивается с определёнными ограничениями, характерными для российского контекста. Это включает в себя требования к регулированию доступа к информации, вопросы информационной безопасности и необходимость балансировать между корпоративной прозрачностью и защитой бизнес-данных в условиях усиленного контроля. Такие ограничения влияют на стратегический выбор источников информации и методы анализа, требуя от компании сочетания открытых данных и собственных внутренних инсайтов.

Таким образом, конкурентная разведка в компании «Яндекс» выступает не просто вспомогательной функцией, а органичной частью системы стратегического менеджмента. Она помогает компании адаптироваться к внешним вызовам, оперативно реагировать на действия конкурентов, прогнозировать развитие рынков и обеспечивать устойчивость бизнеса.

Библиографический список

1. Гулина, Ю. И. Бизнес-разведка: сущность и значение в российской и зарубежной практике экономической безопасности субъекта хозяйствования // Экономика и социум. 2017. №12 (43). – URL : https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-razvedka-suschnost-i-znachenie-v-rossiyskoy-i-zarubezhnoy-praktike-eknomicheskoy-bezopasnosti-subekta-hozyaystvovaniya (дата обращения: 12.04.2026).

2. Милосердова, Е. Е. Язык политической риторики в медиапространстве Евросоюза (на материале грандов европейской журналистики) / Е. Е. Милосердова, В. И. Пефтиев // Язык и действительность : сборник статей по итогам второй международной конференции. Материалы научной сессии, Москва, 15–16 марта 2017 года / Составители И. В. Харитонова, Г. В. Беликова, Е. Е. Беляева [и др.]. – Часть 2. – Москва : ООО «Издательство «Спутник+»«, 2017. – С. 181–184. – EDN ZCEGVV.

3. Полетаев, Д. О. Влияние международных санкций на ведение бизнеса в россии на примере компании Яндекс // Экономика и социум. – 2025. – №7-1 (134). – URL : https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-sanktsiy-na-vedenie-biznesa-v-rossii-na-primere-kompanii-yandeks (дата обращения : 05.04.2026).

4. Институциональное обеспечение развития государственно-частного партнерства в регионе (финансовый аспект) / Ю. В. Коречков, Л. А. Леженина, В. А. Быков, В. А. Козлов // Финансовая жизнь. – 2023. – № 2. – С. 51–55. – EDN NKKKEA.

5. Яндекс объявляет финансовые результаты за I квартал 2025 года // Яндекс : официальный сайт. — 25 апреля 2025. — URL : http:// ir.yandex.ru/press-releases?year=2025&id=25-04-2025 (дата обращения : 10.03.2026).

6. Выручка «Яндекса» за девять месяцев впервые превысила 1 триллион рублей // RBC.ru. — 29 октября 2025. — URL : https://www.rbc.ru/business/29/10/2025/6901b51f9a794712ab8eecc3 (дата обращения : 10.02.2026).

7. Совокупная выручка Yandex B2B Tech за 2024 год составила 32,2 млрд рублей // «Ведомости» : сайт. — 27 марта 2025 — URL : https://www.vedomosti.ru/business/news/2025/03/27/1100583-sovokupnaya-viruchka-yandex (дата обращения : 11.03.2026).

8. Доля крупных российских компаний, использующих генеративный ИИ, превысила 70 % // Яндекс : официальный сайт. — 8 декабря 2025. — URL : https://ir.yandex.ru/press-releases?year=2025&id=08-12-2025-01 (дата обращения : 12.03.2026).

9. Искусственный интеллект в России — 2025: тренды и перспективы // HSBI.HSE.ru : сайт. — 28.12.2025. — URL : https://hsbi.hse.ru/events/raznoe/iskusstvennyy-intellekt-v-rossii-2025-trendy-i-perspektivy/ (дата обращения : 09.03.2026).

УДК 336.22

Сравнительно-правовой анализ налоговых систем Российской Федерации и Республики Беларусь в контексте гармонизации союзного государства

Comparative Legal Analysis of the Tax Systems of the Russian Federation and the Republic of Belarus in the Context of Harmonization of the Union State

Е. Н. Жуков
студент
E-mail: zhenyazhukov2006@gmail.com
М. А. Климов
студент
E-mail: macasklimow@icloud.com
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
научный руководитель — А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
E. N. Zhukov
Student
M. A. Klimov
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
Research supervisor — A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics and Accounting
and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье представлен сравнительный анализ налоговых систем России и Беларуси в рамках союзного государства.

Ключевые слова: Россия, Беларусь, налог, НДС, налогообложение.

Abstract

The article presents a comparative analysis of the tax systems of Russia and Belarus within the framework of the Union State.

Keywords: Russia, Belarus, tax, VAT, taxation.

В условиях углубления интеграционных процессов в рамках Союзного государства и ЕАЭС вопросы сближения налоговых систем России и Беларуси приобретают особую актуальность [5].

Как справедливо отмечают исследователи, принципы налогообложения отражают особенности государственной налоговой политики и служат основой для формирования нормативно-правовой базы. С 1 января 2026 года в обеих странах вступил в силу ряд существенных изменений [1, 2, 3, 4], что делает необходимым их своевременный анализ и осмысление.

Целью работы является выявление общих черт и особенностей налогообложения в России и Беларуси, а также оценка успехов в интеграции фискальных политик двух государств.

Наиболее существенные изменения в 2026 году коснулись порядка обложения доходов физических лиц. С 2026 года в России действует пятиступенчатая прогрессивная шкала НДФЛ: 13 % – для доходов до 2,4 млн руб. в год; 15 % – от 2,4 до 5 млн руб.; 18 % – от 5 до 20 млн руб.; 20 % – от 20 до 50 млн руб.; 22 % – свыше 50 млн руб. в год.

Важным уточнением стало распространение этой шкалы на доходы граждан государств-членов ЕАЭС, работающих по найму на территории Российской Федерации. Ранее их доходы облагались по ставке 30 %.

Теперь с первого дня работы применяются ставки, предусмотренные для резидентов Российской Федерации. Это существенно снижает налоговую нагрузку для трудовых мигрантов.

При этом важно отметить, что повышение налоговых ставок направлено на увеличение поступлений именно в федеральный бюджет, а не бюджеты регионов и муниципалитетов, что еще больше осложняет ситуацию с бюджетами субъектов и городов. Еще одно важное замечание состоит в том, что НДФЛ умеет в базе именно доход физических лиц, а это заработные платы премии и иной доход.

В то же время, если рассматривать способы пополнения бюджета, то следовало ввести такую прогрессивную шкалу не в отношении дохода, а в отношении получения дивидендов и купонов с фондового рынка. Но в свою очередь такой шаг снизил бы инвестиционную привлекательность фондового рынка и рынка долга для крупных инвесторов, что в период невозможности получения долгосрочных кредитов от европейских стран и Китая, инвестиции в дорогостоящее и долго окупаемое производство свелись бы к критическим значениям.

Белорусская система также эволюционирует в сторону прогрессии, но с иными порогами. Базовая ставка сохраняется на уровне 13 %, как в России. Однако с 2025 года действовала повышенная ставка 25 % для доходов, превышающих 220 000 бел. рублей в год, а 28 декабря 2025 года этот порог был повышен в 2026 году до 350 000 бел. рублей в год, что расширяет применение базовой ставки для более чем 98 % работающих граждан. Кроме того, для сверхвысоких доходов введена ставка 30 %.

В части налогообложения прибылей организаций политика двух стран выглядят разнонаправленно. В России с 2025 года ставка налога на прибыль повышена и зафиксирована на уровне 25 %. Это часть масштабной налоговой реформы, направленной на увеличение доходной части бюджета. Что касается льгот, в Налоговом кодексе Российской Федерации они существуют для разных отраслей.

В Беларуси стандартная ставка остается более низкой — 20 %. Стоит отметить, что льготные ставки и варианты их применение в Налоговом кодексе Республики Беларусь описаны также четко, как и в Налоговом кодексе Российской Федерации, что, несомненно, упрощает ведение бизнеса в наших странах. Это способствует развитию предпринимательства. Однако и здесь введен элемент прогрессии: для организаций с годовым объемом прибыли свыше 25 млн бел. рублей ставка повышается до 25 %.

Таким образом, базовая налоговая нагрузка на бизнес в Беларуси пока остается ниже, чем в России, но крупный белорусский бизнес попадает под те же 25 %. Это свидетельствует о равных условиях для бизнеса в обеих странах, что делает нецелесообразным перерегистрацию организаций из одной страны в другую.

Обе страны традиционно используют НДС как основной источник фискальных доходов, однако 2026 год принес изменения в ставках. С 1 января 2026 года базовая ставка НДС повышена с 20 % до 22 %. Также произошло расширение круга плательщиков: организации и ИП на УСН обязаны платить НДС при превышении порога доходов в 20 млн руб. Для них предусмотрена альтернатива: уплата НДС по ставкам 5 % или 7 % без права на вычеты.

Как и повышение НДФЛ, это увеличение налоговых ставок показывает катастрофическое положение российского бюджета, при этом дальнейшее повышение ставок и круга налогоплательщиков снижает инвестиционную активность сильнее чем высокий уровень ключевой ставки. И в итоге может привести не только к стагфляции, но и к полноценной рецессии. При этом по данным за первые месяцы 2026 года Российская Федерация уже по некоторым критериям, в частность объем ВВП, уже вошла в стадию рецессии.

Стандартная ставка НДС в Беларуси сохранена на уровне 20 %. Изменений в налоговом законодательстве на 2026 год не планируется, что говорит о стабильности ставок для бизнеса на этот и на следующий год. С 2025 года в Беларуси для физических лиц введен единый имущественный платеж, объединяющий налог на недвижимость, земельный и транспортный налоги, что значительно упрощает процедуру уплаты. Дополнительно введены повышающие коэффициенты для владельцев крупных домов и квартир, а также увеличен налог на мощные мотоциклы.

В России также произошли изменения: с 2026 года расширен перечень расходов при УСН, который стал открытым, и проиндексированы лимиты для применения этого режима.

Россия и Беларусь активно сотрудничают в налоговой сфере. Ключевым достижением стало подписание 3 октября 2022 года международного договора об общих принципах налогообложения по косвенным налогам и запуск с 31 января 2023 года интегрированной системы администрирования косвенных налогов. Эта система, построенная на лучших мировых практиках, позволяет автоматизировать контроль за полнотой уплаты НДС при трансграничной торговле, выстраивать цепочки формирования добавленной стоимости и фокусировать контроль на недобросовестных налогоплательщиках [6].

Это поможет облегчить сбор налогов и обелить экономику. Можно сказать, что налоговые системы двух стран показывают высокую степень синхронизации как в ставках, так и в налоговых льготах.

Проведенное сопоставление позволяет сделать вывод о том, что налоговые системы России и Беларуси, имея общую основу, развиваются в направлении фискальной достаточности, но с учетом национальных приоритетов.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. Сближение методов. Обе страны переходят к прогрессивному налогообложению личных доходов, хотя пороги и ставки различаются.

2. Фискальный вектор. Россия повышает ставки по ключевым налогам для решения бюджетных задач. Беларусь сохраняет более низкую базовую нагрузку на бизнес, но усиливает прогрессию для сверхдоходов и вводит элементы упрощения администрирования для граждан.

3. Успешная интеграция. Создание и функционирование интегрированной системы администрирования косвенных налогов является практическим примером успешной гармонизации, создающим основу для дальнейшего сближения фискальных политик в рамках Союзного государства. Дальнейшее развитие налоговых систем, вероятно, будет определяться как внутренними экономическими потребностями, так и задачами углубления интеграции в рамках ЕАЭС.

Библиографический список

1. Налоговая реформа – 2026: проект Минфина и что ждет бизнес // РБК Компании : [сайт]. — 2025. — 16 октября. — URL : https://companies.rbc.ru/news/RJjYilVRIz/nalogovaya-reforma-2026-proekt-minfina-i-chto-zhdet-biznes/ (дата обращения : 09.03.2026).

2. Ставки единого налога // Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь : [сайт]. — 2026. — URL: https://nalog.gov.by/?amp=.

3. Утверждены изменения налогового законодательства // Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь : [сайт]. — 2025. — URL : https://president.gov.by/ru/events/utverzdeny-izmenenia-nalogovogo-zakonodatel-stva (дата обращения : 07.03.2026).

4. Налоги-2026 // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. — URL : https://www.nalog.gov.ru/new2026 (дата обращения : 07.03.2026).

5. Домашняя, С. С. Современные проблемы налоговой системы России и пути их решения / С. С. Домашняя, А. Ю. Волков // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона : сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ, Ярославль, 06 апреля 2020 года. – Ярославль : Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)», 2020. – С. 245–247. – EDN BEZTLK.

6. Сафонова, Ю. В. Причины и способы уклонения от уплаты налогов в России / Ю. В. Сафонова, А. О. Челмакина, А. Ю. Волков // Экономический потенциал студенчества в региональной экономике : материалы международной научно-практической конференции, Ярославль, 28 ноября 2019 года / Под научной редакцией Л. Г. Батраковой, Н. Л. Будахиной. — Часть 2. – Ярославль : Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2020. – С. 109–114. – EDN RKZOKC.

УДК 342.9

Анализ финансовых мер государственной поддержки российского бизнеса, пострадавшего в результате западных санкций

Analysis of Financial Measures of State Support for Russian Businesses Affected by Western Sanctions

И. А. Каленов
студент
E-mail: ivan1111kostroma@gmail.com
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
научный руководитель — А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
I. A. Kalenov
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
Scientific advisor — A. Yu. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics
and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье анализируется комплекс финансовых мер поддержки российского бизнеса, разработанный Правительством Российской Федерации в ответ на санкционное давление западных стран. Подробно рассматриваются такие инструменты, как льготное кредитование системообразующих компаний и высокотехнологичных предприятий, компенсация расходов малого и среднего предпринимательства (МСП) на использование системы быстрых платежей, а также грантовая поддержка молодых предпринимателей. На основе статистических данных оцениваются первые результаты применения этих механизмов, включая рост оборотов через систему быстрых платежей и объемы выданных кредитов. Автор приходит к выводу, что реализуемая государственная политика способствует сохранению стабильности ключевых отраслей и стимулирует инновационное развитие, хотя отдельные меры сталкиваются с ограничениями, связанными с макроэкономической конъюнктурой.

Ключевые слова: санкционное давление, меры поддержки бизнеса, системообразующие компании, льготное кредитование, гранты для предпринимателей.

Abstract

The article analyzes a set of financial measures to support Russian business, developed by the Russian Government in response to the sanctions pressure from Western countries. The article provides a detailed examination of such tools as preferential lending to systemically important companies and high-tech enterprises, compensation for the expenses of small and medium-sized businesses (SMEs) related to the use of the fast payment system, and grant support for young entrepreneurs. Based on statistical data, the first results of the

use of these mechanisms are evaluated, including the growth of turnover through the fast payment system and the volume of loans issued. The author concludes that the implemented government policy contributes to maintaining the stability of key industries and stimulates innovative development, although some measures face limitations related to the macroeconomic environment.

Keywords: sanctions pressure, business support measures, backbone companies, preferential loans, grants for entrepreneurs.

В условиях продолжающейся санкционной политики Запада в отношении, в том числе и российского бизнеса [7], Правительством России был разработан комплексный пакет мер поддержки, который на регулярной основе обновляется и дополняется. Важнейшим аспектом стали финансовые мер поддержки, среди которых можно выделить льготные кредиты системообразующим компаниям, компенсации малым и средним предприятиям (МСП) расходов на использование системы быстрых платежей, «кредитные каникулы» для заемщиков, гранты молодым предпринимателям, продление сроков уплаты авансовых платежей по налогу на прибыль, реструктуризация кредитов с плавающими ставками, льготные кредиты под 3 % для производств высоких технологий и многое другое. Рассмотрим некоторые из них.

Льготные кредиты системообразующим компаниям представляют собой специализированные кредитные программы, принятые для поддержки компаний, входящих в перечень системообразующих организаций и оказавшихся в уязвимом положении из-за введения санкций. Для таких компаний предусмотрена возможность получения займов и кредитов по льготной ставке, что обеспечит поддержание и продолжение их деятельности.

Первыми, кому были выданы такие льготные кредиты, стал агропромышленный комплекс России, а также промышленность и торговля. Для агропромышленного сектора предусмотрены льготные кредиты по ставке 10 % годовых на срок не более 12 месяцев. Для промышленности и торговли займы выдаются по ставке 11 % годовых. Основными условиями получения льготных кредитов стало включение компании в перечень системообразующих и максимальное сохранение занятости на производстве [8].

Общий объем выданных льготных кредитов системообразующим компаниям за 2022 г. составил 1,9 трлн руб., в том числе 250 млрд руб. на транспортный комплекс и около 36 млрд руб. на сферу ЖКХ. Однако в таких обстоятельствах возникает дисбаланс и конкуренция на кредитном рынке. При этом, на наш взгляд, в краткосрочной перспективе такие меры способствовали значительной поддержке бизнеса в условиях санкционного кризиса.

Кроме того, в рамках рассматриваемой меры в июне 2022 г. было выделено 120 млрд руб. из Фонда национального благосостояния на 20 лет через механизм субсидированного депозита Внешэкономбанка в целях поддержки на ближайшие годы кредитования отдельных проектов, реализуемых в рамках Фабрики проектного финансирования. Уже сейчас через указанный канал финансируется 17 проектов на общую сумму около 1,2 трлн руб. [3].

Важность поддержки системообразующих организаций в условиях санкционного давления заключается в том, что крупные отечественные предприятия оказывают значительное влияние как на отдельную сферу экономической деятельности, так и на развитие территории, на которой такие компании функционируют.

Значимой мерой стала также компенсация МСП расходов на систему быстрых платежей. Недавно Правительство России продлило рассматриваемую меру еще на полгода, на ее реализацию предусмотрено 500 млн руб.

Средства, выделяемые государством для реализации рассматриваемой инициативы, направляются на возмещение компаниям банковской комиссии за использование в своей деятельности системы быстрых платежей. При этом основным источников финансирования расходов стал резервный фонд Правительства России.

Стоит отметить, что в целом система быстрых платежей (СБП) представляет собой такую платформу Банка России, которая дает возможность гражданам оплачивать различные товары и услуги с использованием мобильных приложений банков, которые непосредственно участвуют в системе быстрых платежей. Преимущество ее заключается в том, что комиссия за такие операции составляет не более 0,7 % от цены товара, что в 2 раза ниже, чем при использовании иных платежных операторов.

Банк, который подключен к системе быстрых платежей, должен передавать в Минэкономразвития России информацию о совершаемых операциях, об их количестве и комиссии, которые была внесена за такие транзакции организациями.

Рассматриваемая мера по компенсации МСП расходов на использование системы быстрых платежей была введена еще в июле 2021 г. и работала до января следующего года. Основными критериями участия в данной программе являлось то, что компания должна находиться в реестре МСП и одновременно с этим быть участником программы по оплате через систему быстрых платежей. При этом важно отметить, что потолка по сумме компенсации установлено не было, то есть бизнес имел возможность возместить вс. Оплаченную им комиссию.

После демонстрации своей эффективности мера была продлена, что дало возможность бизнесу сэкономить на платах за обслуживание безналичных расчетов. Кроме того, произошло стимулирование бизнеса к подключению к системе быстрых платежей.

По итогам реализации программы ежемесячные обороты покупок через систему быстрых платежей выросли на 50 %, а общее число компаний, подключенных к системе быстрых платежей, возросло на 10 % [5]. Произошло активное подключение компаний к системе быстрых платежей, что можно наблюдать по увеличению оборотов по СПБ у крупных банков.

Дополнительным механизмом поддержки бизнеса и предпринимателей в условиях санкционного давления стали гранты молодым предпринимателям. Так, гранты выдаются на цели создания и развития собственного бизнеса. Получить такие гранты могут как индивидуальные предприниматели, так и юридические лица. Однако для юридических лиц условием является то, что их учредителем должны быть лица в возрасте 14–25 лет. По мнение властей, доля молодых предпринимателей в юридическом лице должна быть не менее 50 %. При этом для участников, не достигших 18 лет, для получения гранта необходимо предоставить письменное согласие от родителей.

Объем выдаваемого гранта варьируется от 100 тыс. до 500 тыс. руб. При этом для предпринимателей, реализующих свои бизнес-инициативы в Арктической зоне объем гранта составляет 1 млн руб. Одним из ключевых условий для получения гранта является необходимость софинансирования реализации проекта молодым предпринимателем, объем такого софинансирования составляет не менее 25 % от общей стоимости реализации предпринимательской инициативы. Кроме того, участникам программы также необходимо будет пройти обучение в центре «Мой бизнес».

Выигранный грант участники могут потратить на разнообразные инициативы при реализации своей предпринимательской деятельности, например, приобретение оборудования, оплата коммунальных платежей, аренда и ремонт помещений и т. д. Однако грантами нельзя оплачивать налоги, проценты по займам и кредитам, а также нельзя направить грант на покупку недвижимости или автомобиля.

Таким образом, благодаря рассматриваемой инициативе даже в условиях наличий некоторых санкционных ограничений молодые предприниматели могут развивать свой бизнес, что, на мой взгляд, способствует созданию новых рабочих мест, а также стимулированию инноваций [1].

Так, например, в рамках реализации специальной программы «Старт», реализуемой Фондом содействия инновациям, в части грантов молодым предпринимателям существует возможность получить финансирование для своих стартапов в объеме до 10 млн руб.

Продолжая тему высоких технологий [6], которая стала особенно актуальной в условиях санкционных ограничений от западных стран, стоит также отметить льготные кредиты под 3 %, выдаваемые компаниям, реализующим деятельность в сфере высоких технологий. Программа запущена в рамках стратегической инициативы Правительства России «Взлет: от старта до IPO». Программа реализуется непосредственно Минэкономразвития России совместно с АО «Корпорация «МСП» и АО «МСП Банк». Предоставление кредитов осуществляется на инвестиционные или же оборотные цели по льготной процентной ставке. Стоит отметить, что для получения таких льготных кредитов приоритетными выступают компании из 14 отраслей.

Выдача льготных кредитов возможна для организаций, работающих в сфере искусственного интеллекта, интернета вещей, коммуникационных технологий, новых производственных и генетических технологий, биотехнологий и фармацевтики, а также в части технологий новых материалов и веществ. Кроме того, в феврале 2024 г. инициатива стала доступна не только субъектам малого и среднего предпринимательства, но и малым технологическим организациям.

С 2022 г. по данным МСП Банка льготную поддержку смогли получить около 286 компаний, работающих в сфере высоких технологий. При этом общий объем льготного кредитования высокотехнологичной отрасли в рамках рассматриваемой программы достиг более 48 млрд руб. [2]. Однако в 2024 г. МСП Банк уведомил высокотехнологичные компании о повышении ставки льготного кредитования с 3 % до 12 % [4]. Объясняется данная мера исчерпанием лимитов субсидирования процентной ставки, а также увеличением ключевой ставки Банка России.

В итоге мы можем говорить о том, что был запущен процесс стимулирования модернизации, а также увеличения производительности и привлечения инвестиций в основные фонды. Кроме того, получаемый бизнесом в рамках программы доступ к «длинным деньгам», на наш взгляд, позволяет уменьшить срок окупаемости проектов, а также увеличить производственные масштабы и даже реализовывать экспорт в долгосрочной перспективе. Более того, реализация указанной инициативы способствует созданию новых рабочих мест, развитию промышленных кластеров, технопарков и наукоградов.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что российское государство активно применяет разнообразные финансовые меры поддержки отечественного бизнеса, столкнувшегося с последствиями санкций Запада. Среди наиболее значимых механизмов выделяются предоставление льготных кредитов системообразующим предприятиям и высокотехнологичным компаниям, позволяющее сохранить стабильность ключевых отраслей экономики и стимулировать инновационное развитие.

Компенсация расходов МСП на использование системы быстрых платежей способствует снижению финансовой нагрузки на бизнес и повышению доступности современных платежных технологий. Выделение грантов молодым предпринимателям демонстрирует внимание государства к поддержке новых инициатив и развитию предпринимательства среди молодежи.

Эти меры направлены на укрепление конкурентоспособности отечественных компаний, обеспечение устойчивого роста национальной экономики и минимизацию негативных последствий внешнего санкционного давления. Эффективность указанных инструментов подчеркивает необходимость продолжения целенаправленной государственной политики в области финансовой поддержки бизнеса, особенно в условиях геополитической нестабильности и экономических вызовов современности.

Библиографический список

1. Волков, А. Ю. Инновации в России / А. Ю. Волков // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012. – № 2. – С. 15–19. – EDN PAZKDV.

2. Доклад о мерах государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях санкционных ограничений / Минфин России. — Москва, 2023. — 120 с.

3. Минэкономразвития уточнит прогноз по динамике инвестиций в России в 2022 году // Интерфакс.ру : официальный сайт. — URL : https://www.interfax.ru/business/ 860158 (дата обращения : 17.04.2026).

4. МСП Банк поднимает ставку льготных кредитов высокотехнологичным компаниям // РБК : официальный сайт. — URL : https://deloros.ru/press-centr/publikacii/msp-bank-podnimet-stavku-lgotnykh-kreditov-vysokotekhnologichnym-kompaniyam (дата обращения : 17.04.2026).

5. Оценка эффективности мер поддержки субъектов МСП : информационно-аналитический материал Банка России // Банка России : официальный сайт. — URL : https://cbr.ru/Content/Document/File/124805/dfs_04082021.pdf (дата обращения : 17.04.2026).

6. Пудова, А. О. Развитие информационных технологий в России как реализация государственной политики / А. О. Пудова, А. Ю. Волков // Семьдесят вторая всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов высших учебных заведений с международным участием : сборник материалов конференции : электронное издание в 3 частях. — Ярославль, 24 апреля 2019 года. — Часть 3. – Ярославль : Ярославский государственный технический университет, 2019. – С. 268–271. – EDN RERQLH.

7. Пузанкова, Е. П. Трудности государственного управления на современном этапе развития России / Е. П. Пузанкова, М. А. Волков, А. Ю. Волков // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона : сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ, Ярославль, 08–10 апреля 2019 года. – Ярославль : Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)», 2019. – С. 93–96. – EDN RSUSHI.

8. Якунина, Е. Льготные кредиты для проектов / Е. Якунина, А. Жундриков // InfraOneResearch : сайт. — 2022. — URL : https://infraoneresearch.ru/fkh2ub/2rdov0?s1qtyk=1w5lyk (дата обращения : 17.04.2026).

УДК 336.67

Прогнозирование финансового состояния предприятия общественного питания на основе комплексного анализа: проблематика и пути решения (на примере ООО «ИВ»)

Financial Forecasting of a Public Catering Enterprise Based on a Comprehensive Analysis: Problems and Solutions (Case Study of Llc «IV»)

С. Н. Логинов
студент
E-mail: sn.loginov@edu.mubint.ru
Л. А. Леженина
кандидат экономических наук, доцент
заведующий кафедрой экономики и учетно-аналитической деятельности
E-mail: lezheninala@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
S. N. Loginov
Student
L. A. Lezhenina
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Head of the Department of Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье представлены результаты комплексного финансового анализа и прогнозирования финансового состояния предприятия общественного питания ООО «ИВ» (ресторанно-гостиничный комплекс «Иоанн Васильевич», г. Ярославль). Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации предприятий отрасли к современным экономическим вызовам: волатильности спроса, росту цен на сырье и усилению конкуренции. На основе горизонтального, вертикального и коэффициентного анализа бухгалтерской отчетности за 2024–2025 гг. выявлено ключевое противоречие: абсолютная финансовая устойчивость и сверхнормативная ликвидность сочетаются с критическим снижением рентабельности продаж вследствие опережающего роста управленческих расходов. С использованием метода процента от продаж построен краткосрочный прогноз. Разработаны и количественно обоснованы две практические рекомендации: оптимизация управленческих затрат и реинвестирование избыточных ликвидных активов в расширение посадочных мест. Совокупный прогнозный эффект позволяет увеличить чистую прибыль более чем в 4 раза без привлечения заемного финансирования.

Ключевые слова: финансовый анализ, прогнозирование финансового состояния, рентабельность, ликвидность, управленческие расходы, реинвестирование, общественное питание, метод процента от продаж, финансовая устойчивость.

Abstract

This article presents the results of a comprehensive financial analysis and financial forecast for the catering company IV LLC (Ioann Vasilievich Restaurant and Hotel Complex, Yaroslavl). The relevance of the study stems from the need for companies in the industry to adapt to modern economic challenges: demand volatility, rising raw material prices, and increased competition. A key contradiction was identified using a horizontal, vertical, and ratio

analysis of financial statements for 2024-2025: absolute financial stability and above-standard liquidity are combined with a critical decline in sales profitability due to the accelerated growth of management expenses. A short-term forecast was developed using the percentage of sales method. Two practical recommendations were developed and quantitatively substantiated: optimization of management expenses and reinvestment of excess liquid assets into seat expansion. The combined forecast effect allows for a more than fourfold increase in net profit without the need for borrowed financing.

Keywords: financial analysis, financial condition forecasting, profitability, liquidity, administrative expenses, reinvestment, public catering, percentage of sales method, financial stability.

Современная экономическая ситуация, характеризующаяся высокой волатильностью потребительского спроса, устойчивым ростом цен на продукты питания и сырье, логистическими ограничениями и усилением санкционного давления, ставит предприятия сферы общественного питания перед беспрецедентными вызовами. Согласно отраслевым данным, рынок общепита в 2025–2026 гг. столкнулся с падением трафика на 11–16 % в регионах и ростом конкуренции со стороны ритейла (сегмент готовой еды в супермаркетах). В этих условиях для сохранения рыночных позиций и обеспечения устойчивого развития предприятию критически важно не просто контролировать текущие показатели, но и обладать способностью достоверно оценивать перспективы своего финансового состояния.

Прогнозирование финансового состояния выступает не просто элементом финансового планирования, а фундаментальным инструментом стратегического менеджмента. Оно позволяет предприятию заблаговременно идентифицировать зоны финансовой нестабильности, оценить потенциальные возможности для роста и диверсификации, а также сформировать стратегию, устойчивую к внешним шокам. Комплексный финансовый анализ служит той информационной базой, которая обеспечивает объективность прогнозов [2].

Проблема исследования заключается в том, что традиционные методики прогнозирования, основанные исключительно на ретроспективных данных, зачастую не учитывают специфику деятельности предприятий общественного питания: сезонность, высокую зависимость от макроэкономической конъюнктуры, быструю оборачиваемость средств. Существует объективная потребность в применении комплексного подхода к анализу, который позволил бы интегрировать отраслевые особенности в процесс прогнозирования.

Цель данного исследования – на примере ООО «ИВ» (ресторанно-гостиничный комплекс «Иоанн Васильевич», г. Ярославль) провести комплексный финансовый анализ, построить прогноз финансового состояния на краткосрочную перспективу и разработать обоснованные практические рекомендации, направленные на укрепление финансовой устойчивости и повышение эффективности деятельности.

Инструментарий исследования включал следующие методы:

— горизонтальный (временной) анализ – для оценки динамики изменения статей бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах;

— вертикальный (структурный) анализ – для определения удельного веса отдельных статей в итоговых показателях;

— коэффициентный анализ – для расчета относительных показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности;

— метод процента от продаж – для построения прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах на краткосрочную перспективу;

— модели прогнозирования банкротства – для интегральной оценки риска несостоятельности (модель Иркутской государственной экономической академии) [6].

Информационную базу исследования составила бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ИВ» за 2024–2025 гг., а также аналитические данные о деятельности предприятия, опубликованные в открытых источниках [7].

Ресторанно-гостиничный комплекс «Иоанн Васильевич» – один из известных гастрономических и культурных брендов города Ярославля, основанный в 2009 году. На сегодняшний день это не просто ресторан русской кухни, а полноценный мультиформатный проект, объединяющий ресторан, гостиницу и площадку для проведения мероприятий.

Концепция заведения построена на атмосфере и персонажах культового фильма «Иван Васильевич меняет профессию», что делает его точкой притяжения для туристов. Предприятие занимает устойчивую нишу на рынке, о чем свидетельствует высокий рейтинг (10-е место из 611 заведений на ведущем туристическом портале) и стабильный поток гостей.

Горизонтальный анализ баланса показал устойчивый рост масштабов деятельности: выручка увеличилась на 13,5 % (с 88 363 тыс. до 100 282 тыс. руб.), активы – на 5,6 % (с 61 085 тыс. до 64 516 тыс. руб.).

Вертикальный анализ выявил, что доля собственного капитала в пассивах составляет более 80 %, что значительно превышает нормативное значение (50 %) и свидетельствует о высокой финансовой независимости.

Анализ ликвидности показал, что предприятие характеризуется избыточной ликвидностью. Коэффициент абсолютной ликвидности (5,23) превышает норматив более чем в 26 раз, что гарантирует абсолютную платежеспособность, но указывает на неэффективное использование ресурсов.

Таблица 1. Коэффициенты ликвидности ООО «ИВ» (составлена автором)

Показатель	2024	2025	Норматив
Коэффициент текущей ликвидности	8,16	7,50	≥ 2
Коэффициент быстрой ликвидности	6,68	6,05	≥ 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	5,81	5,23	≥ 0,2

Коэффициенты финансовой устойчивости (таблица 2) подтверждают абсолютную финансовую стабильность: коэффициент автономии – 0,82, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – 0,80 (при нормативе 0,1).

Таблица 2. Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «ИВ» (составлена автором)

Показатель	2024	2025	Норматив
Коэффициент автономии	0,824	0,818	≥ 0,5
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,214	0,222	≤ 1
Коэффициент обеспеченности СОС	0,811	0,803	≥ 0,1

Однако анализ рентабельности (таблица 3) выявил ключевую проблему. Рентабельность продаж по чистой прибыли снизилась с 5,68 % до 2,46 % – более чем в два раза. Причина – опережающий рост управленческих расходов: +20,7 % против +13,5 % роста выручки.

Прибыль от продаж сократилась на 45 %, чистая прибыль – на 50,8 %.

Таблица 3. Показатели рентабельности ООО «ИВ» (составлена автором)

Показатель	2024	2025	Изменение
Рентабельность продаж (по чистой прибыли), %	5,68 %	2,46 %	-3,22 п. п.
Рентабельность активов (ROA), %	7,99 %	3,93 %	-4,06 п. п.
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	9,73 %	4,79 %	-4,94 п. п.

При этом деловая активность предприятия росла: оборачиваемость активов ускорилась на 17 дней, оборачиваемость оборотных активов – на 18 дней. Однако рост эффективности использования ресурсов не компенсировал неоправданное увеличение затрат на управление. Оценка вероятности банкротства по модели Иркутской государственной экономической академии (R-счет 6,83 при пороге 0,32) подтвердила минимальные риски несостоятельности [7].

Выявленная проблема – опережающий рост управленческих расходов при сверхнормативной ликвидности – определила два направления улучшения финансового состояния: оптимизация текущих затрат и реинвестирование избыточных ликвидных активов в развитие.

Мероприятие 1: сокращение управленческих расходов.

Предлагается сократить управленческие расходы на 7 % за счет:

— оптимизации расходов на оплату труда (пересмотр системы премирования, устранение дублирующих функций);

— снижения представительских и административных расходов;

— пересмотра договоров с поставщиками услуг (охрана, связь, обслуживание оборудования).

Расчет экономического эффекта представлен в таблице 4. Данное мероприятие не требует инвестиций и может быть реализовано в краткосрочном периоде за счет внутренних организационных изменений.

Таблица 4. Расчет эффекта от сокращения управленческих расходов (составлена автором)

Показатель	Значение, тыс. руб.
Выручка 2025 года	100 282
Фактические управленческие расходы 2025 года	94 986
Сокращение расходов (7 %)	6649
Плановые управленческие расходы	88 337
Прибыль от продаж (план)	11 945
Прочие доходы 2025 года	706
Прочие расходы 2025 года	2693
Прибыль до налогообложения (план)	9958
Налог на прибыль (25 %)	2490
Плановая чистая прибыль	7468
Фактическая чистая прибыль 2025 года	2470
Прирост чистой прибыли	4998

Мероприятие 2: реинвестирование в расширение посадочных мест.

На конец 2025 года предприятие располагает значительным объемом высоколиквидных активов: денежные средства – 12 211 тыс. руб., краткосрочные финансовые вложения – 29 201 тыс. руб. (в сумме 41 412 тыс. руб.). Предлагается направить 20 % краткосрочных финансовых вложений (5840 тыс. руб.) на приобретение дополнительного помещения и оборудование нового тематического зала на 30 посадочных мест.

Экономическое обоснование:

— текущая вместимость – 120 мест;

— увеличение вместимости – на 30 мест (25 %);

— прогнозируемый прирост выручки – 25 071 тыс. руб. (25 % от 100 282 тыс. руб.);

— прогнозируемая рентабельность нового зала – 10 % (среднеотраслевое значение);

— дополнительная чистая прибыль – 2507 тыс. руб. в год;

— срок окупаемости – 5840 / 2507 = 2,33 года.

Сводный эффект и прогнозные показатели представлены в таблице 5.

Для построения прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах на 2026 год использован метод процента от продаж [1, с. 129]. Исходная предпосылка – большинство статей баланса и отчета о финансовых результатах изменяются пропорционально изменению выручки. Прогнозируемый рост выручки на 25 % (с учетом расширения посадочных мест) позволяет рассчитать прогнозные значения.

Таблица 5. Сводный экономический эффект от внедрения рекомендаций (составлена автором)

Мероприятие	Дополнительная чистая прибыль, тыс. руб.
Сокращение управленческих расходов на 7 %	+4998
Реинвестирование 20 % краткосрочных финансовых вложений	+2507
Итого дополнительная чистая прибыль	+7505

Итоговые прогнозные финансовые показатели после внедрения рекомендаций представлены в таблице 6.

Таблица 6. Динамика ключевых финансовых показателей после внедрения рекомендаций (составлена автором)

Показатель	2025 (факт)	Прогноз на 2026 г.	Изменение
Выручка, тыс. руб.	100 282	125 353	+25 071
Чистая прибыль, тыс. руб.	2470	9975	+7505
Рентабельность продаж (по чистой прибыли), %	2,46 %	7,96 %	+5,50 п. п.
Рентабельность активов (ROA), %	3,93 %	15,46 %	+11,53 п. п.
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	4,79 %	18,89 %	+14,10 п. п.

Рентабельность продаж возрастает с 2,46 % до 7,96 %, приближаясь к среднеотраслевым значениям. Рентабельность активов увеличивается почти в 4 раза, что говорит о существенном повышении эффективности использования имущества. Рентабельность собственного капитала достигает 18,89 %, обеспечивая высокую доходность для собственников бизнеса.

Проведенное исследование показало, что комплексный финансовый анализ и прогнозирование позволяют не только диагностировать «узкие места» в деятельности предприятия, но и количественно обосновать управленческие решения.

Для ООО «ИВ» ключевой проблемой является не отсутствие ресурсов, а их неэффективное использование: избыточное накопление ликвидных активов (коэффици-

ент абсолютной ликвидности 5,23 при норме 0,2) и неоправданно высокий уровень управленческих расходов (рост 20,7 % при росте выручки 13,5 %).

Предложенный комплекс мер, включающий оптимизацию управленческих затрат (сокращение на 7 % без привлечения инвестиций) и реинвестирование части избыточных ликвидных активов в расширение посадочных мест (инвестиции 5840 тыс. руб., срок окупаемости 2,33 года), позволяет, согласно прогнозу, построенному методом процента от продаж, увеличить чистую прибыль более чем в 4 раза (с 2470 до 9975 тыс. руб.) без привлечения заемного капитала. Рентабельность продаж при этом возрастает с 2,46 % до 7,96 %, а рентабельность собственного капитала – с 4,79 % до 18,89 %.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством ООО «ИВ» для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Кроме того, предложенная методика комплексного анализа и прогнозирования может быть адаптирована для других предприятий сферы общественного питания, сталкивающихся с аналогичными вызовами.

Дальнейшие исследования могут быть направлены:

— на адаптацию метода процента от продаж для предприятий с выраженной сезонностью спроса;

— разработку отраслевых нормативов показателей рентабельности и оборачиваемости для сегмента тематических ресторанов;

— применение более сложных эконометрических моделей прогнозирования (ARIMA, нейронные сети) для учета нелинейных зависимостей.

Библиографический список

1. Кудрявцева, Т. Ю. Финансовый анализ : учебник для вузов / Т. Ю. Кудрявцева, Ю. А. Дуболазова ; под редакцией Т. Ю. Кудрявцевой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 163 с.

2. Савицкая, Г. В. Теоретические основы анализа хозяйственной деятельности : учебное пособие / Г. В. Савицкая. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 217 с. — URL : https://www.gstu.by/sites/default/files/files/resources/2023/11/savickaya_teoreticheskie_osnovy.pdf (дата обращения: 13.03.2026).

3. Яковлева, Е. Н. Прогнозирование банкротства российских предприятий на основе статистических моделей / Е. Н. Яковлева, А. С. Колесова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2024. — Т. 34. — № 5. — С. 871–878. — URL : https://journals.udsu.ru/econ-law/article/view/9125 (дата обращения : 19.03.2026).

4. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для вузов / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 486 с.

5. Контрагент ООО «ИВ» // Audit-It.Ru : сайт. — URL : https://www.audit-it.ru/contragent/1097604009062_ooo-iv (дата обращения : 14.03.2026).

6. Модель Иркутской государственной экономической академии (r-модель) // Studfile : сайт. — URL : https://studfile.net/preview/8849317/page:6/ (дата обращения : 14.03.2026).

7. Ресторан Иоанн Васильевич // Tripadvisor : сайт. — URL : https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g298488-d1863097-Reviews-Ioann_Vasilyevich-Yaroslavl_ Yaroslavl_Oblast_Central_Russia.html (дата обращения : 14.03.2026).

УДК 339.138

Трансформация стратегий fashion-брендов в условиях цифровых платформ

Transformation of Fashion Brand Strategies in the Context of Digital Platforms

А. И. Макаревич
студент
E-mail: 18nastyamak@gmail.com
М. С. Михальчик
студент
E-mail: milenamihalchik30@gmail.com
Белорусский государственный экономический университет (г. Минск)
A. I. Makarevich
Student
M. S. Mikhalchik
Student
Belarusian State Economic University (Minsk)

Аннотация

В статье рассматривается трансформация стратегий fashion-брендов в условиях цифровизации и развития платформенной экономики. Особое внимание уделяется сравнению двух различных моделей развития: традиционного производственного бренда и цифрового D2C-бренда на примере Conte и SKIMS. Анализ проводится по таким направлениям, как модель дистрибуции, ассортиментная политика и особенности взаимодействия с потребителями в цифровой среде. Выявлены ключевые различия в подходах к формированию ассортимента, ценообразованию и использованию маркетплейсов. Определены преимущества и риски выхода на глобальные рынки, включая рынок Китая. В работе предложены рекомендации по совершенствованию стратегии бренда Conte, включая развитие D2C-каналов, адаптацию к локальным рынкам и использование инструментов социальной коммерции. Сделан вывод о необходимости комплексной цифровой трансформации для обеспечения конкурентоспособности fashion-брендов на международном уровне.

Ключевые слова: fashion-бренды, цифровые платформы, маркетплейсы, D2C, ассортиментная политика, социальная коммерция, глобализация, SKIMS, Conte, стратегия бренда.

Abstract

The article examines the transformation of fashion brand strategies in the context of digitalization and the development of the platform economy. Particular attention is paid to the comparison of two different development models: a traditional manufacturing brand and a digital D2C brand, using Conte and SKIMS as examples. The analysis focuses on distribution models, assortment management, and consumer interaction in the digital environment. Key differences in pricing, assortment strategies, and the use of marketplaces are identified. The study also highlights the opportunities and risks associated with entering global markets, including China. Recommendations for improving Conte's strategy are proposed, including the development of D2C channels, localization, and the use of social commerce tools. The conclusion emphasizes the importance of comprehensive digital transformation for maintaining competitiveness in the global fashion market.

Keywords: fashion brands, digital platforms, marketplaces, D2C, assortment strategy, social commerce, globalization, SKIMS, Conte, brand strategy.

В условиях цифровизации мировой экономики происходит трансформация стратегий развития fashion-брендов, связанная с активным использованием цифровых платформ (маркетплейсы: Wildberries, Ozon, Amazon, Tmall), D2C-каналы (собственные интернет-магазины) и инструменты социальной коммерции (Douyin, прямые эфиры). Бренды, изначально сформированные в офлайн-среде, адаптируют свои бизнес-модели к новым условиям, тогда как компании, изначально сформированные в цифровой среде, строят стратегию с учётом глобального онлайн-рынка.

Целью работы является выявление особенностей трансформации стратегий fashion-брендов в условиях цифровых платформ и разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии бренда Conte. Для достижения поставленной цели в качестве объектов сравнительного анализа были выбраны компании, представляющие полярные модели развития: Conte (традиционный производственный холдинг) и SKIMS (цифровой D2C-бренд). Сопоставление данных моделей позволяет выявить универсальные и специфические инструменты адаптации fashion-ритейла к платформенной экономике. Сравнительный анализ проводился по трем ключевым векторам: модель дистрибуции, управление ассортиментом и инструменты взаимодействия с аудиторией в цифровой среде.

Conte представляет собой многокатегорийный fashion-холдинг, стратегия которого трансформируется от традиционной модели массового производства к более гибкому подходу, ориентированному на цифровые каналы и ограниченные коллекции. Качество Conte базируется на трёх ключевых факторах: вертикальная интеграция и контроль полного цикла, выбор премиальных и инновационных материалов, экологическая безопасность.

В отличие от Conte, американский бренд SKIMS сформирован в условиях цифровой среды и ориентирован на глобальные онлайн-рынки. Его стратегия основана на использовании цифровых платформ, включая собственный D2C-канал и инструменты онлайн-продвижения. Вместо традиционного сезонного цикла, бренд использует дроп-модель (множественные микро-релизы, коллаборации, ограниченный тираж) что приводит к искусственному дефициту, ажиотажу и быстрой распродаже. Используемые материалы более чем на 50 % состоят из переработанных волокон [1, 2].

Рассмотрим устойчивость брендов Conte и SKIMS на рынке. Бренд SKIMS быстро стал популярным благодаря эффекту новизны и активному медийному продвижению, однако бренды, ориентированные на краткосрочные тренды часто подвержены колебаниям интереса аудитории, что снижает их долгосрочную устойчивость. В отличие от этого, Conte благодаря длительному присутствию на рынке сформировал более стабильную позицию. Бренд постепенно адаптируется к изменениям, переживает кризисы и опирается на налаженные производственные связи, что позволяет говорить о более высокой степени устойчивости в долгосрочной перспективе.

Дополнительно стоит отметить различия в зависимости брендов от личностного фактора. SKIMS во многом связан с личным брендом Kim Kardashian, что усиливает его узнаваемость, но одновременно создаёт определённые репутационные риски. В случае негативных инфоповодов, связанных с основателем, это может напрямую повлиять на восприятие бренда в целом. Conte, в свою очередь, не привязан к конкретной публичной личности, что делает его более независимым с точки зрения репутации. В этом контексте можно говорить о более устойчивой модели развития, менее подверженной внешним имиджевым колебаниям.

Если рассматривать ценовой аспект, то между двумя данными брендами прослеживаются заметные различия. Conte ориентирован на более доступный ценовой сегмент и предлагает продукцию с достаточно хорошим соотношением цены и качества (в среднем чулочно-носочные изделия стоят около 5–30 белорусских рублей, бельё – 30–80 белорусских рублей, а базовая одежда – в пределах 40–120 белорусских рублей), что делает бренд привлекательным для широкой аудитории.

В свою очередь, SKIMS занимает более высокий ценовой сегмент (нижнее бельё – примерно 20–60 долларов, корректирующее бельё — 40–100 долларов, а отдельные изделия могут стоить 100–150 долларов и выше), где значительная часть стоимости формируется за счёт имиджа и маркетинговой составляющей. В этом плане Conte имеет определённое преимущество, так как его продукция легче адаптируется под рынки с более низкой покупательной способностью. Это позволяет бренду потенциально успешнее выходить на развивающиеся рынки, где для потребителей одним из ключевых факторов остаётся именно цена [1, 2].

Также важным аспектом сравнительного анализа является ассортиментная политика брендов. Conte можно отнести к многокатегорийным брендам, так как он предлагает достаточно широкий выбор продукции: это чулочно-носочные изделия, бельё, трикотаж, домашняя одежда и базовые элементы гардероба. По оценкам, ассортимент Conte насчитывает сотни товарных позиций, которые регулярно воспроизводятся и дополняются новыми коллекциями. При этом основной акцент делается не на ограниченность и эксклюзивность, а на масштаб производства и широкое покрытие различных категорий товаров. Такой подход позволяет бренду эффективно работать на рынках с высокой ценовой чувствительностью и обеспечивать устойчивый объём продаж.

В отличие от этого, бренд SKIMS изначально специализировавшийся на корректирующем белье, в дальнейшем значительно расширил ассортимент, включив в него нижнее бельё, домашнюю и базовую одежду. На данный момент бренд формирует более 20 коллекций, каждая из которых включает ограниченное количество моделей, представленных в различных цветах и размерах. В результате использования дропмодели общее количество товарных позиций в течение года может достигать нескольких сотен и даже тысяч товарных позиций, несмотря на относительно компактный ассортимент в каждый конкретный момент времени.

Таким образом, специфика ассортиментной политики отражает фундаментальные расхождения в бизнес-моделях брендов: Conte ориентируется на стабильность, масштаб и доступность, тогда как SKIMS – на динамичность, ограниченность предложения и сильную маркетинговую составляющую.

Анализ операционных моделей показывает существенные различия в масштабах и форматах присутствия брендов. Conte сохраняет черты классического холдинга, располагая 137 офлайн-магазинами в 15 странах, в то время как SKIMS демонстрирует более гибкую гибридную сеть: 20 собственных точек и 116 партнерских магазинов на трех материках.

Различия в цифровых стратегиях брендов продиктованы географией и экономикой выбранных площадок. Ключевыми каналами для Conte выступают маркетплейсы Wildberries и Ozon. Выбор обусловлен ориентацией на рынки России и СНГ, где данные платформы занимают лидирующие позиции, имеют низкий порог входа и не требуют от бренда значительных первоначальных вложений в глобальный маркетинг.

В отличие от региональных площадок, присутствие SKIMS на Amazon оправдано задачами глобального охвата. Работа на мировом маркетплейсе сопряжена с высокой конкуренцией и значительными затратами на международную логистику и рекламу.

Однако для SKIMS эти издержки нивелируются сильным позиционированием и высокой узнаваемостью бренда, неразрывно связанной с имиджем Ким Кардашьян.

Разнонаправленность стратегий также объясняется различиями в поведении целевой аудитории. На региональных платформах (Wildberries, Ozon) поведение потребителей носит преимущественно рациональный характер: акцент смещен на цену, систему скидок, отзывы и скорость доставки. В свою очередь, на глобальных площадках и в D2C-каналах (как у SKIMS) доминирует эмоциональный фактор. Здесь первичную роль играет визуальный контент, маркетинговая коммуникация и приверженность ценностям бренда, что формирует высокую лояльность даже при более высоком ценовом сегменте.

Таким образом, маркетплейсы выступают не просто каналами продаж, а стратегическими фильтрами, которые определяют ассортиментную политику и формат взаимодействия бренда с потребителем в зависимости от типа платформы.

В результате исследования установлено, что цифровые платформы выступают ключевым фактором трансформации стратегий fashion-брендов. При этом выход на глобальные рынки (Китай, ЕС) сопряжён для бренда Conte с такими рисками, как:

— высокая конкуренция со стороны локальных производителей белья и трикотажа, обладающих более низкой себестоимостью и лучшим знанием потребительских предпочтений;

— риск несоответствия размерных сеток и дизайна антропометрическим и культурным стандартам (например, в Китае востребованы иные силуэты и цветовые решения), что может привести к росту возвратов;

— логистические и регуляторные барьеры: длительные сроки доставки, таможенные пошлины, требования к сертификации (OEKO-TEX, GB, CCC), несоблюдение которых влечёт штрафы или блокировку товаров на маркетплейсах.

На основе проведённого анализа можно выделить следующие направления дальнейшей трансформации стратегии бренда Conte.

Внедрить модель D2C (Direct-to-Consumer) через собственную глобальную платформу. Опираясь на опыт SKIMS, развивать не только присутствие на маркетплейсах, но и собственный сайт. Это позволит собирать первичные данные о зарубежных покупателях и снизить зависимость от посредников.

Развивать позиционирование бренда Conte с акцентом на устойчивое производство и экологическую ответственность. Использование натуральных материалов – сильный стратегический инструмент для выхода на рынки с высокими экологическими стандартами (ЕС, премиальный сегмент Китая). В противовес синтетическому массмаркету, Conte предлагает «здоровую и этичную альтернативу» в виде прозрачной коммуникации о качестве и устойчивости [3].

Стоит более подробно рассмотреть перспективы выхода бренда Conte на рынок Китая, который на сегодняшний день является одним из крупнейших и наиболее быстроразвивающихся рынков электронной коммерции.

Для выхода на данный рынок целесообразно рассматривать сотрудничество с такими крупными платформами, как Tmall и JD.com, поскольку они обеспечивают доступ к широкой аудитории и обладают развитой логистической инфраструктурой. Однако одного присутствия на маркетплейсах недостаточно.

В Китае особое значение имеет социальная коммерция, активно развивающаяся через платформу Douyin. Продвижение товаров часто происходит через короткие видео и прямые эфиры, где блогеры демонстрируют продукцию в реальном времени.

Поэтому для Conte важными направлениями могут стать сотрудничество с локальными инфлюенсерами (KOL – Key Opinion Leader), которые уже имеют доверие аудитории, а также использование модели KOC (Key Opinion Consumers) – микроинфлюенсеров, которые обеспечивают более высокий уровень доверия за счет искрен-

них отзывов, что критически важно для сегмента белья и трикотажа. Это позволит не только повысить узнаваемость бренда, но и быстрее адаптироваться к особенностям потребительского поведения на китайском рынке. Также это поможет преодолеть культурный барьер.

Для привлечения новых клиентов и увеличения продаж целесообразно внедрение элементов дроп-модели для лимитированных капсульных коллекций, что поможет Conte быстрее реагировать на тренды маркетплейсов.

Осуществить локализацию контента, товарных карточек и упаковки под нормативно-культурные требования целевых рынков. Для выхода на рынки ЕС и Китая бренду Conte необходимо адаптировать размерные сетки (EU, CN), перевести описания и инструкции с учётом локального SEO (Search Engine Optimization), а также получить сертификаты OEKO-TEX (Oekologische-Textilien), или GB (Guobiao). Отсутствие локализации ведёт к росту возвратов и снижению конверсии, нивелируя ценовое преимущество бренда. Данная мера особенно актуальна для работы на Tmall, JD.com и Amazon EU.

Таким образом, трансформация стратегии бренда Conte в условиях глобализации цифровых платформ должна носить комплексный характер, переходя от простой дистрибуции к модели «цифровой экосистемы».

Управление выявленными рисками (регуляторными, культурными и логистическими) требует не просто механической адаптации, а превентивного подхода. Предложенный комплекс мер – от внедрения D2C-каналов и экопозиционирования до интеграции в социальную коммерцию (Douyin) – позволяет минимизировать данные барьеры за счет диверсификации рисков и формирования прямой связи с потребителем.

Сравнительный анализ с брендом SKIMS подтверждает, что в современных условиях жизнеспособность fashion-брендов на международном рынке определяется не только качеством продукта, но и «цифровой гибкостью»: способностью сочетать глобальные охваты маркетплейсов с уникальностью собственных каналов продаж.

Внедрение элементов дроп-модели и глубокая локализация контента становятся необходимыми условиями для перехода локального бренда в статус конкурентоспособного участника глобального рынка, способного оперативно реагировать на динамичные запросы трансграничной интернет-торговли.

Библиографический список

1. CONTE : официальный сайт. – URL : https://conte.by/ (дата обращения : 04.04.2026).

2. SKIMS : официальный сайт. – URL : https://skims.com/ (дата обращения : 04.04.2026).

3. Экологичное производство одежды // CONTE : официальный сайт. – URL : https://conte.by/proizvodstvo (дата обращения : 04.04.2026).

УДК 330.88

Криптопирамиды как часть современной теневой экономики

Cryptocurrencies as Part of the Modern Shadow Economy

В. Д. Мамонтова
студентка
E-mail: vladlena3010@mail.ru
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: A140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
V. D. Mamontova
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics
and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В рамках статьи было рассмотрено понятие криптопирамиды, ее признаки и принципиальные отличия от классических пирамид, функционирующих по принципу схемы Понци. В том числе были разобраны конкретные примеры этой мошеннической пирамиды (Bitconnect, Финико).

Ключевые слова: криптопирамида, схема Понци, Финико, Bitconnect.

Abstract

In this article, the concept of a cryptopyramid, its features and fundamental differences from classical pyramids operating on the principle of a Ponzi scheme were considered. In particular, specific examples of this fraudulent pyramid scheme (Bitconnect, Finico) were analyzed.

Keywords: cryptopiracy, Ponzi scheme, Finico, Bitconnect.

MMM, Bernard L. Madoff Investment Securities, «Властилина» и т. д. – крупные компании, принёсшие своим владельцам огромную прибыль. Некоторые из них оказывали существенное влияние на общественное мнение и (или) были связаны с очень известными людьми (например, услугами Бернарда Мейдоффа пользовались Стивен Спилберг, Ларри Кинг, Bank of America и т. д.). Однако эти же компании в итоге стали яркими примерами крупных мошеннических схем, в которых люди потеряли свои деньги.

Сейчас уже сложно представить, что люди в это когда-то верили. Тем не менее, ситуация сейчас мало чем изменилась. Стремительное развитие цифровых финансовых технологий и растущая популярность криптовалют создали благоприятную среду для трансформации классических экономических правонарушений. Одним из опасных феноменов последних лет стали криптопирамиды – комбинация классической финансо-

вой пирамиды (схемы Понци) и современных цифровых активов (главным образом, криптовалют, как можно понять из названия данной мошеннической схемы). Поскольку деятельность подобных организаций заведомо является незаконной, то логично их рассматривать как одну из составляющих теневой экономики. Что собой представляет криптопирамида, как она работает и в чём её принципиальные отличия от классической пирамиды? В статье постараемся ответить на эти вопросы.

Перед тем, как говорить о криптопирамидах, необходимо затронуть актив, который непосредственно с ними связан. Единого определения понятия криптовалюты не существует, а те, что чаще всего используются, не до конца отражают ее сущность. Остановимся на более распространенной формулировке для лучшего понимания механизма ее действия. Криптовалюта представляет собой виртуальный децентрализованный актив, функционирующий на основе криптографических методов защиты (установление личности владельца актива и фиксация факта его смены) и блокчейне – инструменте, использующемся для хранения больших объемов данных без возможности их удаления или изменения. Первой такой валютой официально считается биткоин (BTC), появившийся в США в 2008 году (все последующие стали называться альткоинами (altcoins). На фоне этого ряд стран (Китай, США, Швеция, Россия и т. д.) заявили о начале разработки цифровой формы своей национальной валюты. В России она уже получила названия «цифровой рубль» и уже запущена пилотная версия, а с 1 сентября 2026 года будет возможность попробовать данную систему клиентам крупнейших банков и торговых компаний [6].

В связи со столь бурным развитием как различных криптовалютных систем, так и специальных рынков и бирж, появление различных мошеннических схем в этой экономической сфере становится лишь вопросом времени.

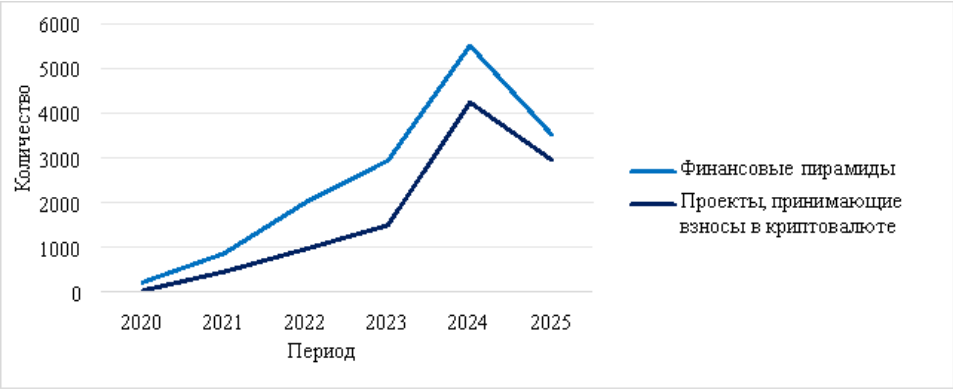


Рисунок. Динамика выявления финансовых пирамид Центральным Банком России на период с 2020 по 2025 гг. (составлен автором на основе данных Банка России)

На рисунке представлена динамика выявления финансовых пирамид и криптопирамид. Как можно заметить, к 2024 году это значение достигло максимума, а после снизилось. Как отмечает Центральный Банк России (ЦБ), в основном финансовые пирамиды маскируются под интернет-проекты, а взносы в криптовалюту в 2024–2025 годах выросли с 77 до 84 %. Для привлечения внимания организаторы использовали сайты, страницы в соцсетях и телеграм-каналы [4]. Эти данные иллюстрируют, что, несмотря на снижение общего количества выявленных пирамид за прошлый год, доля криптопирамид имеет тенденцию роста.

Как уже было упомянуто в самом начале, криптопирамида является мошеннической схемой, непосредственно связанной с теневой экономикой. Подобно классическим пирамидам, она построена на постоянном притоке новых вкладчиков, имея воз-

можность существовать и функционировать только за счет их средств. Для этого организаторы активно используют различные инструменты, главным из которых является реклама (причем в наиболее агрессивной или навязчивой форме). В эпоху интернета это играет еще большую роль, поскольку появляются новые возможности для распространения информации доверчивым пользователям, которые чаще всего плохо представляют, что представляет собой криптовалюта. Люди больше обращают внимание на выстроенное для них изображение, обещающее высокий доход за короткое время (например, Bitconnect гарантировала около 40 % в месяц) [1], невзирая на то, что конкретики в определении деятельности организации нет (при этом использование слов «блокчейн», DeFi, «стартап» или «криптовалюта» не является показателем ясности). Кроме уже озвученных признаков, присущих как криптомирамиде, так и схеме Понци, можно выделить отсутствие лицензии ЦБ на ведение финансовой деятельности [2].

Отличий между двумя схожими видами мошенничества не так много. Среди ключевых можно выделить форму организации и вид актива финансовых пирамид, а также возможность возврата средств. Классической пирамидой чаще всего становятся инвестиционные проекты, предполагающие вложения в различные активы (ценные бумаги, драгоценные металлы и т. д.). В то же время криптопирамидами могут быть международные стартапы, венчурные и иные интернет-проекты, которые непосредственно связаны с криптовалютой, используя либо широко распространенную (например, BTC), либо свою собственную. В первом случае есть возможность вернуть свои средства, поскольку известны личности организаторов, а денежные средства поступают на счета, которые можно отследить. Установить конкретного виновного не составляет труда. Криптопирамиды делают это практически невозможным: чаще всего организаторы являются анонимными пользователями, личности которых нет возможности установить. Однако даже если это и удается сделать, то вернуть денежные средства практически невозможно из-за того, что криптовалюта представляет собой цифровой актив, а в некоторых случаях мог осуществляться их вывод через другие биржи (например, Binance или FTX) [1].

Стоит заметить, что сравнение происходило на основе признаков финансовых пирамид, описанных на сайте Центрального Банка России, но так или иначе они мало чем отличаются друг от друга. Данное замечание было сделано для того, чтобы пояснить выбор криптопирамид, которые будут рассмотрены далее.

Bitconnect — одна из крупнейших пирамид современности по объему привлеченных средств, действовавшая в период с 2016 по 2018 гг. От пользователей требовалось инвестировать свои средства в токен BBC, а взамен они получали стабильный доход. При этом месячный доход составлял 40 % от вложений, после чего на 299 дней происходила блокировка средств на платформе. За это время специальный бот использовал волатильность рынка (изменчивость цен на активы), чтобы впоследствии вернуть первоначальную сумму с полученной прибылью.

Первым, кто сравнил Bitconnect с финансовой пирамидой, был Виталик Бутерин, создатель блокчейн-платформы Ethereum. Параллельно с этим правительство Великобритании сделало предупреждение организации, обязывая ее раскрыть детали своей деятельности. Тем не менее, окончательную точку в этом деле поставили США в конце января 2018 года, что привело к закрытию компании. После этого стоимость токена BBC резко упала на 92 % — с 500 долларов до 30.

В результате деятельности пирамиды инвесторы потеряли от 2 до 3,5 миллиардов долларов. Основатель Bitconnect Сатиш Кумбхани был обвинен Министерством юстиции США в организации мошеннической схемы, а Управление по борьбе с экономическими преступлениями Индии конфисковало его активы [5].

Одной из недавних, но не менее серьезных по последствиям пирамид была организована в 2019 году на территории Татарстана. В общем и целом проект Finiko был

похож на Bitconnect по своему содержанию: предлагалась возможность заработка (в среднем 20–30 % ежемесячно) через онлайн-платформу, куда было достаточно вложить небольшую сумму (1000$) и подключится к одной из программ для получения дохода. Система производила операции на финансовом и криптовалютном рынках автоматически, без участия пользователя, который мог просто наблюдать за изменением баланса. Однако важным отличием проекта Finiko стало то, что он предлагал возможность погашения кредита и помощь в приобретении имущества.

Тем не менее, вскоре у пользователей начались проблемы с выводом средств и выплатой обещанных процентов. Так продолжалось до тех пор, пока организацией не заинтересовались ЦБ и правоохранительные органы. В отношении организаторов в декабре 2020 года было возбуждено уголовное дело. Был вынесен приговор одному из основателей Finiko – Лидии Нуриевой, следствие же по остальным участникам продолжается. Согласно данным Генеральной прокуратуры на 2024 год общая сумма ущерба составила свыше 209 миллионов рублей [3].

Это были лишь некоторые примеры, которых, на самом деле, более чем предостаточно. Однако на основе рассмотренных пирамид можно сказать, что в первую очередь именно незнание механизма функционирования рынка криптовалют делает людей более доверчивыми к «профессионалам» и «экспертам», а желание больше заработать в которые сроки толкает их идти на большие риски.

В заключение стоит сказать, что криптопирамиды — настолько же новый феномен, как это было сотню лет назад пирамида Понци. Тем не менее, сейчас мошеннические схемы вышли на новый уровень, и важно не только предотвращать возникновение пирамид и ликвидировать их, но и уделять большое внимание финансовой грамотности населения, чтобы подобных случаев происходило все меньше.

Библиографический список

1. Алискеров, М. Обманутые правдой. От сетевого маркетинга до криптопирамид / М. Алискеров; 1-е изд. — Махачкала : BOOK LARIBA, 2024 г. — 208 с.

2. По каким признакам можно распознать финансовую пирамиду // Банк России : официальный сайт. – URL : https://cbr.ru/Reception/TopicalMessage/Page/2672 (дата обращения : 10.04.2026).

3. Направлено в суд уголовное дело о хищении свыше 209 млн рублей, полученных от вкладчиков интернет-проекта «Финико» // Генеральная прокуратура Российской Федерации : официальный сайт. – 2024. – 27 апреля. – URL : https://epp.genproc.gov.ru/ ru/gprf/mass-media/news/main/e470046/ (дата обращения : 10.04.2026).

4. Противодействие нелегальной деятельности на финансовом рынке // Банк России : официальный сайт. – 2026. – 27 февраля. – URL : https://cbr.ru/ analytics/inside/2025_2/ (дата обращения : 11.04.2026).

5. Суд постановил выплатить $17 млн жертвам одной из крупнейших криптопирамид // РБК.Крипто : сайт. – 2023. – URL : https://www.rbc.ru/crypto/ news/63c0feab9a79474a0596ca84 (дата обращения : 10.04.2026).

6. Технология блокчейн и криповалютный рынок : глобальные риски, тенденции и перспективы развития : сборник научных трудов / отв. ред. В. И. Герасимов. — Москва : ИНИОН РАН, 2022. – 238 с.

УДК 338.246.2

Искусственный интеллект как фактор технологической независимости и развития российской экономики: учётно-аналитический аспект

Artificial Intelligence as a Factor of Technological Independence and Development of the Russian Economy: Accounting and Analytical Aspect

С. Е. Неволина
студентка
E-mail: senevolina@mail.ru
Ярославский государственный технический университет
S. E. Nevolina
Student
Yaroslavl State Technical University

Аннотация

В статье анализируется роль искусственного интеллекта (ИИ) как фактора развития и технологической независимости российской экономики в 2026 году, рассмотренная сквозь призму учётно-аналитической деятельности. На основе данных McKinsey и Statista оцениваются текущее состояние рынка ИИ в России и отставание от зарубежных стран. Выявлены ключевые проблемы внедрения ИИ в учёт и аналитику: дефицит кадров (в условиях специальной военной операции), сопротивление персонала, инфраструктурные и нормативные барьеры, неравномерность цифровой трансформации между крупным и малым бизнесом. На примерах Сбера, Яндекса и ВКонтакте показано, как ИИ способствует снижению зависимости от западных решений, но требует длительных сроков внедрения и значительных инвестиций. Определены перспективные направления: развитие отечественных ИИ-платформ для учёта и анализа, государственная поддержка, повышение цифровых компетенций бухгалтеров и экономистов. Сделан вывод, что ИИ является важной основой устойчивого экономического роста и достижения технологического суверенитета России.

Ключевые слова: искусственный интеллект, технологическая независимость, учётно-аналитическая деятельность, цифровая трансформация, российская экономика, Сбер, Яндекс, ВКонтакте, дефицит кадров, специальная военная операция.

Abstract

The article analyzes the role of artificial intelligence as a factor in the development and technological independence of the Russian economy in 2026, considered through the lens of accounting and analytical activities. Based on data from McKinsey and Statista, the current state of the AI market in Russia and the lag behind foreign countries are assessed. The study identifies key problems of AI implementation in accounting and analytics: personnel shortages (in the context of the special military operation), employee resistance, infrastructure and regulatory barriers, and the uneven digital transformation between large and small businesses. Using the examples of Sber, Yandex, and VKontakte, it is shown how AI helps reduce dependence on Western solutions but requires long implementation periods and significant investments. Promising directions are identified: development of domestic AI platforms for accounting and analytics, government support, and enhancement of digital competencies of accountants and economists. It is concluded that AI represents an important foundation for sustainable economic growth and the achievement of technological sovereignty in Russia.

Keywords: artificial intelligence, technological independence, accounting and analytical activities, digital transformation, Russian economy, Sber, Yandex, VKontakte, personnel shortage, special military operation.

В настоящее время внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) рассматривается не только как инструмент повышения эффективности бизнеса, но и как важный фактор обеспечения технологической независимости российской экономики. В условиях ограниченного доступа к зарубежным цифровым решениям ИИ становится одним из ключевых элементов формирования внутреннего технологического потенциала [5]. В сфере экономики и учётно-аналитической деятельности применение ИИ способно существенно изменить процессы сбора, обработки и контроля финансовой информации.

В статье анализируется, как российские организации внедряют ИИ (с акцентом на учёт и аналитику), а также выявляются проблемы и перспективы достижения технологического суверенитета в 2026 году. Для сравнения привлекается зарубежный опыт. По данным McKinsey, к 2027 году 88 % компаний в мире будут использовать ИИ хотя бы в одной бизнес-функции, а более половины — сразу в нескольких [3].

Уже сегодня две трети зарубежных фирм применяют ИИ в нескольких функциональных областях, причём почти половина — в трёх и более [3]. По оценкам Statista, объём российского рынка ИИ в 2025 году составил около 5,04 млрд долларов, и в 2026–2031 годах ожидается его ежегодный рост более чем на 26 % [4].

Альтернативные источники называют прирост в 2,3 млрд долларов (на 45 % выше показателя 2025 года) [1]. Тем не менее, российские показатели пока уступают зарубежным, что требует системных мер.

Целью статьи является определение ключевых проблем и перспективных направлений развития ИИ как фактора технологической независимости и экономического роста российских организаций в 2026 году применительно к учётно-аналитической деятельности. В стратегиях развития информационного общества России на период до 2030 года и обеспечения технологического лидерства в качестве приоритетов для крупных организаций на 2026 год закреплены создание инфраструктуры ИИ, продвижение локальных платформ, обучение персонала и инвестирование в современные технологические решения.

В учётно-аналитической сфере применение ИИ открывает качественно новые возможности. Речь идёт об автоматизации рутинных операций (бухгалтерских проводок, сверок, формирования регламентированной отчётности), что позволяет снизить трудозатраты и минимизировать ошибки. Аналитические алгоритмы на базе ИИ обеспечивают выявление аномалий в финансовых данных в реальном времени, прогнозирование ключевых показателей, оценку рисков и проведение стресс-тестирования.

Кроме того, ИИ может быть задействован в автоматизации внутреннего аудита, контроле соблюдения национальных стандартов и налогового законодательства, а также в формировании многомерной управленческой отчётности. Всё это напрямую повышает качество экономических решений.

Вместе с тем, инвестиции в ИИ требуют государственной поддержки, поскольку даже крупные организации не в состоянии в одиночку разрабатывать и внедрять эти технологии в необходимом объёме. Уже сейчас государственные инвестиции способствуют ускорению внедрения ИИ в российский бизнес, поддерживая развитие Сбера, Яндекса и ВКонтакте, создание инфраструктуры для хранения и анализа больших данных, а также реализацию образовательных программ [2].

Особого внимания заслуживают конкретные примеры Сбера, Яндекса и ВКонтакте, которые показывают, как ИИ может укреплять технологическую независимость, но заодно и выявляют системные проблемы, значимые и для учётно-аналитической сферы. Так, Сбер использует ИИ для кредитного скоринга, прогнозирования финансовых рисков, чат-ботов и персонализированных рекомендаций. С точки зрения учёта и анализа это означает автоматизированную оценку кредитоспособности, непрерывный мониторинг просроченной задолженности и формирование резервов под ожидаемые потери. Благодаря этому удалось снизить зависимость от западных скоринговых моделей. Однако для внедрения потребовались годы: пришлось переучивать сотрудников, обновлять IT-инфраструктуру и перестраивать внутренние регламенты. Проблема в том, что даже такой крупный игрок тратил на это годы, а для малого и среднего бизнеса подобные проекты часто недоступны.

Другой пример — Яндекс. Компания применяет ИИ для персонализированного поиска, оптимизации рекламных кампаний и рекомендательных систем. В учётно-аналитическом ключе это прежде всего обработка больших массивов данных о поведении пользователей, что даёт материал для управленческого учёта, анализа эффективности рекламы и прогнозирования выручки. Создана собственная технологическая платформа, независимая от Google и других западных аналогов. Но и здесь внедрение идёт постепенно, чтобы не перегружать системы и персонал. Скорость интеграции ИИ ограничена человеческим фактором и рисками сбоев в обработке данных, что может искажать аналитику.

Третий пример — ВКонтакте. Социальная сеть использует ИИ для таргетинга рекламы, рекомендаций контента и автоматической модерации. Для учётно-аналитической деятельности это означает автоматический контроль размещаемого контента (снижение рисков блокировок и штрафов), а также аналитику вовлечённости пользователей для оптимизации рекламных доходов. Удалось отказаться от иностранных модераторов. Но аналогичным образом технологии внедряются осторожно, поэтапно, чтобы не нарушить учётные и отчётные процессы [1, 5].

Наряду с достижениями существуют серьёзные проблемы, тормозящие широкое распространение ИИ в учётно-аналитической деятельности. Важнейшая из них — дефицит квалифицированных кадров, особенно в условиях специальной военной операции, когда многие специалисты в области машинного обучения и анализа данных вынуждены находиться в зоне боевых действий. Кроме того, нередко наблюдается сопротивление персонала, которому сложно адаптироваться к цифровым учётным системам. Всё это снижает эффективность интеграции ИИ в стратегию развития организаций, обостряет инфраструктурные и нормативные барьеры (ограничение доступа к зарубежным аналитическим платформам), а также актуализирует задачи кибербезопасности и соответствия национальным стандартам [2]. Добавим, что цифровая трансформация идёт неравномерно: крупные компании внедряют ИИ значительно быстрее, чем малый и средний бизнес, что усиливает технологический разрыв в учётно-аналитическом обеспечении и снижает общий эффект для экономики.

В свете изложенного перспективные направления развития российской экономики с использованием ИИ связаны в первую очередь со срочным развитием отечественных платформ ИИ для учёта и анализа, что позволит снизить, а в идеале — исключить зависимость от иностранного программного обеспечения. Не менее важно системное повышение цифровых компетенций бухгалтеров, экономистов и аналитиков через корпоративные образовательные программы по аналитике данных, машинному обучению и управлению цифровыми инструментами [2, 5].

Опыт Сбера, Яндекса и ВКонтакте убедительно показывает, что успешная цифровая трансформация на базе ИИ возможна только при системном подходе, объединяющем технологии, организационные регламенты, обучение персонала и стратегиче-

ское планирование. Ключевой задачей становится не столько разработка ИИ как такового, сколько обеспечение условий для его масштабируемого внедрения в учётные и аналитические процессы широкого круга предприятий.

Таким образом, в 2026 году использование ИИ становится для российской экономики не просто фактором конкурентоспособности, а важным условием достижения технологической независимости. В учётно-аналитической деятельности это означает необходимость интеграции ИИ в финансовые и управленческие процессы, развития отечественных аналитических платформ, повышения цифровых компетенций экономистов и бухгалтеров, а также государственной поддержки и соблюдения национальных стандартов.

Примеры Сбера, Яндекса и ВКонтакте показывают, что даже лидеры сталкиваются с системными проблемами: длительные сроки внедрения, дефицит кадров (особенно в условиях специальной военной операции (СВО), сопротивление персонала и высокие затраты. Всё это серьёзно затрудняет масштабирование ИИ на малый и средний бизнес. Поэтому для реальной технологической независимости России в 2026 году нужны не только инвестиции в крупные компании, но и создание механизмов поддержки широкого круга предприятий, ускоренная подготовка кадров (в том числе через переобучение специалистов, возвращающихся из зоны СВО), а также форсированное импортозамещение в сфере ИИ-платформ для учёта и анализа.

Только при этих условиях внедрение ИИ станет действительно ключевым фактором развития российской экономики, создаст основу для её суверенного будущего и позволит сократить отставание от зарубежных организаций. В итоге искусственный интеллект выступает не только инструментом повышения эффективности, но и основой устойчивого экономического роста и технологической независимости России в 2026 году и на перспективу.

Библиографический список

1. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL : https://www.publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201910100025 (дата обращения : 02.04.2026).

2. Рынок ИИ в России в 2025–2026 году: 2,1–2,3 млрд долларов и рост 45 % // РБК Компании : сайт. – 2026. – URL : https://companies.rbc.ru/news/67b5c9d29a79c2a3b42d8f3e (дата обращения : 25.02.2026).

3. Сазонов, А. И. Экономический и конкурентный потенциал комплексного использования беспилотных летательных аппаратов и искусственного интеллекта в российской экономике / А. И. Сазонов, А. А. Киселев // Прогрессивная экономика. – 2026. – № 2 (47). — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiy-i-konkurentnyy-poten-tsial-kompleksnogo-ispolzovaniya-bespilotnyh-letatelnyh-apparatov-i-iskusstvennogo-intellek-ta-v.

4. The State of AI in 2025: Global Survey // McKinsey & Company : сайт. – 2025. – URL : https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai (дата обращения : 02.04.2026).

5. Artificial Intelligence Market – Russia – 2026 forecast // Statista : сайт. – 2026. – URL : https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/russia (дата обращения : 02.04.2026).

УДК 658.14.17

Влияние финансовой устойчивости компании на стоимость её капитала и инвестиционную привлекательность

The Impact of a Company's Financial Stability on its Cost of Capital and Investment Attractiveness

А. А. Носова
студентка
E-mail: aa.nosova@edu.mubint.ru
научный руководитель — А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. A. Nosova
Student
Scientific supervisor — A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье исследуется прямая связь между финансовой устойчивостью компании, стоимостью ее капитала и инвестиционной привлекательностью. Доказывается, что устойчивые финансовые показатели (ликвидность, автономия) снижают риски и стоимость привлекаемого капитала (WACC), повышая доверие инвесторов. Результаты исследования позволяют определить значимость укрепления финансового положения для повышения конкурентоспособности и привлечения инвестиционных ресурсов.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, стоимость капитала, инвестиционная привлекательность, финансовый анализ.

Abstract

This article examines the direct relationship between the financial stability of a company, the cost of its capital and investment attractiveness. It is proved that stable financial indicators (liquidity, autonomy) reduce risks and the cost of attracted capital (WACC), increasing investor confidence. The results of the study make it possible to determine the importance of strengthening the financial position in order to increase competitiveness and attract investment resources.

Keywords: financial stability, cost of capital, investment attractiveness, financial analysis.

В условиях нынешних экономических трудностей, когда международные связи осложнены, конкуренция обостряется. Санкции затрудняют сотрудничество с партнерами, перестраивают логистику и каналы продаж, нарушают производственные процессы и ограничивают гибкость в управлении ресурсами. Компании вынуждены постоянно искать пути укрепления своих позиций на рынке [1].

Способность компании сохранять финансовую устойчивость является залогом ее долгосрочного успеха и стабильности в условиях высокой конкуренции. Финансовая устойчивость подразумевает эффективное управление структурой капитала, обеспечение непрерывности операционной деятельности и надежное выполнение всех фи-

нансовых обязательств в долгосрочной перспективе. Компании, способные стабильно генерировать денежный поток, погашать долги и развиваться в любых экономических условиях, вызывают доверие. Минимизация рисков – главный интерес инвесторов и кредиторов. Финансовая устойчивость, измеряемая конкретными показателями, является залогом успешного привлечения капитала. Инвестиционная привлекательность предприятия является тем самым интегральным показателем, по которому инвесторы принимают управленческие решения о вложении финансовых средств в конкретные инвестиционные проекты.

Инвестиционная привлекательность — это комплекс свойств компании, который создает потенциал для роста ее стоимости и получения дохода при допустимом для инвестора уровне риска. Эти качества обеспечивают перспективу увеличения стоимости бизнеса и получения прибыли в рамках приемлемых для инвестора рисков [2].

Чтобы удовлетворить базовые потребности пользователей в оценке инвестиционной привлекательности предприятий, предлагается проводить анализ, следуя такой логической цепочке:

— Создание основы для оценки: разработка специализированной модели, которая будет служить инструментом для определения инвестиционной привлекательности.

— Подтверждение адекватности модели: идентификация построенной модели путем сопоставления ее с реальными данными, чтобы убедиться в ее точности.

— Проверка на исторических данных: тестирование работоспособности и надежности идентифицированной модели на основе анализа ранее принятых инвестиционных решений.

— Использование в практической деятельности: применение разработанной и проверенной модели для оценки новых инвестиционных возможностей, обоснования принимаемых решений и оптимизации структуры инвестиционных портфелей [7].

Инвестиционная привлекательность представляет собой комплексную оценку, где финансовая устойчивость служит ключевым фундаментом, объединяющим как измеримые данные (коэффициенты ликвидности, автономии, левериджа), так и доверие инвесторов, которое является нематериальным фактором. Иногда компания с сильными финансовыми показателями в настоящий момент может оказаться менее доходной в долгосрочной перспективе по сравнению с организацией, демонстрирующей динамичный рост и потенциал, но пока не достигшей максимальной финансовой стабильности. Однако именно финансовая устойчивость позволяет этой растущей компании реализовать свой потенциал, привлекая капитал по низкой стоимости. Вложения в недооцененные рынком компании, чья финансовая устойчивость обеспечивает надежную основу для будущего роста, способны принести значительную прибыль. При этом оценка инвестиционной привлекательности, основанная на финансовой устойчивости, также зависит от макроэкономических условий в регионе, отрасли или страны, которые формируют риски и стоимость капитала. Таким образом, финансовая устойчивость является ключевым, многогранным элементом комплексной оценки инвестиционной привлекательности, выступающим связующим звеном между текущим состоянием компании, ее стратегическими планами и внешней средой [3].

Применение международных норм финансовой отчетности даёт возможность организациям представлять более достоверные и понятные данные, что, в свою очередь, способствует оптимизации процесса принятия управленческих решений и увеличению открытости на финансовых рынках. Регулярная отчетность включает в себя разнообразные показатели, которые систематически актуализируются и демонстрируют этапы развития компании, что представляет особый интерес для вкладчиков капитала. Инвесторы используют эти данные для оценки ключевых показателей компании, включая её ликвидность, уровень инвестиционных рисков и общую стоимость [5].

Ликвидность, как показатель способности компании быстро превращать активы в деньги, является важным индикатором качества инвестиций. Современные модели оценки фокусируются на способности предприятия поддерживать положительный баланс как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, что отличает их от традиционного анализа, ориентированного на прибыль. Положительный денежный поток свидетельствует о жизнеспособности бизнеса. Отрицательный же может сигнализировать о проблемах в операционной деятельности, крупных инвестициях или погашении долгов.

Способность компании приносить прибыль своим владельцам через денежные потоки – ключевой фактор ее ликвидности и привлекательности для инвесторов. Компании, открыто и честно предоставляющие финансовую информацию, демонстрируют свою готовность управлять рисками, связанными с привлечением средств. Это говорит об их финансовой грамотности, укрепляет репутацию и повышает интерес инвесторов [4; 6]. Таким образом, финансовую устойчивость, оценка которой основывается на данных, представленных в финансовой отчетности компаний, можно рассматривать в качестве ключевого фактора инвестиционной привлекательности: чем она выше, тем стабильнее будет обеспечивать устойчивую отдачу от инвестиций и рост капитала.

Ярославская область служит ярким примером того, как тесно связаны финансовая стабильность предприятий, стоимость капитала и их привлекательность для инвесторов. Несмотря на сильную промышленность (химическую, нефтеперерабатывающую, машиностроительную), регион, как и многие другие в России, сталкивается с проблемами импортозависимости, логистики и необходимости модернизации. На примере таких гигантов, как «Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез» и «Ярославский шинный завод», видно, что улучшение финансовой устойчивости напрямую повышает их инвестиционный потенциал. Компании с высокой финансовой автономией и ликвидностью, подтвержденной по международным стандартам финансовой отчетности, легче получают кредиты по выгодным ставкам, что снижает стоимость капитала (WACC) и делает новые проекты более прибыльными. Региональное правительство активно поддерживает инвесторов, предоставляя госгарантии и субсидии для импортозамещающих проектов стабильным компаниям. Финансовая устойчивость стала для Ярославской области и ее предприятий важным фактором репутации, привлекая как российских, так и зарубежных партнеров из дружественных стран. В условиях санкций именно финансово стабильные компании смогли быстро адаптироваться, перестроить логистику, найти новых поставщиков и модернизироваться, демонстрируя инвесторам свою надежность и жизнеспособность благодаря стабильному денежному потоку.

Финансовая устойчивость предприятия способствует обеспечению его конкурентоспособности для борьбы за инвестиционный ресурс и формированию условий для повышения потенциала роста как темпа достижения стратегических целей. Столь высокое значение финансовой устойчивости объясняется самой сущностью инвестиционной привлекательности как понятия, связанного со способностью создавать будущую прибыль для инвестора: способность эта формирует ценность, которая характеризуется параметрами рентабельности капитала и демонстрирует выгоду для инвестора. Однако необходимо учитывать, что на инвестиционную привлекательность влияет не только сформированная ценность: на ней сказываются и факторы макромасштаба.

Библиографический список

1. Влияние стабильности финансовых показателей и потенциала роста на инвестиционную привлекательность организации // КиберЛенинка : научная электронная библиотека : [сайт]. – URL : https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-stabilnosti-

finansovyh-pokazateley-i-potentsiala-rosta-na-investitsionnuyu-privlekatelnost-organizatsii (дата обращения : 30.09.2025).

2. Финансовая устойчивость как фактор инвестиционной привлекательности предприятия // КиберЛенинка : научная электронная библиотека : [сайт]. – URL : https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-ustoychivost-kak-faktor-investitsionnoy-privlekatelnosti-predpriyatiya (дата обращения : 04.10.2025).

3. Бурлин, Е. Б. Оценка инвестиционной привлекательности корпорации / Е. Б. Бурлин // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 1. — URL : https://esj.today/PDF/33FAVN123.pdf (дата обращения : 09.10.2025).

4. Влияние стабильности финансовых показателей и потенциала роста на инвестиционную привлекательность организации // Вестник.ру : [сайт]. – URL : https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/6177/3367 (дата обращения : 12.10.2025).

5. Зборовская, Е. Б. О роли финансового анализа, рисков и инноваций в практической работе промышленного предприятия в условиях нестабильной внешней среды / Е. Б. Зборовская, А. Ю. Волков // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Т. 8. – № 4(35). – С. 52. – EDN WRLBIZ.

6. Волков, А. Ю. Управление финансами и инновациями на предприятии / А. Ю. Волков, Е. Б. Зборовская // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5. – № 3(16). – С. 74–78. – EDN WXEYQF.

7. Волков, А. Ю. Об управлении финансами предприятий и направлениях его совершенствования / А. Ю. Волков, Е. Б. Зборовская // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. – № 5(30). – С. 24. – DOI : 10.15862/228EVN515. – EDN VJKOZZ.

УДК 338.2

Методические подходы к анализу дебиторской задолженности мебельного производства

Methodological Approaches to Analyzing the Receivables of Furniture Production

Е. А. Розанова
бакалавр
E-mail: lizavetnr@mail.ru
Е. Ю. Антоневская
кандидат экономических наук
доцент кафедры экономики, менеджмента
и экономических информационных систем
E-mail: dr.antonevskaya@gmail.com
Рыбинский государственный авиационный технический университет им. П. А. Соловьева
E. A. Rozanova
Bachelor
E. Yu. Antonevskaya
Candidate of economic sciences
Docent of the Department of Economics, Management, and Economic Information Systems
P. A. Solovyov Rybinsk State Aviation Technical University

Аннотация

Рассматриваются методические подходы и приёмы анализа дебиторской задолженности предприятия, в частности мебельного производства. Обосновывается ком-

плексный универсальный анализ дебиторской задолженности предприятия на основе последовательных этапов: оценки статей баланса, экспресс-анализа дебиторской задолженности, расчёта затрат на её содержание, факторного анализа и анализа эффективности.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, экономика предприятия, комплексный анализ.

Abstract

The article discusses methodological approaches and techniques for analyzing the receivables of an enterprise, particularly in the furniture industry. It substantiates a comprehensive and universal analysis of an enterprise's receivables based on sequential stages: assessing balance sheet items, conducting an express analysis of receivables, calculating the costs associated with their maintenance, conducting a factor analysis, and analyzing efficiency.

Keywords: accounts receivable, enterprise economics, comprehensive analysis.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия – одно из важнейших направлений экономического анализа и аналитической работы. Он раскрывает ключевые знания, методы и основы проведения комплексного анализа состояния компании, оценивая её возможности, определяя проблемы и перспективы развития.

Каждое предприятие обладает своими отличительными особенностями, которые можно заметить при знакомстве с балансом организации. Особенно ярко это проявляется в отраслевом контексте. Так, капиталоемкие производства по типу металлургии обладают значительными основными фондами; для предприятий пищевой промышленности и агропромышленного комплекса (АПК) характерны сезонные поставки сырья, из-за чего запасы сначала сильно растут, а потом постепенно снижаются; другие предприятия нуждаются в значительных заемных средствах (впоследствии успешно отдаваемых) для продолжения высокозатратной деятельности, из-за чего их коэффициенты зависимости будут давать значения выше нормативов, что не стоит интерпретировать, как проблемное состояние. Но все компании без исключения могут иметь проблемы с управлением дебиторской задолженностью – суммой денег, которую покупатели должны бизнесу. Например, у производителей мягкой мебели, впоследствии реализующих её сразу потребителям либо розничным посредникам, присутствуют особенности управления дебиторской задолженностью. Предоставляя в большинстве случаев коммерческий кредит своим покупателям, компания может столкнуться с тем, что её дебиторская задолженность будет расти. Эти отложенные средства предприятия в будущем должны быть возвращены, и от того, насколько быстро и в каком размере это будет происходить, будет зависеть эффективность управления данным видом задолженности. Таким образом, компании в ходе анализа своей дебиторской задолженности стремятся установить её оптимальный уровень для эффективного ведения хозяйственной деятельности.

Мебельные производства – преимущественно предприятия среднего бизнеса с годовым доходом до 2 млрд руб. Также для таких компаний характерны: сильная конкуренция – нет возможности устанавливать свои цены без оглядки на рынок и конкурентов; разработка с учётом модных тенденций; необходимость производить и образцы для точек продаж, и заказные модели на продажу; ценовое и дизайнерское сегментирование. В целом такие предприятия продолжают развиваться, используют рекламу для продвижения.

Продавая и отгружая продукцию с отсрочкой платежа, компания начинает задумываться о правильном управлении дебиторской задолженностью. Представим в данной работе индивидуальную методику анализа состояния дебиторской задолженности и эффективности её управления. Данная методика может быть полезной и универсальной для предприятий, где быстрый операционный цикл, реализуется достаточ-

ное количество продукции и требуется комплексный анализ дебиторской задолженности. Предприятие, производящее мебельную продукцию, подходит под данные критерии, поэтому будем формировать методику под него в том числе.

Поставлены следующие задачи: сформировать план этапов проведения анализа; расписать специфику проведения каждого этапа.

Объект анализа – дебиторская задолженность, как элемент анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия (АФХДП). Предмет анализа – методика анализа дебиторской задолженности предприятия. В целом анализ дебиторской задолженности предприятия может осуществляться по следующим этапам (рисунок). Рассмотрим особенности каждого этапа и расчётные формулы.

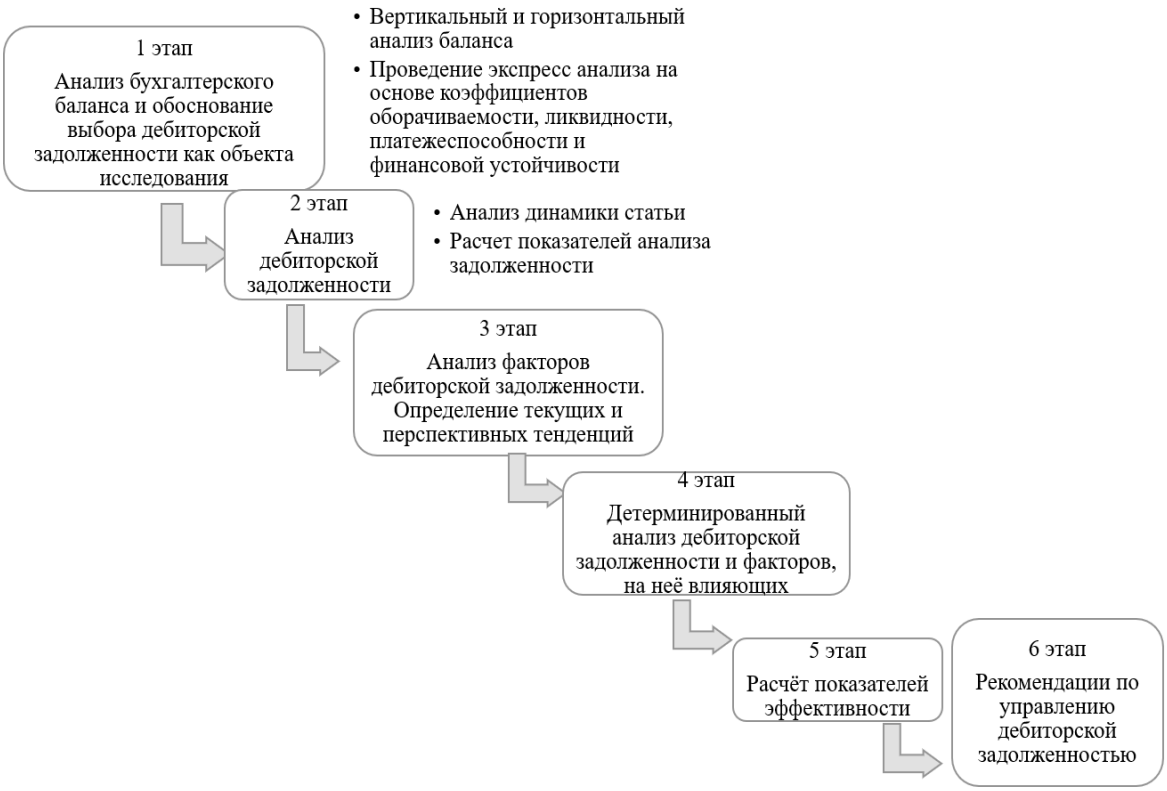


Рисунок. Этапы проведения анализа дебиторской задолженности (составлен автором)

1-й этап – анализ бухгалтерского анализа организации. Включает в себя рассмотрение значений статей бухгалтерского баланса организации за последние 3–5 лет. Такой временной промежуток позволяет сделать прогнозы состояния компаний на ближайшие 2–3 года. Именно сравнение финансовых показателей во времени позволит оценить текущие тенденции и сделать первичный вывод об общем состоянии компании. На данном этапе происходит расчёт показателей динамики и структуры активов и пассивов. Для удобства, наглядности и точности структурирование данных можно осуществлять путём составления аналитических таблиц. Быстро справиться с этой задачей помогут средства Microsoft Excel.

Также на данном этапе уместно рассмотрение показателей ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости (оборотных средств и кредиторской задолженности) и финансовой устойчивости (таблица 1).

Таблица 1. Показатели первого этапа анализа (составлена автором)

Группа показателей	Показатели	О чем можно делать выводы
Ликвидность	Коэффициенты абсолютной, текущей и быстрой ликвидности	Оценка возможностей компании по выполнению краткосрочных обязательств за счёт ликвидных активов
Платежеспособность	Коэффициенты автономии и зависимости	Степень зависимости компании от внешнего финансирования
Оборачиваемость	Коэффициенты оборачиваемости оборотных средств, кредиторской задолженности, активов, денежных средств, запасов и продолжительность оборота в днях	Определяют скорость оборота и интенсивность использования активов и обязательств компании в процессе ведения основной деятельности. Позволяют оценить скорость превращения вложенных средств в выручку
Финансовая устойчивость	Коэффициенты финансового риска, обеспеченности собственными средствами, маневренности собственного капитала, мобильности имущества, долгосрочного привлечения заемных средств и др.	В комплексе показывают способность компании долгосрочно поддерживать платежеспособность, стабильно работать и развиваться. При хорошей финансовой устойчивости у компании оптимальная структура источников формирования активов

Расчёты и выводы по этим показателям полезны на первом этапе, поскольку напрямую не затрагивают дебиторскую задолженность, а помогают сделать базовый вывод о состоянии компании.

В конце первого этапа делается первичный вывод о состоянии дел в компании, обобщаются сложившиеся тенденции, проблемы, а также и хорошие статьи баланса. Перед переходом на 2-й этап обосновывается необходимость изучения состояния дебиторской задолженности.

2-й этап – анализ дебиторской задолженности. На данном этапе рассчитываются показатели, непосредственно раскрывающие состояние дебиторской задолженности, её взаимодействие с другими финансовыми показателями. Для начала оценивается динамика дебиторской задолженности за взятый в исследовании период, анализируются возможные причины таких изменений, намечается тренд. Затем анализируется структура задолженности: общее значение разбивается на составляющие, находится удельный вес категорий и делается вывод о преобладающих статьях.

Третьим шагом второго этапа будет экспресс-анализ дебиторской задолженности: расчёт коэффициентов. Самыми значимыми и информативными будут следующие показатели (таблица 2).

Таблица 2. Показатели анализа дебиторской задолженности второго этапа (составлена автором по 1, 2)

Название показателя	Формула	Интерпретация результата
Соотношение динамики роста дебиторской задолженности и выручки	$К_{\frac{ДЗ}{В}} = \frac{\frac{ДЗ_i}{ДЗ_{i-1}} \cdot 100}{\frac{В_i}{В_{i-1}} \cdot 100}$ где: $ДЗ_i, ДЗ_{i-1}$ – значение дебиторской задолженности в отчетном и предшествующем периоде; $В_i$, $В_{i-1}$ – выручка в отчетном и предшествующем периоде	$К_{\frac{ДЗ}{В}} > 1$ – ускоренный сбор дебиторской задолженности по сравнению с оборотом и прибылью; $К_{\frac{ДЗ}{В}} < 1$ – дебиторская задолженность нарастает быстрее финансовых результатов, чем меньше показатель, тем более выраженным становится замораживание капитала в дебиторской задолженности. Когда темпы роста дебиторской задолженности и выручки примерно равны, то увеличение или уменьшение долгов дебиторов связано с ростом или снижением продаж компании
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	$КДК = \frac{ДЗ}{КЗ}$ где: ДЗ – дебиторская задолженность предприятия (средняя за период или на определенную дату); КЗ – кредиторская задолженность предприятия (средняя за период или на определенную дату)	Показывает, в каком отношении находится объём денежных средств, причитающихся компании за выполненную работу в ближайшем будущем, к объёму заимствований организации, которые ей предстоит в перспективе вернуть. КДК = 1 – объёмы дебиторской задолженности соответствуют объёмам кредиторской. К < 1 — у организации недостаточно денег, чтобы покрыть свои обязательства перед кредиторами в сроки, определённые договорами. К > 1 — у компании есть проблемы с платёжеспособностью контрагентов (клиентов), которые не оплачивают в срок товары, работы или услуги
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$К_{об.ДЗ} = \frac{В}{\frac{ДЗ_{н.г.} + ДЗ_{к.г.}}{2}}$ где: В – выручка; $ДЗ_{н.г.}, ДЗ_{к.г.}$ – дебиторская задолженность на начало и конец года	Показывает, сколько раз в течение отчётного периода дебиторская задолженность превращалась в «живые» деньги. Чем выше коэффициент, тем быстрее покупатели погашают свою задолженность и тем лучше для организации. Если у компании период сбора платежей значительно отличается от среднего показателя по отрасли, это может свидетельствовать о проблемах в управлении дебиторской задолженностью
Период погашения дебиторской задолженности	$К_{об.ДЗ}(\text{в днях}) = \frac{T}{К_{об.ДЗ}}$ где: Т – продолжительность исследуемого периода, дней (180,365 и др.)	Показывает средний срок, за который компания получает оплату от своих покупателей. Чем длиннее срок погашения, тем выше риск непогашения задолженности. Универсального периода погашения дебиторской задолженности не существует. Большое внимание уделяется сезонности и отрасли. Средний срок погашения в отраслях, характерных для мебельного производителя: розничная торговля — 20–30 дней, производство — 30–60 дней

Окончание таблицы 2

Название показателя	Формула	Интерпретация результата
Коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность	$К_{ОДЗ} = \frac{ДЗ}{ОА}$ где: ДЗ – дебиторская задолженность; ОА – оборотные активы	Чем выше значение коэффициента, тем больше оборотных средств отвлечено в дебиторскую задолженность. Желательно, чтобы коэффициент был как можно ниже. Высокое значение коэффициента негативно влияет на ликвидность и финансовую устойчивость организации
Коэффициент инкассации дебиторской задолженности	$КИ_{ДЗ} = \frac{ПД}{ДЗ_{ср}}$ где: ПД – сумма погашенной (инкассированной) дебиторской задолженности; $ДЗ_{ср}$ – средняя дебиторская задолженность	Значение коэффициента может варьироваться от 0 до 1, где значение ближе к единице означает высокую эффективность работы с дебиторами.

3-й этап – оценка затрат на содержание дебиторской задолженности [3]. Это затраты предприятия, получаемые расчётным путём и необходимые для оценки эффективности управления дебиторской задолженности. Это те расходы, которые компания несёт за то время, которое дебиторская задолженность не погашена и лежит на счетах компании. Дебиторская задолженность предприятия рассматривается как кредит покупателю. Затраты на финансирование дебиторской задолженности оцениваются исходя из стоимости собственного и заемного капитала. Также к этим расходам мы подходим через реальную прибыль по каждому клиенту.

Годовую стоимость заемного капитала (при условии, что кредитов было несколько и они отличаются по условиям) можно рассчитать, как средневзвешенную величину всех расходов компании по обслуживанию займов:

$$D = \frac{D_1 \cdot SD_1 + ... + D_n \cdot SD_n}{SD_1 + ... + SD_n}$$

где

D — годовая стоимость заемного капитала, %;

Di ... Dn — процентные ставки по кредитам, %;

SDi ... SDn — суммы кредитов, млн руб.

Для оценки стоимости собственного капитала существует множество методик. В случае непубличного бизнеса ее можно принять равной наиболее высокой ставке по банковскому депозиту или же самому большому за весь период деятельности компании уровню рентабельности собственного капитала (при условии, что этот показатель выше, чем стоимость заемных средств). Еще один простой вариант — стоимость собственного капитала можно считать равной ставке доходности, которую хотел бы иметь собственник бизнеса.

Средняя стоимость капитала определяется по следующей формуле:

$$C = \frac{SE \cdot E + SD \cdot D \cdot (1 - T)}{SD + SE}$$

где

C — средняя стоимость капитала, %;

SD — сумма банковских кредитов за год, млн руб.;

D — средняя стоимость заемного капитала, %;

SE — величина собственного капитала компании без учета неденежных приращений, млн руб.;

E — стоимость собственного капитала, %;

T — ставка налога на прибыль, %.

При необходимости можно рассчитать стоимость привлечения капитала в месяц или в день: C/12 и C/365.

Чтобы рассчитать расходы компании на содержание дебиторской задолженности, нужно разобраться с тем, сколько дней просуществовала дебиторская задолженность по конкретному клиенту. Для этого в анализе требуются оборотные ведомости по счету 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», составленные в разрезе клиентов. Зная, когда клиент отгружал и на какую сумму и, разумеется, когда оплатил поставленные ему товары, нетрудно определить, какие коммерческие кредиты были ему предоставлены и на какой период. Заполняются графы следующей таблицы (таблица 3).

Таблица 3. Компоненты расчёта расходов на содержание дебиторской задолженности по каждому клиенту [3]

№ п/п	Дата операции	Отгрузка (дебет счета 62), тыс. руб.	Оплата (кредит счета 62), тыс. руб.	Период между операциями (длительность кредита), дней Т	Сумма кредита, тыс. руб. Sкр	Расходы на содержание дебиторской задолженности, тыс. руб. (графа 5 × графа 6 × (С/365) %)
1	2	3	4	5	6	7

Тогда, среднегодовая дебиторская задолженность:

$$ДЗ_{ср} = \frac{\sum Sкр \cdot Т}{365}$$

Среднегодовая длительность кредита (дебиторской задолженности):

$$ДЗ_{ср} = \frac{\sum Sкр \cdot Т}{\sum Sкр}$$

Таким образом, подходим к затратам на содержание дебиторской задолженности:

$$З_{ДЗ} = ДЗ_{ср} \cdot С$$

Далее делается вывод по эффективности управления дебиторской задолженности и оценка целесообразности предоставления коммерческого кредита покупателям путём определения реальной прибыли от реализации:

$$П_{реальная} = В - С/с - К - У - З_{ДЗ}$$

где

В – выручка;

С/с – себестоимость продукции;

К, У – коммерческие и управленческие расходы соответственно.

4-й этап – факторный анализ. На данном этапе проводится факторный анализ дебиторской задолженности. Определяются ключевые факторы-показатели (около 2–5), влияющие на показатель, и проводится анализ взаимосвязей. Используются такие виды анализов, как детерминированный (метод цепных подстановок, абсолютных, относительных разниц), стохастический (корреляционный, дисперсионный, компонентный), дедуктивный и индуктивный, статический и динамический, ретроспективный и перспективный. В конце делается вывод о размере влияния выбранных факторов на результат (дебиторскую задолженность).

5-й этап – анализ показателей эффективности. На предпоследнем этапе анализируется общая эффективность работы предприятия, поскольку от погашения дебиторской задолженности будут зависеть финансовые результаты, которые в итоге получит компания. Среди показателей эффективности основной упор делается на деловой активности и рентабельности. Представим общую информацию о показателях эффективности в таблице 4.

Таблица 4. Показатели эффективности для 5 этапа (составлена автором)

Группа показателей	Показатели	О чем можно делать выводы
Деловая активность	Коэффициенты оборачиваемости активов, запасов, кредиторской задолженности, собственного капитала, фондоотдача и др.	Дают представление об эффективности использования ресурсов, как имущества, так и источником финансирования, скорости оборота ресурсов. По этим показателям можно судить об интенсивности деятельности компании и конкурентоспособности на рынке (если сравнивать с среднеотраслевыми показателями)
Рентабельность	Рентабельность продаж, активов, собственного капитала, инвестиций, производства, продукции	Отражают, насколько эффективно используются ресурсы организации для получения прибыли. Для повышения рентабельности компания может использовать различные стратегии от снижения себестоимости до расширения клиентской базы

6-й этап – рекомендации по управлению дебиторской задолженностью. На последнем этапе анализа дебиторской задолженности предлагается обобщить все выявленные тенденции, факторы, обладающие наибольшим влиянием на показатель, дать комментарии о состоянии задолженности: организация достигла оптимального уровня, или же существуют значимые проблемы, и управление требует доработок. В случае негативных явлений следует предложить восстановительные меры.

В заключение следует отметить, что разработка универсальной методики анализа дебиторской задолженности позволила подчинить разные приемы оценки и диагностики общей цели. Совокупность предложенных этапов раскрывает комплексный анализ одного из важнейших финансовых показателей, управление которым на предприятии очень актуально в текущих условиях.

Библиографический список

1. Шадрина, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник для среднего профессионального образования / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство «Юрайт», 2024. — 463 с. — (Професси-

ональное образование). — ISBN 978-5-534-16888-4 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/538459 (дата обращения : 08.04.2026).

2. Войтоловский, Н. В. Экономический анализ : учебник для вузов — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство «Юрайт», 2026. — 616 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20049-2 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/590522 (дата обращения : 08.04.2026).

3. Салостей, С. Во что обходится компании дебиторская задолженность ее клиентов / С. Салостей // Корпоративный менеджмент : сайт. – URL : https://www.cfin.ru/ma-nagement/finance/payments/acc_due_customers.shtml (дата обращения : 08.04.2026).

УДК 339.92

Международный бизнес-форум «Россия-Африка Экспо»

Russia-Africa Expo International Business Forum

Самба Эйиди Марсель Кевин
курсант
E-mail: advo-kat834@mail.ru
Е. В. Колпазанова
кандидат юридических наук
преподаватель кафедры военно-политической работы в войсках (силах)
E-mail: advo-kat834@mail.ru
Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны
имени Маршала Советского Союза Л. А. Говорова
Samba Eiidi Marcel Kevin
Cadet
E. V. Kolpazanova
PhD in Law
Teacher of the Department of Military-political Work in the Troops (Forces)
Yaroslavl higher military school of air defense
named after Marshal of the Soviet Union L. A. Govorov

Аннотация

В статье анализируется значение экономической площадки — выставки-форума Russia-Africa Expo для развития сотрудничества африканских стран и Российской Федерации в разных сферах с учетом долгосрочной перспективы, привлечения инвестиций, кадровой подготовки, внедрения новых технологий, эффективной логистики, решения экологических вопросов и формирования устойчивых производственных цепочек.

Ключевые слова: выставка-форум Russia-Africa Expo, сотрудничество, международные договоры.

Abstract

The article analyzes the importance of the Russia-Africa Expo economic platform for developing cooperation between African countries and the Russian Federation in various fields, taking into account long-term prospects, attracting investments, training personnel, introducing new technologies, efficient logistics, solving environmental issues, and forming sustainable production chains.

Keywords: Russia-Africa Expo exhibition and forum, cooperation, and international treaties.

В России наблюдается рост государственных, бизнес- и общественных мероприятий, посвященных Африке или включающих африканские страны. В Министерстве иностранных дел России создан департамент партнерства с Африкой. Минобороны, Минобразования, Минприроды, Минпромторг, Минтранс, Минцифры, Минэкономики, Минэнерго – далеко не полный список федеральных ведомств в Российской Федерации, руководители и представители которых регулярно ездят в Африку и принимают африканских коллег в Москве.

Россия и африканские страны активно сотрудничают в разных сферах с учетом долгосрочной перспективы. В Африке, быстро растущем в демографическом плане регионе мира, 74 % населения моложе 35 лет. Доля африканцев в мировом населении, по прогнозам ООН, вырастет с 19 % в 2025 г. до 30 % к 2063-му. Вопросы образования, работы, медицины, электроэнергии, продовольствия, безопасности, развития городов и государственного управления будет становиться всё более актуальными. Уже сегодня в России учится около 35 000 студентов из Африки. Между странами будет реализована единая система электронного документооборота, что позволит оперативно получать визы.

Цели России в отношениях с Африкой: согласование политических интересов (например, в поддержке позиции Африки на постоянное представительство в Совбезе ООН) и развитие экономического сотрудничества: расширение рынков сбыта, технологическое присутствие. Например, государственные российские национальные коммуникационные платформы повысят экономическую устойчивость, когда станут трансграничными. Уже есть проекты высокого технологического уровня – например, строящаяся при участии «Росатома» АЭС в Египте. Африканские страны, испытывающие потребность в ускоренном развитии, ищут партнеров, которые предлагают не просто помощь, а инструменты для самостоятельного роста. Этот спрос проявляется в сферах, где Россия сильна: образование, технологии – от энергетики до цифровизации, безопасность всех видов (в том числе информационная и продовольственная). Россия не навязывает Африке условия, подрывающие суверенитет. Россия создает сеть альянсов, где коллективные ресурсы и поддержка усиливают позиции каждой стороны против глобального доминирования. Для России это означает расширение политической поддержки в ООН и на других форумах, доступ к новым рынкам для своих товаров, технологий и капиталов, диверсификацию экономики. В этой связи следует отметить роль международных форумов.

С 2024 года торгово-промышленной палатой Российской Федерации проводится выставка-форум Russia-Africa Expo. Соорганизаторами данного мероприятия являются Министерство иностранных дел Российской Федерации, африканский бизнес-клуб, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН) и другие. Кроме соорганизаторов широко представлены партнеры форума (например Россотрудничество и др.). Целями мероприятия являются увеличение товарооборота, создание не менее 1000 совместных предприятий «Россия + Африка» на территории ЕАЭС, заключение инвестиционных соглашений. К 2030 году товарооборот должен составить 50–60 млрд долларов. В 2024 году в Russia-Africa Expo приняли участие более 2500 делегатов из 20 африканских стран и 14 российских регионов. Проведено свыше 100 B2B-встреч, подписано 10 меморандумов, медиапокрытие составило 15 млн человек. Сформированы проектные группы в сферах энергетики, агротехнологий, финансовых технологий и логистики.

Программа 2025 года включала пленарную сессию, круглые столы, выставку и ярмарку Made in Russia, деловые переговоры, кинофестиваль, церемонию награждения Rus-Afro Awards – 2025», культурные и спортивные мероприятия. Были запланированы восемь тематических треков: торговля и инвестиции, сельское хозяйство, энергетика, образование, здравоохранение, туризм, продвижение продукции, логистика и сотрудничество в горно-металлургическом секторе.

AFRICAEXPO (ноябрь 2026 г.) – это первая в истории выставка в формате делового партнерства (B2B), на которой бизнесмены из африканских стран смогут представить свою продукцию в странах Евразии. Это мероприятие создано с целью продвижения двусторонней торговли между Африкой и Евразией. К основным темам отнесены торговля, агропромышленный комплекс, логистика, кибербезопасность, цифровая экономика, энергетика, инвестиции, финансы, инновации, искусственный интеллект для бизнеса и др.

Цели выставки:

— развитие торговли: создание условий для прямого диалога бизнеса и выхода африканской продукции на рынок Евразии;

— межгосударственное партнерство: координация работы органов власти, торгово-промышленных палат и ассоциаций для реализации совместных стратегий развития;

— Россия как «окно в Евразию»: позиционирование России как стратегического логистического хаба и главного связующего звена между континентами;

— экспортные возможности: обеспечение эффективного выхода африканских товаров и услуг на рынки Евразийского региона, прежде всего — России;

— глобальный нетворкинг: объединение производителей, инвесторов, дистрибьюторов и агентов на единой площадке для заключения прямых контрактов;

— гуманитарный диалог: укрепление взаимного доверия и развитие культурных связей как фундамента для долгосрочного делового сотрудничества;

— международная торговля: стратегии расширения торговых связей между континентами, оптимизация импортно-экспортных операций и выстраивание устойчивых цепочек поставок в новых экономических реалиях.

Значение расширения сотрудничества между Россией и африканскими странами сложно переоценить. Как правило, на уровне государства такое сотрудничество оформляется на основании международных договоров, которые являются базой не только для межгосударственных, но и для частно-правовых и экономических отношений. Бизнес-форумы – это удобная площадка для налаживания взаимодействия. Например, между Российской Федерацией и Республикой Камерун заключён ряд двусторонних международных договоров в различных сферах, которые определяют основные направления экономического, торгового и научно-технического сотрудничества:

Соглашение о взаимной отмене визовых требований для владельцев дипломатических или служебных паспортов (подписано 27.07.2023, вступило в силу 09.05.2024) направлено на укрепление отношений сотрудничества и дружбы между странами, создание благоприятных условий для взаимных поездок граждан Российской Федерации и Камеруна, являющихся владельцами дипломатических или служебных паспортов.

Соглашение о военно-техническом сотрудничестве (подписано 15.04.2015) создаёт основу для сотрудничества в военно-технической сфере, включая поставку вооружения, военной техники, боеприпасов, обеспечение их эксплуатации, ремонта и модернизации, а также развитие кооперационных связей, подготовку кадров и оказание военно-технической помощи.

Уполномоченными органами сторон являются Федеральная служба по военно-техническому сотрудничеству России и Министерство обороны Республики Камерун.

Конвенция о выдаче (подписана 28.05.2015), ратифицированная Федеральным законом от 19 декабря 2016 года № 427-ФЗ (вступила в силу 01.10.2018), предусматривает обязательство сторон выдавать друг другу лиц, разыскиваемых для целей уголовного преследования или исполнения приговора за совершение преступления, влекущего выдачу.

Протокол о взаимном признании и эквивалентности документов об образовании и учёных степеней (подписан 14.04.1989) направлен на развитие сотрудничества в области образования, науки и культуры, установление норм взаимного признания документов об образовании и учёных степеней.

Соглашения обеспечивают организациям и представителям деловых кругов России и Камеруна развитие и усиление торгового, экономического и научно-технического сотрудничества, расширение обмена информацией по различным видам сотрудничества. Активное сотрудничество России и африканских стран является взаимовыгодным и направлено на развитие всех участников.

Библиографический список

1. Russia-Africa Expo : официальный сайт. — URL : // https://rusafro-expo.ru (дата обращения : 11.04.2026).

2. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Камерун о взаимной отмене визовых требований для владельцев дипломатических или служебных паспортов от 27 июля 2023 года : вступило в силу 9 мая 2024 года // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL : https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405150003?ysclid=moizdqk1h517812526 (дата обращения : 10.04.2026).

3. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Камерун о военно-техническом сотрудничестве от 15 апреля 2015 года : вступило в силу 15 апреля 2015 года // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL : https:// publication.pravo.gov.ru/document/0001201505120016?ysclid=moizmetq5n281756311 (дата обращения: 10.04.2026).

4. Конвенция между Российской Федерацией и Республикой Камерун о выдаче : подписана в Санкт-Петербурге 28 мая 2015 года : ратифицирована Федеральным законом от 19 декабря 2016 года № 427-ФЗ : вступила в силу 1 октября 2018 года // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL : https:// publication.pravo.gov.ru/ document/0001201811070051?ysclid=moizp9nia336189358 (дата обращения : 10.04.2026).

5. Протокол между Правительством СССР и Правительством Республики Камерун о взаимном признании и эквивалентности документов об образовании и ученых : дата подписания 14.04.1989 : дата вступления в силу 14.04.1989 // Министерство иностранных дел Российской Федерации : официальный сайт. — URL : https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/2_contract/49013/?ysclid=moizt0302f739456787 (дата обращения : 10.04.2026).

УДК 338.2

Роль корпоративного стандарта IWAY в формировании организационной устойчивости и рыночного лидерства ИКЕА

The Role of the IWAY Corporate Standard in Shaping ИКЕА's Organizational Sustainability and Market Leadership

К. В. Сажина
студентка
E-mail: ksensazh@gmail.com
З. Х. Шукурова
студентка
E-mail: zarinashukurova19@gmail.com
научный руководитель — А. А. Гомулина
старший преподаватель кафедры мировой экономики и статистики
E-mail: gomulina_a@list.ru
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
K. V. Sazhina
Student
Z. Kh. Shukurova
Student
Scientific supervisor — A. A. Gomulina
Senior lecturer at the Department of World Economy and Statistics
Yaroslavl State University named after P. G. Demidov

Аннотация

Статья посвящена исследованию корпоративного стандарта IWAY компании ИКЕА как инструмента обеспечения организационной устойчивости и рыночного лидерства в условиях ужесточения регуляторных требований и роста ожиданий потребителей к этичному производству.

Ключевые слова: IWAY, ИКЕА, организационная устойчивость, ESG, цепочка поставок, прозрачность, PEST-анализ, корпоративный стандарт, устойчивое развитие.

Abstract

The article focuses on the corporate standard IWAY by ИКЕА as a tool for ensuring organizational sustainability and market leadership in the face of increasing regulatory requirements and growing consumer expectations for ethical production.

Keywords: IWAY, ИКЕА, organizational sustainability, ESG, supply chain, transparency, PEST analysis, corporate standard, and sustainable development.

В современной экономике, характеризующейся усилением регуляторных требований в области экологического и социального управления, а также ростом ожиданий потребителей относительно производства, организационная устойчивость становится критическим фактором развития бизнеса. Компании, нацеленные на ценовое лидерство, сталкиваются с наибольшими вызовами в этой сфере: стремление к минимизации издержек традиционно вступало в противоречие с необходимостью обеспечения высоких социальных и экологических стандартов на всех этапах производства.

Цель исследования состоит в анализе корпоративного стандарта IWAY как инструмента, влияющего на устойчивость деятельности компании ИКЕА и ее положение на международном рынке.

Гипотеза исследования заключается в том, что применение стандарта IWAY позволяет компании не только контролировать цепочку поставок, но и формировать дополнительные конкурентные преимущества за счет повышения прозрачности и снижения рисков.

В работе использованы методы анализа и обобщения научных и аналитических материалов, сравнительный анализ, а также элементы PEST-анализа для оценки влияния внешней среды.

Шведская компания ИКЕА – одна из самых успешных мебельных компаний во всем мире. Для успешного развития своей компании ее основатель, Ингвар Кампрад, придерживается нескольким стандартам качества: сертификация сырья и лесопользования FSC (Forest Stewardship Council), Better Cotton Initiative (BCI), корпоративный стандарт IWAY. История IWAY начинается в конце 1990-х годов, когда ИКЕА столкнулась с двумя фундаментальными вызовами. Во-первых, общественное внимание к проблеме детского труда в развивающихся странах поставило под угрозу репутацию компании, которая декларировала социальную ответственность как часть своей философии. Во-вторых, экологические активисты указывали на использование в продукции ИКЕА химических веществ, наносящих вред окружающему миру [1; 3].

Корпоративный стандарт IWAY представляет собой систему требований, регулирующих взаимодействие компании ИКЕА с поставщиками в области экологической и социальной ответственности. В отличие от формальных кодексов поведения, IWAY интегрирован в операционные процессы компании и распространяется на все уровни цепочки поставок. Стандарт базируется на 10 принципах, отражающих амбиции компании и ожидания от деловых партнеров. Каждый принцип детализируется через конкретные требования, организованные по 4-ступенчатой модели: обязательный, базовый, продвинутый и превосходный. В основе подхода IWAY лежит взаимодействие компании с поставщиками, включающее внедрение стандартов, их последующий контроль и совместную работу по устранению выявленных несоответствий. Процесс не ограничивается проверками: значительная роль отводится поддержке партнеров и обмену опытом, что способствует постепенному повышению уровня их соответствия установленным требованиям. Это позволяет рассматривать IWAY не только как инструмент контроля (каждый год компании проводит более 1000 проверок), но и как механизм развития цепочки поставок.

Подход IWAY применяется с 2000 года и подвергается систематическому пересмотру для сохранения его значимости в условиях глобальной трансформации и возникающих трудностей, а также для обеспечения соответствия стратегии в области устойчивого развития ИКЕА и стратегии закупок. Анализ IWAY опирается на внутренние и внешние данные, текущие тренды, отзывы поставщиков, организаций ИКЕА и внешних выгодополучателей [2].

Как подчеркивают аналитики, IWAY представляет собой всеобъемлющий ESG-подход и стратегию, охватывающую не только цепочку поставок, но и целостное позиционирование бренда ИКЕА. Насколько значим подобный системный инструмент управления рисками, наглядно демонстрирует контраст с ситуацией, в которой оказался в 2025 году тайваньский производитель велосипедов Giant. Партия продукции компании была задержана таможенными органами США по подозрению в использовании принудительного труда. Инцидент повлек за собой не только прямые финансовые потери из-за блокировки поставок, но и серьезный репутационный ущерб, поставив под вопрос дальнейшее присутствие Giant на стратегически важном американском рынке.

Эксперты связывают данный случай с отсутствием у Giant системного подхода к управлению рисками в глобальной цепочке поставок. Компания, ориентированная преимущественно на ценовую конкуренцию и эффективность производства, полагалась главным образом на заявительный принцип со стороны поставщиков и эпизодиче-

ские аудиты конечных сборочных площадок. При этом независимые механизмы верификации условий труда на предприятиях субподрядчиков второго и третьего уровней практически отсутствовали, а прозрачность происхождения сырья оставалась крайне низкой. В результате компания оказалась неспособна своевременно выявить и устранить риски принудительного труда, что привело к прямым регуляторным санкциям.

В противоположность Giant, ИКЕА посредством стандарта IWAY выстроила принципиально иную модель управления цепочкой поставок. Во-первых, IWAY распространяется на все уровни поставщиков — от производителей готовой продукции до добывающих предприятий, — что исключает появление «слепых зон» на субподрядном уровне. Во-вторых, механизм верификации не ограничивается традиционными аудитами: ИКЕА использует современные криминалистические методы, включая изотопный и ДНК-анализ древесины, позволяющие с высокой точностью установить страну и даже конкретный участок происхождения сырья. В-третьих, компания публикует детализированные отчеты о движении материалов, что создает беспрецедентный уровень прозрачности. Наконец, IWAY предусматривает не только выявление нарушений, но и долгосрочную программу развития поставщиков, направленную на устранение коренных причин несоответствий, что снижает вероятность рецидивов [4].

Для оценки характера влияния внешней среды на эффективность применения стандарта IWAY и его роль в укреплении рыночных позиций ИКЕА использован метод PEST-анализа. Выбор данного инструмента обусловлен его способностью систематизировать разнородные факторы макросреды (политические, экономические, социальные и технологические), оказывающие прямое воздействие на устойчивость глобальных цепочек поставок.

Таблица. PEST-анализ влияния внешней среды на применение стандарта IWAY в компании ИКЕА (составлена авторами)

Фактор внешней среды	Характер влияния	Механизм воздействия IWAY
P – ужесточение законодательства ЕС и США о должной осмотрительности в цепочках поставок	Угроза санкций и запрета импорта	Обязательная прослеживаемость сырья (ДНК-тесты, изотопный анализ) снижает регуляторные риски
P – санкционные ограничения на импорт сырья из нестабильных регионов	Угроза разрыва логистических связей	Верификация страны происхождения, исключение «конфликтных» поставок
E – рост стоимости капитала для компаний с низкими ESG-рейтингами	Возможность снижения ставок по кредитам для ИКЕА	Прозрачная отчётность по IWAY – основа высоких ESG-оценок и доступа к «зелёному» финансированию
E – давление на закупочные цены из-за «зелёного» перехода поставщиков	Угроза снижения маржинальности	Долгосрочные контракты и обучение поставщиков энергоэффективности снижают себестоимость
S – рост запроса поколения Z на этичное потребление	Возможность укрепления лояльности и имиджа	Публичные аудиты условий труда и социальные программы формируют доверие потребителей
S – культурные коллизии стандартов в странах Юго-Восточной Азии	Угроза обвинений в навязывании норм или попустительстве	Дифференцированный подход: жёсткое соблюдение базовых прав, постепенное внедрение продвинутых норм через диалог

Окончание таблицы

Фактор внешней среды	Характер влияния	Механизм воздействия IWAY
Т – развитие блокчейн-трейсинга и цифровых паспортов продукции	Возможность удешевления аудита и повышения прозрачности	Интеграция IWAY в цифровые платформы мониторинга цепочек поставок в реальном времени
Т – технологическое отставание поставщиков из развивающихся стран	Угроза потери контракта из-за несоответствия эко стандартам	Программы со-инвестирования ИКЕА в очистные сооружения и энергосберегающее оборудование для ключевых партнеров

Проведённое исследование подтвердило выдвинутую гипотезу: корпоративный стандарт IWAY выступает не просто инструментом контроля цепочки поставок ИКЕА, а стратегическим механизмом формирования организационной устойчивости и рыночного лидерства компании. В отличие от декларативных кодексов поведения, IWAY представляет собой интегрированную многоуровневую систему, сочетающую жёсткую верификацию (включая ДНК-анализ сырья и аудиты всех уровней субподряда) с долгосрочными программами развития поставщиков, что позволяет устранять корневые причины несоответствий, а не только их последствия. Можно сделать вывод, что IWAY непосредственно влияет на устойчивость деятельности ИКЕА и её положение на международном рынке.

Таким образом, исследование корпоративной стратегии IWAY показало, что данный стандарт выступает не формальным сводом норм для поставщиков, а комплексной системой превенции и минимизации репутационных, регуляторных и операционных рисков. Это обеспечивает уникальный уровень прозрачности цепочки поставок и создает заслон для принудительного труда и экологически опасных действий. Кроме того, предписания IWAY, особенно касающиеся экологии (лесная сертификация FSC, борьба с обезлесением, благополучие животных) и социальной сферы (запрет использования детского труда, финансирование найма за счет нанимателя), мотивируют партнеров к реализации технологических и управленческих новшеств. Одновременно с этим IWAY служит каналом притяжения этически ориентированных потребителей и талантливых специалистов, поддерживающих идеалы ответственного развития.

Библиографический список

1. Стандарт IWAY / ИКЕА Сервисиз А. Б. // Acron : [сайт]. — URL : https://www.acron.ru/upload/iblock/dc6/Standart-IWAY.pdf (дата обращения : 07.04.2026).

2. Inter IKEA Systems B. V. IWAY – кодекс поведения поставщиков IKEA // IKEA : [сайт]. — URL : https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/iway-our-supplier-code-of-conduct/ (дата обращения : 08.04.2026).

3. Towards a better everyday with IWAY // IKEA : [сайт]. — URL : https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/iway-25-years-timeline/ (дата обращения : 09.04.2026).

4. Ян Юцин. Изменения в цепочках поставок тайваньской промышленности на примере Giant: заимствование стратегии управления ИКЕА / Ян Юцин // Edge.aif.tw : [сайт]. — URL : https://edge.aif.tw/esg975-ИКЕА-and-branding/?utm_source=E-mail&utm_medium=epaper_mainpic&utm_campaign=20240310_esg975-ikea-and-brandi-ngg/?m=gAAAAABjwYz3XKt46Lq4mMy7alqNIlqe1Ogqry6ed00ZvxvUBBLEoC0kGWXSBQMxIO9xgnG2bSY2toaCIBQCEa0xKUEgU0RpwA7hdZdyCRqgymzXUhA6GA= (дата обращения : 11.04.2026).

УДК 339.5

Внешнеторговое сотрудничество Республики Беларусь с Индией: основные направления, барьеры и перспективы

Foreign Trade cooperation between the Republic of Belarus and India: key areas, barriers, and prospects

Д. Р. Сильченко
студент
E-mail: silchenkodr@gmail.com
Белорусский государственный экономический университет (г. Минск)
D. R. Silchenko
Student
Belarusian State Economic University (Minsk)

Аннотация

В статье проанализировано современное состояние внешнеторгового сотрудничества Республики Беларусь и Республики Индия. На основе статистических данных и экспертных оценок выявлены ключевые товарные позиции взаимной торговли, динамика экспорта услуг и инвестиционного взаимодействия. Систематизированы основные барьеры, сдерживающие рост товарооборота, включая логистические ограничения, финансовые риски и тарифно-нетарифные меры. Предложены пути решения существующих проблем и определены перспективные направления углубления двустороннего экономического партнерства в условиях переориентации белорусского экспорта на рынки Азии.

Ключевые слова: внешнеторговое сотрудничество, товарооборот, экспорт, импорт, калийные удобрения, фармацевтическая продукция, логистические барьеры, санкционные ограничения, нетарифные меры, инвестиционное сотрудничество, зона свободной торговли, ЕАЭС, диверсификация экспорта.

Abstract

This article analyzes the current state of foreign trade cooperation between the Republic of Belarus and the Republic of India. Based on statistical data and expert assessments, it identifies key commodity lines in bilateral trade, as well as trends in service exports and investment cooperation. The main barriers hindering the growth of trade turnover are systematized, including logistical constraints, financial risks, and tariff and non-tariff measures. Solutions to existing problems are proposed, and promising directions for deepening the bilateral economic partnership are identified in the context of the reorientation of Belarusian exports toward Asian markets.

Keywords: foreign trade cooperation, trade turnover, exports, imports, potash fertilizers, pharmaceutical products, logistical barriers, sanctions, non-tariff measures, investment cooperation, free trade zone, EAEU, export diversification.

В условиях введения коллективным Западом ограничительных мер, затруднивших осуществление внешней торговли, белорусские организации вынуждены расширять мировую сеть контрагентов. С учётом сохраняющейся неопределённости разумным представляется сместить фокус на быстрорастущие рынки азиатского региона.

Возрастание роли Индии в мировой экономике подтверждается устойчивым долгосрочным ростом её валового внутреннего продукта (ВВП).

Согласно прогнозам Международного валютного фонда, данная динамика сохранится в 2026–2027 гг., по оценкам фонда, в 2027 году объём ВВП достигнет рекордного уровня с 1960 года – 5 069 470 млн долл. США [1].

Республика Индия, демонстрирующая устойчивый экономический рост и укрепление технологического потенциала, рассматривается Беларусью в качестве одной из ключевых точек опоры в Южной Азии. Товарооборот Беларуси с Индией в последнее десятилетие составлял в среднем около 0,5 млрд долл. США в год и характеризовался стабильностью, что свидетельствует о невысоких, но устойчивых объемах взаимной торговли (рисунок) [2].

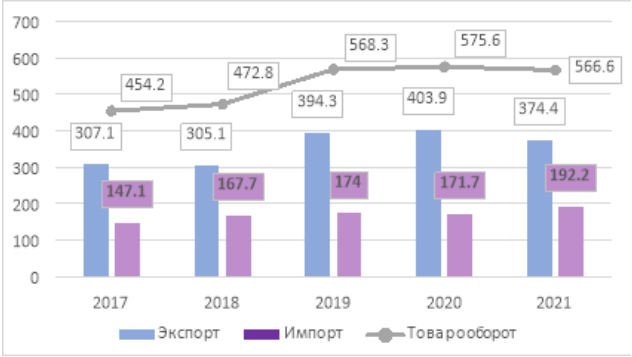


Рисунок. Динамика товарооборота между Республикой Беларусь с Индией, млн долл. США (составлен автором по [2])

Из-за отсутствия официальной белорусской статистики по экспорту и импорту после 2021 года, дальнейшая оценка базируется на данных МВФ и Министерства торговли и промышленности Индии. Однако согласно данным МВФ, экспорт Республики Беларусь в Индию в 2022 году составил 167,37 млн долл. США (в ценах FOB), импорт – 245,59 млн долл. США (в ценах CIF). Товарооборот составил 412,96 млн долл. США, что на 153,64 млн долл. США меньше, чем в 2021 году [3]. Предположительно, это связано с введёнными санкциями, нарушением логистических цепочек. В 2023 году экспорт Беларуси в Индию составил 67,37 млн долл. США (в ценах FOB), импорт – 332,98 млн долл. США (в ценах CIF); в 2024 году экспорт снизился до 61,43 млн долл. США (в ценах FOB), импорт также снизился до 286,69 млн долл. США (в ценах CIF) [3].

Согласно данным Министерства торговли и промышленности Индии, переломным моментом стал 2022–2023 финансовый год (далее — ф. г.): индийский экспорт в Беларусь сократился на 32,79 %, опустившись до 43,91 млн долл. США, тогда как импорт сократился на 82,18 %, составив 67,90 млн долл. США. Такое резкое сокращение импортных поставок, в основе которых традиционно находились калийные удобрения и нефтепродукты, фактически полностью объясняется введением западных санкций в отношении Беларуси [4].

Тенденция к снижению импорта сохранилась и в 2023–2024 гг., когда его объем упал еще на 77,59 %. Совокупный товарооборот продолжил сокращаться, опустившись до 59,05 млн долл. США, что почти в 8 раз меньше, чем в 2021–2022 ф. г. Именно в этом периоде торговый баланс для Индии впервые за рассматриваемый временной период стал положительным, составив 28,62 миллиона долларов, поскольку экспортные доходы превысили крайне низкие расходы на импорт [4]. 2024–2025 ф. г. демонстрирует признаки адаптации и восстановления двусторонней торговли. Индийский экспорт в Беларусь вырос на 58,17 %, достигнув 69,33 млн долл. США, что свидетельствует о растущем спросе Беларуси на индийские товары. Импорт из Беларуси также показал значительный прирост в 144,27 %, увеличившись до 37,17 млн долл. США [4].

На протяжении 2020–2025 гг. доля Беларуси во внешнеторговых потоках Индии оставалась на невысоком уровне. Удельный вес белорусского направления в совокупном экспорте Индии варьировался в пределах от 0,01 до 0,02 %, а в импорте – от 0,00 до 0,07 % [4].

Структура товарной торговли. Ключевой статьёй белорусского экспорта традиционно являлись калийные удобрения. В 2021 году их поставки в Индию достигли 306,97 млн долл. США, в 2022 году – 168,52 млн долл. США. С 2023 года из-за западных санкций белорусский калий перестал поступать на индийский рынок, освободившуюся долю заняли поставщики из Канады, Израиля и Иордании [5]. Помимо калия, в импорте Индии из Беларуси присутствуют текстильные ткани и волокна, синтетические нити, стекловолокно, резина, детали транспортных средств, гидразин и винилхлоридные полимеры [6].

В 2024–2025 ф. г. основу индийского экспорта в Беларусь сформировали пять товарных групп: фармацевтическая продукция, органические химические соединения, реакторы и механическое оборудование, электрические машины и аппаратура, а также рыба и морепродукты. В импорте Индии из Беларуси ключевые позиции заняли растительные текстильные волокна, удобрения и электрические машины. Детализированная структура взаимной торговли по кодам товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности (далее — ТН ВЭД) и стоимостным объёмам представлена в таблице [7].

Таблица. Основные позиции структуры внешней торговли товарами Индии и Беларуси в 2024–2025 ф. г. (составлена автором по [7])

Код ТН ВЭД	Экспорт	Млн долл. США	Код ТН ВЭД	Импорт	Млн долл. США
30	Фармацевтическая продукция	18,58	53	Прочие растительные текстильные волокна; бумажная пряжа и ткани из нее	11,79
29	Органические химические соединения	10,43	31	Удобрения	11,16
84	Реакторы, котлы, оборудование и механические устройства	10,37	85	Электрические машины и оборудование, звукозаписывающая и воспроизводящая аппаратура	4,56
85	Электрические машины и оборудование	8,29	44	Древесина и изделия из нее; древесный уголь	4,35
03	Рыба и ракообразные, моллюски	5,91	90	Инструменты и аппараты оптические, фотографические, медицинские, измерительные, контрольные	1,45

Торговля услугами. По последним доступным данным белорусской статистики, в 2021 году экспорт услуг Беларуси в Индию достиг 98,1 млн долл. США (рост на 60,4 % к предыдущему году), ключевой статьёй выступили услуги морского транспорта. Импорт услуг сократился до 7,1 млн долл. США, положительное сальдо Беларуси составило 91,1 млн долл. США. Анализ данных Всемирной торговой организации (ВТО) за 2015–2024 гг. показывает, что наиболее высокие темпы роста продемонстрировали: экспорт профессиональных и управленческих консультационных услуг из Индии (с 3 до 19 млн долл. США), компьютерных услуг (с 6 до 16 млн долл. США); со стороны импорта Индии – прочие коммерческие услуги (с 9 до 28 млн долл. США) и транспортные услуги (с 60 до 111 млн долл. США, рост на 85 %) [8].

Инвестиционное сотрудничество. Объём прямых инвестиций из Индии в Беларусь по итогам 2021 года составил 1,3 млн долл. США [9].

Однако, по данным Центрального банка Индии, Беларусь отсутствует в перечне основных стран-инвесторов, что свидетельствует о незначительном объёме белорусских капиталовложений в индийскую экономику [10]. Индия является крупнейшим азиатским инвестором в Евразийский регион. Общий объем накопленных инвестиций из Индии в страны региона достиг 6,8 млрд долл. США. Основными реципиентами индийского капитала в Евразийском регионе являются Россия, Азербайджан и Казахстан [11]. Индийскую сторону прежде всего интересуют крупные рынки сбыта с высоким платежным спросом и возможностью инвестировать в национальные приоритетные программы (приоритеты: электроника, фармацевтика, оборонная промышленность). Беларусь с населением, эквивалентным одному среднему индийскому городу, в эту категорию не входит.

Анализ также выявляет ряд структурных, технических, логистических и регуляторных препятствий, сдерживающих наращивание товарооборота.

Высокая конкуренция и импортозамещение в Индии. Индия активно реализует стратегии Make in India и Smart Cities, направленные на локализацию производств и защиту национального машиностроения [12]. Белорусская сложнотехническая продукция (тракторы, карьерная техника) вынуждена конкурировать с местными гигантами (Mahindra, Tata). Продвижение продуктов питания сдерживается высокими логистическими издержками, что делает конечную стоимость продукции выше, чем у конкурентов (Австралия, Новая Зеландия).

Логистические ограничения. Отсутствие прямого транспортного сообщения и блокировка портов стран Балтии вынудили Беларусь переориентироваться на российскую портовую инфраструктуру (Санкт-Петербург, Новороссийск, Астрахань) [5]. Ограниченная пропускная способность российских терминалов не позволяет достичь целевых объёмов экспорта. Строительство порта в Мурманской области для перевалки белорусских удобрений намечено не ранее 2028 года [13]. Использование мультимодального коридора «Север – Юг» остаётся дорогостоящим.

Финансовые и санкционные риски. Индийские компании, большинство из которых поддерживают отношения с ЕС и США, применяют практику overcompliance по отношению к белорусским контрагентам, что выражается в длительных проверках транзакций и отказах в открытии прямых корреспондентских счетов. Расчёты в национальных валютах (индийских рупиях) затруднены из-за частичной неконвертируемости рупии [10]. В результате белорусские экспортеры несут дополнительные издержки и риски валютных колебаний при расчётах с индийскими контрагентами.

Тарифные и нетарифные барьеры. Индия применяет дифференцированный подход к ввозным пошлинам. Например, для сырьевых товаров и химической продукции (калийные удобрения, целлюлоза) – 5–7,5 %, для готовой продукции (грузовые автомобили) – 20 %, для молочной продукции – заградительная ставка 30 % в сочетании с жёсткими санитарно-ветеринарными требованиями DAHD и FSSAI [14]. Реальная доступность рынка определяется именно нетарифными барьерами: обязательной сертификацией BIS, лицензированием, сложными фитосанитарными процедурами.

Слабая осведомлённость о рынке. Белорусские субъекты хозяйствования недостаточно знакомы с особенностями ведения бизнеса в Индии, представляющей собой 28 штатов и 8 союзных территорий с собственными налоговыми и культурными особенностями. Наблюдается дефицит квалифицированных кадров (востоковедов, маркетологов), способных обеспечить эффективное позиционирование продукции [15].

Для преодоления выявленных барьеров предлагаются следующие меры.

Диверсификация товарной номенклатуры и переход к производственной кооперации. Вместо простых поставок необходимо развивать трансфер технологий, создание совместных предприятий, углубление научно-образовательного взаимодействия и совместную разработку месторождений.

Перспективным проектом является создание сборочного производства белорусских тракторов в Индии, учитывая ежегодный спрос на тракторы около 1 млн единиц. Целесообразно также изучение ключевых стратегических документов Индии, таких как «Самодостаточная Индия» (Atmanirbhar Bharat) и Make in India, с последующей локализацией производств [15].

Развитие финансовой инфраструктуры. Стратегически важным шагом является открытие представительства Беларусбанка в Нью-Дели для установления прямых корреспондентских отношений с индийскими банками и проведения расчётов в национальных валютах в обход SWIFT [10]. Решением также может стать создание единой клиринговой платформы на пространстве ЕАЭС – БРИКС плюс, аналогичной панафриканской платежной и расчетной системе (PAPSS). Система PAPSS в Африке позволяет проводить трансграничные платежи в локальных валютах в режиме реального времени, где центральные банки выступают гарантами расчетов, а сальдо закрывается в твердой валюте лишь в конце периода [16]. Интеграция Индии и Беларуси в подобный механизм (например, на базе BRICS Pay) позволит проводить многосторонний неттинг: рупии, полученные Беларусью за экспорт калия, могут использоваться для оплаты импорта из Индии не только в Беларусь, но и в другие страны – участницы системы, что полностью решит проблему неконвертируемости.

Оптимизация логистических маршрутов. В среднесрочной перспективе вероятно частичное возобновление транзита через порты Балтии под эгидой программ ООН по обеспечению глобальной продовольственной безопасности [17].

Перспективными могут стать:

Экономический коридор Индия – Ближний Восток – Европа (IMEC): маршрут предполагает доставку грузов морем из Индии в ОАЭ, далее по железной дороге через Саудовскую Аравию и Иорданию в порты Израиля и далее в Европу. Беларусь, выстраивая логистику через дружественные страны Ближнего Востока или Турцию, может использовать этот коридор для бесперебойного импорта индийской фармацевтики в обход узких мест Суэцкого канала.

Китайско-Пакистанский экономический коридор (CPEC): хотя CPEC (от Синьцзяна до порта Гвадар в Пакистане) обеспечивает кратчайший выход к Аравийскому морю, прямое использование этого пути для торговли с Индией затруднено индо-пакистанскими политическими противоречиями. Однако Беларусь может использовать логистический потенциал китайской инициативы «Один пояс, один путь», консолидируя свои грузы в Китае для дальнейшей отправки в страны Южной Азии, диверсифицируя риски.

Снижение тарифных барьеров в рамках ЗСТ ЕАЭС – Индия. Соглашение о зоне свободной торговли между ЕАЭС и Индией, находящееся в стадии разработки, способно привести к росту экспорта до 910 млн долл. США [18]. Для Беларуси приоритетно добиваться снижения или отмены ввозных пошлин на ряд значимых товарных групп: мясо птицы (код 0207), молочную продукцию (коды 0401, 0406), древесину топливную (код 4401), целлюлозу (код 4703), льноволокно (код 5301), изделия из чёрных металлов (код 7326), автобусы (код 8702), прицепы и полуприцепы (код 8716) [19], [20]. Перспективной позицией также выступают белорусские азотные и смешанные удобрения с оценочным потенциалом ввоза в Индию 5,5–6 млн долл. США [18].

Повышение осведомлённости о рынке. Необходимо масштабировать деятельность Белорусской торгово-промышленной палаты в регионах Индии, привлекать индийские маркетинговые агентства на аутсорсинг для продвижения белорусской продукции и расширять подготовку востоковедов-экономистов в белорусских вузах.

Помимо традиционных сфер, существуют значительные резервы для углубления сотрудничества.

Сельское хозяйство и цифровизация агропромышленного комплекса (АПК). Схожесть концепций индийской инициативы «Один район/округ – один продукт» (ODOP) и белорусской программы «Один район – один проект» создаёт основу для обмена опытом в устойчивом развитии регионов [21]. Платформа DAKSHIN, ориентированная на цифровизацию сельского хозяйства стран глобального Юга, открывает возможности для совместного внедрения аналитики больших данных и искусственного интеллекта в агротехнологиях [21].

Высокие технологии и ИТ-сектор. В области разработки программного обеспечения, несмотря на сильную конкуренцию, существует возможность привлечения индийских экспертов для работы в Беларуси. Кибербезопасность также представляет перспективное направление: в МИД Индии создан специальный департамент NEST для координации вопросов искусственного интеллекта и 5G [15]. В рамках индийской программы ITEC с 1993 года прошли подготовку 228 белорусских специалиста в области IT и кибербезопасности [15].

Фармацевтика и здравоохранение. Благодаря дружественным отношениям Беларусь может стать стратегическим партнёром для индийских фармкомпаний, открывая им доступ на рынок ЕАЭС. Совместный проект «Академфарм» и CIPLA, а также создание научно-технологического центра имени доктора Хамида могут стать примерами успешного взаимодействия [15]. Белорусские достижения в трансплантологии и онкомедицине востребованы в Индии, особенно на уровне отдельных штатов, обладающих значительной автономией [15].

Электротранспорт и «зелёная» энергетика. Амбициозные планы Индии по переходу на электротранспорт к 2025 и 2030 годам открывают возможности для поставок белорусских электробусов и создания совместных сборочных производств. Беларусь может предложить комплексные решения, включая подготовку кадров [19].

Образование, туризм и культура. Запланировано расширение перечня специальностей для индийских абитуриентов в белорусских вузах [22].

Значительный потенциал имеет экспорт медицинских и туристических услуг, в том числе создание рекреационных центров на основе аюрведы и йоги [15].

Кинематограф (Болливуд) может стать инструментом привлечения внимания индийских предпринимателей и туристов, особенно при условии запуска прямого авиасообщения Минск – Дели [15].

Проведённый анализ свидетельствует, что, несмотря на существенное сокращение товарооборота вследствие санкционных и логистических ограничений, белорусско-индийские экономические отношения обладают значительным нереализованным потенциалом.

Восстановление и дальнейший рост двусторонней торговли требуют перехода от модели сырьевого экспорта к производственной кооперации и трансферу технологий, решения проблем финансовых расчётов и логистики, а также заключения соглашения о зоне свободной торговли между ЕАЭС и Индией.

Приоритетными направлениями сотрудничества на среднесрочную перспективу являются сельскохозяйственное машиностроение, фармацевтика, информационные технологии, электротранспорт и образовательные услуги.

Реализация предложенных мер позволит Беларуси и Индии вывести двусторонние экономические отношения на качественно новый уровень, соответствующий долгосрочным национальным интересам обеих стран.

Библиографический список

1. Сергеев, Е. А. Стратегия Европейского Союза в условиях глобальной перестройки: автономия или эвтаназия? / Е. А. Сергеев, В. В. Воротников. — Москва : МГИМО-Университет, 2023. — 52 с.

2. Сотрудничество с Индией в сфере торговли и инвестиций // Министерство иностранных дел Республики Беларусь : официальный сайт. — URL : https://india.mfa.gov.by/ru/bilateral_relations/trade_economic/ (дата обращения : 08.04.2026).

3. IMF Data Explorer // International Monetary Fund. — URL : https://data.imf.org/en/Data-Explorer?datasetUrn=IMF.STA:IMTS(1.0.0) (date of access : 08.04.2026).

4. Country-wise Trade // Ministry of Commerce and Industry, Government of India. — URL : https://tradestat.commerce.gov.in/eidb/country_wise_ttrade (date of access : 08.04.2026).

5. Нарастить экспорт калия: Минск пытается вернуть Индию // Deutsche Welle. — URL : https://www.dw.com/ru/narastit-eksport-kalia-minsk-pytaetsa-vernut-indiu/a-68038940 (дата обращения : 08.04.2026).

6. Trade and Economic Relations // Embassy of India in Minsk, Belarus. — URL : https://www.eoiminsk.gov.in/page/trade-and-economic-relations/ (date of access : 08.04.2026).

7. Country-wise all commodities import // Ministry of Commerce and Industry, Government of India. — URL : https://tradestat.commerce.gov.in/eidb/country_wise_all_ commodities_import (date of access : 08.04.2026).

8. WTO Data Portal / World Trade Organization. — URL : https://stats.wto.org/ (date of access : 08.04.2026).

9. Индия для Беларуси была и остается перспективной и важной точкой опоры в регионе // Белорусский институт стратегических исследований (БИСИ) : сайт. — URL : https://bisr.gov.by/my-v-smi/indiya-dlya-belarusi-byla-i-ostaetsya-perspektivnoy-i-vazhnoy-tochkoy-opory-v-regione (дата обращения : 08.04.2026).

10. Annual Report 2023–24 // Reserve Bank of India. — Mumbai, 2024. — URL : https://www.rbi.org.in/scripts/AnnualReportPublications.aspx/AnnualReportPublications.aspx?Id=145 (date of access : 16.04.2026).

11. Макроэкономический обзор ЕАБР // Евразийский банк развития. — 2026. — URL : https://eabr.org/upload/iblock/b65/EDB_2026_MMI_Asia_Report_Rus.pdf (дата обращения : 08.04.2026).

12. Make in India: Sectors and Manufacturing Policies // Government of India. — URL : https://www.makeinindia.com/ (date of access : 13.04.2026).

13. Аналитика по азиатскому региону // PostAsia : сайт. — URL : https://postasia.ru/a/233926 (дата обращения : 08.04.2026).

14. Как белорусскому бизнесу проводить расчеты в индийских рупиях // Бизнес-инфо : сайт. — URL : https://ibmedia.by/news/kak-belorusskomu-biznesu-provodit-raschety-v-indijskih-rupiyah/ (дата обращения : 08.04.2026).

15. Беларусь — Индия: в поиске новых ниш масштабирования взаимной торговли // Белорусский институт стратегических исследований (БИСИ) : официальный сайт. — URL : https://bisr.gov.by/mneniya/belarus-indiya-v-poiske-novykh-nish-masshtabirovaniya-vzaimnoy-torgovli (дата обращения : 08.04.2026).

16. Pan-African Payment and Settlement System // PAPSS. — URL : https://papss.com/ (date of access : 08.04.2026).

17. МИД Литвы отверг критику ООН в связи с остановкой транзита белорусских удобрений // RuBaltic.Ru : сайт. — 2023. — URL : https://www.rubrow.ru/

news/29032023-mid-litvy-otverg-kritiku-oon-v-svyazi-s-ostanovkoy-tranzita-belorusskikh-udobreniy/ (дата обращения : 08.04.2026).

18. Телеш, И. Л. Развитие внешнеторговых связей Беларуси и Индии / И. Л. Телеш, Р. А. Русаков, И. В. Баханцева // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. — 2022. — № 2 (296). — С. 4–15.

19. Луговская, И. С. Зона свободной торговли ЕАЭС и Индии: перспективы создания и влияния на экономику Республики Беларусь / И. С. Луговская // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 14–15 нояб. 2024 г. : в 2 т. — Минск : Право и экономика, 2024. — С. 160–167.

20. Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза // Евразийская экономическая комиссия : сайт. — URL : https://eec.eaeunion.org/comission/ department/catr/ett/ (дата обращения: 08.04.2026).

21. У Беларуси и Индии есть дополнительные возможности для наращивания динамики // Белорусский институт стратегических исследований (БИСИ) : сайт. — URL : https://bisr.gov.by/mneniya/u-belarusi-i-indii-est-dopolnitelnye-vozmozhnosti-dlya-naraschivaniya-dinamiki (дата обращения : 08.04.2026).

22. Сельскохозяйственные новости (Витебская область) // AgroNews : сайт. — 2026. — URL : https://agronews.com/by/ru/news/breaking-news/2026-02-09/75198 (дата обращения : 08.04.2026).

УДК 341.1

Межгосударственные отношения России и Танзании: особенности военно-технического сотрудничества

Interstate relations between Russia and Tanzania: features of military-technical cooperation

Симба Барака Бакари
курсант
E-mail: advo-kat834@mail.ru
Е. В. Колпазанова
кандидат юридических наук
преподаватель кафедры военно-политической работы в войсках (силах)
E-mail: advo-kat834@mail.ru
Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны
имени Маршала Советского Союза Л. А. Говорова
Simba Baraka Bakari
Cadet
E. V. Kolpazanova
PhD in Law
Teacher of the Department of Military-political Work in the Troops (Forces)
Yaroslavl higher military school of air defense
named after Marshal of the Soviet Union L. A. Govorov

Аннотация

В статье исследуются основные тенденции правового регулирования вопросов, касающихся военно-технического сотрудничества Объединенной Республики Танзании и Российской Федерации.

Ключевые слова: военно-техническое сотрудничество, международные договоры, оборона, безопасность, суверенитет.

Abstract

The article examines the main trends in the legal regulation of issues related to military-technical cooperation between the United Republic of Tanzania and the Russian Federation.

Keywords: military-technical cooperation, international treaties, defense, security, sovereignty.

11 января 2018 года между Правительством Российской Федерации и Правительством Объединенной Республики Танзании подписано соглашение о военно-техническом сотрудничестве (вступило в силу 14 августа 2018 года) в целях укрепления дружественных отношений в военно-технической сфере на основе взаимного уважения, доверия и интересов обеих сторон.

Под военно-техническим сотрудничеством понимается область международных отношений, связанная с вывозом и ввозом, с поставками или закупками продукции военного назначения, а также с разработкой и производством продукции военного назначения.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим отношения в данной сфере в России, является Федеральный закон «О военно-техническом сотрудничестве Российской Федерации с иностранными государствами» от 19.07.1998 № 114-ФЗ. Данный закон устанавливает принципы внешнеторговой деятельности в отношении продукции военного назначения, правовые и организационные основы деятельности органов государственной власти Российской Федерации, принципы государственного регулирования и финансирование работ в этой сфере, порядок участия в осуществлении военно-технического сотрудничества разработчиков и производителей продукции военного назначения. Таким образом, основным средством публично-правового регулирования в области военно-технического сотрудничества выступает государственная монополия.

Учитывая высокую значимость отношений в данной сфере, Указом Президента Российской Федерации от 10.09.2005 № 1062 «Вопросы военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами» утверждены несколько важных положений, в том числе о комиссии по вопросам военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами, о порядке осуществления военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами, о порядке предоставления российским организациям права на осуществление внешнеторговой деятельности в отношении продукции военного назначения, о порядке лицензирования в Российской Федерации ввоза и вывоза продукции военного назначения, и некоторые другие.

На основе положений национального и международного права Россия и Объединенная Республика Танзания осуществляют военно-техническое сотрудничество по следующим направлениям:

1) поставка вооружения, военной техники и другой продукции военного назначения, необходимой для обороны и безопасности государств сторон;

2) поставка запасных частей, оборудования, комплектующих изделий, специального, учебного и вспомогательного имущества к продукции военного назначения;

3) оказание услуг в области военно-технического сотрудничества;

4) командирование специалистов для оказания содействия в реализации совместных программ в области военно-технического сотрудничества;

5) подготовка кадров в соответствующих учебных заведениях с учетом потребностей и возможностей сторон;

6) оказание военно-технической помощи, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Уполномоченными органами сторон, ответственными за реализацию соглашения, являются:

— с российской стороны – Федеральная служба по военно-техническому сотрудничеству;

— с танзанийской стороны – Министерство обороны и национальной службы.

В целях реализации соглашения стороны при необходимости заключают соответствующие соглашения и контракты. В них определяются объемы поставок продукции военного назначения и услуг в военно-технической сфере, условия и формы расчетов.

Ни одна из сторон без предварительного письменного согласия другой стороны не продает и не передает третьей стороне, в том числе международным организациям, иностранным юридическим и (или) физическим лицам, вооружение и военную технику, техническую документацию на их производство, а также любую информацию, полученную или приобретенную в ходе военно-технического сотрудничества и реализации соглашений и контрактов, предусмотренных статьей 3 соглашения.

Любая информация может использоваться сторонами исключительно в предусмотренных соглашением целях и не должна использоваться в ущерб интересам государства другой стороны, необходимо соблюдение конфиденциальности. На носителях такой информации проставляется пометка: в Российской Федерации – «для служебного пользования»; в Объединенной Республике Танзании – «конфиденциально».

Сторона, получившая информацию, в отношении которой передающая сторона оговорила необходимость соблюдения конфиденциальности, обеспечивает ее защиту и обращается с ней в соответствии с законодательством своего государства. Эта информация не может быть раскрыта или передана какой-либо третьей стороне без предварительного письменного согласия стороны, передавшей такую информацию.

Допуск на военные объекты и предприятия военно-промышленного комплекса сторон осуществляется в соответствии с законодательством государства каждой из сторон по согласованным сторонами процедурам.

Продукция военного назначения, созданная, переданная или используемая в ходе реализации соглашений и контрактов, может являться и (или) содержать результаты интеллектуальной деятельности и (или) интеллектуальную собственность, принадлежащие государствам сторон и (или) юридическим и (или) физическим лицам государств сторон.

Стороны принимают необходимые меры по обеспечению правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности и защите интеллектуальной собственности, а также недопущению противоправного использования указанных результатов интеллектуальной деятельности. Поставляющая сторона вправе убедиться в надлежащем использовании другой стороной отдельных видов поставленной продукции военного назначения в заявленных целях.

Соглашение не затрагивает права и обязанности каждой из сторон в отношении других международных договоров, участником которых является ее государство.

В целях обеспечения реализации соглашения и последующих договоренностей в области военно-технического сотрудничества стороны при необходимости создают межправительственную комиссию и (или) рабочие группы по вопросам военно-технического сотрудничества, составы национальных частей которых определяются каждой из сторон.

Спорные вопросы между сторонами, связанные с применением и толкованием соглашения, разрешаются сторонами путем консультаций и переговоров между уполномоченными органами сторон без обращения к любому государственному или международному суду, а также к третьей стороне.

Соглашение заключается сроком на 5 лет и автоматически продлевается на последующие 5-летние периоды, если ни одна из сторон не уведомит по дипломатическим каналам в письменной форме не менее чем за 6 месяцев до истечения текущего периода другую сторону о намерении прекратить действие соглашения.

Таким образом, основой военно-технического сотрудничества являются экономические отношения, которые необходимо развивать.

Военно-техническое сотрудничество между государствами позволяет укрепить военно-политические позиции государств в различных регионах мира, поддерживать на необходимом уровне экспортный потенциал в области обычных вооружений и военной техники, развивать научно-техническую и экспериментальную базу оборонных отраслей промышленности, их научно-исследовательских и опытно-конструкторских учреждений и организаций.

Библиографический список

1. О военно-техническом сотрудничестве Российской Федерации с иностранными государствами. : Федеральный закон № 114-ФЗ. : принят Государственной Думой 03 июля 1998 г. : одобрен Советом Федерации 09 июля 1998 г. : последняя редакция // ГАРАНТ : информационно-правовой портал. – URL : https://base.garant.ru/179054/ (дата обращения : 12.04.2026).

2. Об утверждении перечня документов, представляемых субъектами военно-технического сотрудничества в федеральные органы исполнительной власти при согласовании проектов решений Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и (или) Федеральной службы по военно-техническому сотрудничеству о поставках продукции военного назначения, реэкспорте или передаче третьим странам продукции военного назначения, поставленной иностранным заказчикам, и о передаче третьим странам продукции военного назначения, изготовленной по российским лицензиям : постановление Правительства Российской Федерации от 17.10.2022 № 1844 : последняя редакция // ГАРАНТ : информационно-правовой портал. – URL : https://base.garant.ru/405503617 (дата обращения : 12.04.2026).

3. Вопросы военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами : Указ Президента Российской Федерации от 10 сентября 2005 г. № 1062 // ГАРАНТ : информационно-правовой портал. – URL : https://base.garant.ru/12141979/ (дата обращения : 12.04.2026).

4. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Объединенной Республикой Танзании о военно-техническом сотрудничестве от 11 января 2018 г. // Министерство иностранных дел Российской Федерации : официальный сайт. – URL : https:// https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/2_contract/52817/?ysclid=moi1jrjqn0991079143 (дата обращения : 10.04.2026).

УДК 347

Парадокс банкротства: экономические и правовые риски взаимодействия с действующим должником при отсутствии законодательных ограничений

The Bankruptcy Paradox: the Economic and Legal Risks of Interacting with an Existing Debtor in the Absence of Legal Restrictions

В. А. Скорюкова
студентка
E-mail: Skoryukova.lera@mail.ru
А. А. Пряхина
студентка
E-mail: sasha01042005@yandex.ru
научный руководитель — О. В. Кваша
кандидат юридических наук
доцент кафедры экономики и финансов
E-mail: OVKvasha@fa.ru
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
V. A. Skoryukova
Student
A. A. Pryakhina
Student
Scientific supervisor — O. V. Kvasha
Candidate of law
Associate Professor of the Department of Economics and Finance
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation

Аннотация

В статье анализируется парадокс банкротства, при котором ресурсоснабжающие организации вынуждены финансировать должников без гарантий оплаты в связи с правовыми пробелами в Федеральном законе от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Правоприменительная практика свидетельствует, что технологическая взаимосвязь сетей и социальные риски превращают кредиторов в зависимое положение от процедуры банкротства. Предложены направления мер по устранению правовых и экономических пробелов.

Ключевые слова: право, экономика, банкротство, текущие платежи, риски.

Abstract

This article analyzes the "bankruptcy paradox", in which resource-supplying organizations are forced to finance debtors without guarantees of payment due to legal gaps in Federal Law No. 127-FZ dated October 26, 2002 "On Insolvency (Bankruptcy)". Using the example of JSC YAGK, it is shown how the technological continuity of networks and social risks turn creditors into hostages of bankruptcy proceedings. Several measures have also been proposed to address legal and economic gaps.

Keywords: law, economics, bankruptcy, current payments, risks.

В российском законодательстве институт банкротства задуман как механизм распределения ограниченных ресурсов должника между его кредиторами с целью минимизации задолженности. Однако в практике реализации законодательства о банкротстве часто возникает системное противоречие, которое можно назвать парадоксом банкротства.

В ходе наблюдения, финансового оздоровления или внешнего управления должник не прекращает хозяйственную деятельность, что объяснимо, поскольку указанные процедуры банкротства в целом ориентированы на возможность восстановления платежеспособности. Но по факту признания должника неплатежеспособным, т. е. в рамках процедуры конкурсного производства он также зачастую продолжает осуществлять деятельность, соответственно, потреблять энергетические, коммунальные и другие ресурсы, как следствие контрагенты (поставщики таких ресурсов) вынуждены поставлять их на условиях отсрочки платежа.

Законодательство не содержит жестких механизмов, гарантирующих погашение долгов, возникших после начала процедуры банкротства (текущих платежей). В результате кредиторы, особенно ресурсоснабжающие организации, которые, как правило, не вправе отказать в заключении таких договоров в силу их нормативной публичности (т. е. являющихся обязательными для них), оказываются в положении вынужденного кредитования неплатежеспособного лица, неся растущие экономические потери при формальном сохранении своих прав [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Актуальность исследования обусловлена устойчивым ростом количества банкротств предприятий в регионах, увеличением доли текущих обязательств в структуре задолженности и увеличением кассовых разрывов в жилищно-коммунальных и энергетических компаниях. Проблема приобретает социальное и макроэкономическое значение: вынужденное финансирование должника дестабилизирует платежный баланс поставщиков, вызывает цепные неплатежи и создает угрозы технологической безопасности инфраструктуры.

Однако судебная практика по-прежнему отклоняет или откладывает рассмотрение требований по текущим платежам до завершения производства, что ставит под сомнение саму экономическую целесообразность взаимодействия с действующим должником.

Закон пытается разделить прошлое и настоящее: старые, т. е. возникшие до принятия заявления о признании должника банкротом, долги вносятся в реестр кредиторов, а платежи после открытия производства считаются текущими.

В нормативном изложении такая конструкция выглядит надежной. Однако статья 134 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — ФЗ № 127-ФЗ) устанавливает пятиэтапную очередность удовлетворения требований, в рамках которой текущие платежи, возникшие после открытия процедуры банкротства, относятся ко второй и четвертой очереди, уступая в последовательности оплаты судебным издержкам, вознаграждению арбитражного управляющего и привлеченных им лиц. На первый взгляд, может показаться, что поставщикам ресурсов и кредиторам, продолжающим взаимодействовать с должником, не о чем беспокоиться. Но экономическая суть банкротства – в нехватке денежных средств.

Если имущества должника недостаточно даже для покрытия затрат на его реализацию, формальный приоритет текущих платежей не дает реального права на получение средств [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Как отмечает М. В. Телюкина, приоритет удовлетворения требований в российском праве носит распределительный, а не гарантийно-обеспечительный характер. Статья 134 ФЗ № 127-ФЗ не предусматривает резервирования средств, депонирования или ограничения расходования до расчетов по текущим обязательствам.

Если у хозяйствующего субъекта нет свободных денежных средств, место в очереди ничего не гарантирует. Средства тратятся на более приоритетные три первые очереди текущей очередности, а требования поставщиков ресурсов, относящиеся к четвертой очереди, откладываются. В итоге текущие требования признаются обоснованными, но удовлетворяются лишь в общем порядке, что при нехватке активов обесценивает их [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Возникает еще одна ловушка, которая заключается в том, что кредитор, понимая, что реестровая задолженность безнадежна, продолжает поставку ресурсов в надежде минимизировать потери за счет текущих платежей. Однако новые текущие требования не получают приоритета перед ранее возникшими текущими долгами. Все текущие платежи накапливаются в общей системе и удовлетворяются строго в календарном порядке, независимо от значимости конкретной организации или социальной инфраструктуры. Это не коммерческое решение, а стратегия минимизации потерь в условиях, когда все варианты плохи.

Многие экономисты и правоведы указывают: отсутствие законодательного разделения текущих обязательств по значимости превращает процедуру в своего рода «общий котел». Добросовестный поставщик ресурса, как «обязательный» контрагент оказывается в одной очереди с теми, чьи требования носят вспомогательный характер.

В результате кредитор не возвращает деньги, а наращивает свою финансовую нагрузку. Зарегистрированный долг не погашается, текущий долг накапливается, и со временем новая задолженность становится с экономической точки зрения такой же безнадежной, как и старая. Юридически статус текущего платежа сохраняется, но реальная возможность возврата денег исчезает.

Главная причина – у законодателей нет инструментов контроля за потреблением ресурсов в период судебных разбирательств по делу о банкротстве. Закон исходит из принципа, что неплатежеспособный хозяйствующий субъект вправе продолжать деятельность, поддерживать имущество и в итоге восстановить свою платежеспособность.

Эту ситуацию называют также вынужденным кредитованием: банкротство превращается в механизм бесплатного привлечения оборотных средств за счет контрагентов. Кредиторы не могут просто отключить свет или отопление, не рискуя быть оштрафованными регулирующими органами, вызвать сбои в энергоснабжении или быть обвиненными в недобросовестности. Нельзя также забывать, что энергосистемы, тепловые сети, водопроводы являются единым организмом – нельзя отключить потребителя, не затронув соседние дома, больницы, школы или другие объекты.

Технологические особенности оборудования часто не позволяет выполнить точечное отключение без риска аварий и поломок техники, ремонт которой обойдется дороже накопленного долга.

В силу указанных обстоятельств поставщик вынужден продолжать финансирование деятельности должника-банкротства, учитывая риски возможного превышения альтернативных издержек отключения (включая социальные последствия) относительно сумм текущей задолженности.

Суды, как правило, встают на сторону сохранения инфраструктуры, ссылаясь на общественные интересы и технологическую неразрывность систем. Но при этом закон не дает встречных гарантий поставщикам.

Со временем такая практика сформировала скрытый механизм кредитования, и его последствия выходят далеко за рамки единичных организаций. Не имея средств для оплаты текущих поставок, кредиторы вынуждены брать дорогие кредиты на покрытие расходов и/или задерживать собственные платежи своим контрагентам.

Неплатежи запускают цепную реакцию: на региональном уровне это выглядит как поддержка экономически неэффективных предприятий. В результате страдают не только отдельные поставщики, но и вся экономическая система. Возникает замкнутый круг: нельзя отключить, обязанность поставлять сохраняется, платить нечем, а закон лишь фиксирует очередность радела уже отсутствующих средств.

Таким образом, правовой пробел создает не только технические трудности, но и экономические риски. Должники продолжают потреблять ресурсы без немедленных финансовых последствий, а кредиторы сталкиваются с ростом дебиторской задолженности и отсутствием рычагов влияния.

Такая асимметрия заложена в самой логике нормативного регулирования, которая превращает ресурсоснабжающие организации в невольных финансистов процедуры банкротства, интересы которых вынесены за скобки реальных приоритетов. Статья 134 ФЗ № 127-ФЗ не защищает кредитора, а лишь закрепляет его место в очереди на распределение уже недостающих ресурсов, формируя риск накопления безнадежной задолженности.

Наглядный примером парадокса банкротства является АО «ЯГК». Данная организация обеспечивала теплом и электроэнергией большую часть региона. Дело о признании организации неплатёжеспособной было возбуждено в 2015 году, после процедуры внешнего управления решением арбитражного суда Ярославской области от 19.11.2018 организация признана неплатежеспособной, введено конкурсное производство (дело № А82-13911/2015). При этом организация длительное время продолжала осуществлять производственную деятельность.

В настоящее время деятельность не осуществляется в рамках продолжаемого в 2026 конкурсного производства. Но как свидетельствуют сведения по ее отчету, за 2021–2023 гг. доля текущей просроченной задолженности от процедур банкротства выросла с 11,4 % до 28,7 % в структуре дебиторской задолженности [4].

Аналогичная ситуация имела место в рамках банкротства ООО «Переславская энергетическая компания», признанного несостоятельным 28.07.2017 (дело А57-10467/2015). Являющаяся основной теплоснабжающей организацией в г. Переславль-Залесский, она больший период конкурсного производства осуществляла основную деятельность.

Конкурсное производство завершено в мае 2022 года констатацией в качестве безнадежной реестровой задолженности в размере 439 842,974 тыс. руб. без учета задолженности, относящейся к текущей. Как указано судом, в силу пункта 9 статьи 142 ФЗ № 127-ФЗ требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными [5].

Это позволяет констатировать, что очередность по ст. 134 ФЗ № 127-ФЗ превращается из правового механизма в фактор структурной дестабилизации регионального топливно-энергетического комплекса.

Выявленные пробелы требуют конкретных изменений в статью 134 и смежные нормы ФЗ № 127-ФЗ. Представляется целесообразным выделить направления нормативного исключения имеющегося парадокса банкротства.

1. Введение простого временного обеспечительного механизма. Должник или управляющий должны внести депозит на один–два месяца как условие продолжения поставки ресурса по договорам, являющимся обязательными (публичными) для поставщика-кредитора. При отсутствии обеспечения поставка приостанавливается без применения санкций к кредитору. Это восстановит баланс и синхронизирует потребление ресурсов с их оплатой, исключив скрытое кредитование.

2. Поскольку действующая редакция статьи 134 ФЗ № 127-ФЗ не различает поставщиков по степени системной значимости, целесообразно введение категории «критически важных текущих кредиторов» (энергетика, водоснабжение, теплоснабжение, иные системы жизнеобеспечения). Их требования подлежат удовлетворению в приоритетном порядке, вне зависимости от иных текущих обязательств.

3. Усиление ответственности управляющих лиц. Если арбитражный управляющий или контролирующее лицо допускает потребление ресурса без экономического обоснования, без графика платежей и финансовых источников, он должен взять на себя субсидиарную ответственность по текущим платежам. Это позволит пресечь злоупотребления, когда банкротство используется как инструмент легализации неплатежей.

4. При допустимости продолжения осуществления основной деятельности в рамках процедур банкротства необходимо нормативное ограничение таковой в рамках конкурсного производства, как процедуры, направленной не на восстановление платежеспособности, а призванной минимизировать существующую задолженность и восстановить права кредиторов.

Проведенный анализ подтверждает, что парадокс банкротства – не теоретическая проблема, а повседневная реальность для инфраструктурных компаний. Закон создает основу, но не предоставляет инструментов защиты. Отсутствие обеспечения текущих платежей превращает процедуру несостоятельности в механизм скрытого перераспределения средств от добросовестных кредиторов к должнику.

Библиографический список

1. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон № 127-ФЗ : принят Государственной Думой 27.09.2002 : одобрен Советом Федерации 16.10.2002 : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения : 07.04.2026).

2. Телюкина, М. В. Основы конкурсного права : учебное пособие / М. В. Телюкина. — М. : Волтерс Клувер, 2004. — 506 с.

3. Ряховская, А. Н. Приоритетные направления совершенствования института банкротства в целях обеспечения устойчивого развития бизнеса / А. Н. Ряховская // Вестник Московского университета. — Серия 21. Управление (государство и общество). — 2023. — № 1. — С. 77–81. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/prioritetnye-napravleniya-sovershenst-vovaniya-instituta-bankrotstva-v-tselyah-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-biznesa (дата обращения : 09.04.2026).

4. Карточка дела № А82-13911/2015 // Банк решений арбитражных судов (картотека дел) : [сайт]. — URL : А82-13911/2015 (дата обращения : 09.04.2026).

5. Карточка дела № А57-10467/2015 // Банк решений арбитражных судов (картотека дел) : [сайт]. — URL : А57-10467/2015 (дата обращения : 09.04.2026).

УДК 339.5

Интернет-торговля и самозанятость: новые горизонты для теневой экономики или легализации?

Online Commerce and Self-employment: New Horizons for the Shadow Economy or Legalization?

А. О. Соловьева
студентка
E-mail: SolovyovaAlexandra2017@yandex.ru
К. Е. Карачева
студентка
E-mail: karina.karacheva@bk.ru
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
A. O. Solovyova
Student
K. E. Karacheva
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
A. Yu. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics
and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье исследуется взаимосвязь между развитием интернет-торговли и ростом числа самозанятых граждан, а также анализируется, способствует ли этот тренд расширению теневой экономики либо, напротив, создаёт условия для её легализации.

Ключевые слова: интернет-торговля, самозанятость, теневая экономика, легализация.

Abstract

The article examines the relationship between the development of online commerce and the growing number of self-employed citizens, and also analyzes whether this trend contributes to the expansion of the shadow economy or, on the contrary, creates conditions for its legalization.

Keywords: online commerce, self-employment, shadow economy, legalization.

Актуальность темы обусловлена несколькими фундаментальными факторами, лежащими в плоскости экономики, права и социальных отношений.

В современной России тема находится в эпицентре общественной дискуссии, так как затрагивает интересы миллионов граждан – от покупателей на маркетплейсах до законодателей.

Основные проблемы:

— Беспрецедентный рост сектора самозанятых и интернет-коммерции.

— Трансформация налогового законодательства.

— Правовая неопределённость и «серые» схемы.

Самозанятость как ответ на вызовы цифровой экономики. Традиционная налоговая система долгое время не поспевала за развитием онлайн-платформ. Человек, вяжущий игрушки на продажу или закупающий лимитированные кроссовки для перепродажи, сталкивался с дилеммой: либо регистрироваться как индивидуальный предприниматель (ИП) с пугающей отчётностью и страховыми взносами, либо работать нелегально, рискуя блокировкой счетов и штрафами.

Режим самозанятости решил эту дилемму.

Главные аргументы в пользу легальности через налог на профессиональный доход (НПД):

— низкий налоговый барьер: ставки 4–6 % делают уплату налогов экономически осмысленной; платить налог стало дешевле, чем тратить деньги на обналичку или услуги теневых финансовых схем;

— нулевая бюрократия: отсутствие деклараций и сложного учёта снимает психологический барьер для начинающих предпринимателей; это возвращает нас к тезису Адама Смита о том, что налог должен быть удобен для плательщика.

Интеграция с маркетплейсами – драйвер легализации. Ключевым фактором, переведшим интернет-торговлю в правовое поле, стала интеграция режима самозанятости с крупнейшими цифровыми платформами – Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и другими. Сегодня эти платформы выступают не просто посредниками, а гарантами налоговой прозрачности. Они автоматически передают данные о продажах в Федеральную налоговую службу (ФНС) и формируют чеки. Для продавца это означает, что он получает доступ к многомиллионной аудитории только при условии легального статуса. Таким образом, рыночные механизмы (доступ к рынку сбыта) стимулируют выход из тени эффективнее любых репрессивных мер.

Экономические и социальные выгоды легализации. Переход интернет-торговли в легальное поле через самозанятость даёт ощутимые преимущества не только государству, но и самим гражданам:

— для граждан: легальный доход открывает двери в банковскую систему; самозанятый может подтвердить доход для ипотеки или потребительского кредита, не прибегая к справкам с «серой» зарплатой.

— для государства: расширяется налогооблагаемая база; средства от НПД поступают в региональные бюджеты.

— для рынка: легализация снижает количество недобросовестных продавцов, так как платформы и налоговая могут отслеживать жалобы и блокировать нарушителей.

Самая большая проблема, с которой мы сталкиваемся — это массовое несоответствие фактической деятельности законодательным рамкам НПД.

Согласно Федеральному закону от 27 ноября 2018 года № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход», самозанятый имеет право продавать товары собственного производства или результаты работ/услуг.

Но что мы видим на практике на маркетплейсах и в социальных сетях:

— массовая перепродажа;

— дробление бизнеса.

Торговля воздухом и контрафактом. Самозанятость как налоговый режим действительно стала для многих покупателей своеобразным «знаком качества» — человек

работает легально, платит налоги, его можно проверить через приложение «Мой налог». Эту иллюзию мошенники научились использовать очень эффективно. Торговля воздухом — ситуация, когда продавец берёт предоплату, но не отправляет товар. Под видом самозанятого он создаёт витрину в соцсетях или на маркетплейсе, получает переводы на карту и исчезает. Самозанятость здесь работает как прикрытие: покупатель видит чек, сгенерированный через приложение, и успокаивается. Но по факту этот чек ничего не гарантирует — вернуть деньги через ФНС невозможно, а найти мошенника трудно, так как оформить статус можно за пять минут, а после обмана — просто перестать выдавать чеки.

Продажа контрафакта через самозанятых — ещё более массовое явление. Режим позволяет не указывать конкретный товар в чеке, достаточно категории или общего названия, поэтому продавец спокойно торгует поддельными кроссовками, часами, наушниками или косметикой. Покупатель думает: «Раз человек платит налоги, значит, он серьёзный продавец, и товар оригинальный». На деле самозанятый не несёт ответственности за нарушение прав интеллектуальной собственности в рамках налогового контроля — это уже вопрос полиции и таможни, до которых редкий покупатель доходит. Кроме того, мошенники используют подмену: один человек регистрирует несколько аккаунтов самозанятых, «работает» месяц-два, получает негативные отзывы, закрывает статус и открывает новый на подставное лицо. ФНС видит только факт выдачи чеков, но не проверяет, отправлен ли товар и подлинный ли он.

Цифровой статус создаёт ложное ощущение безопасности, но не защищает от классического мошенничества — ни возврат предоплаты, ни проверка подлинности товара налоговиками не гарантируются. Покупателю стоит помнить, что чек самозанятого — это лишь подтверждение приёма денег, а не качества, оригинальности или даже факта будущей отправки товара.

Обход лимитов и «серая» оптимизация. Лимит в 2,4 миллиона рублей — ключевое ограничение для самозанятого, за которым начинается либо регистрация ИП на общей или упрощённой системе, либо переход в статус плательщика НДС. Именно это пороговое значение бизнесмены стремятся обойти наиболее примитивными, но эффективными способами. Самый массовый метод — создание «фейковых» аккаунтов: когда реальный доход приближается к 2,4 млн за год, предприниматель закрывает старый статус самозанятого и регистрирует новый на подставное лицо (родственника, знакомого, а иногда и по потерянному паспорту). Технически для ФНС это разные налогоплательщики, а по факту — один и тот же поток выручки, только разбитый на части. При этом часто применяется схема подмены вида деятельности: высокомаржинальный товар продаётся под видом услуг или низкодоходной продукции, чтобы налоговая нагрузка оставалась минимальной. Это нарушает права потребителей. Когда бизнес искусственно раздроблен, у покупателя нет чёткого понимания, какому юридическому лицу или ИП можно предъявить претензию по гарантии или возврату.

Например, вы купили дорогой телефон у «самозанятого Ивана», а через месяц аккаунт Ивана закрыт, новый чек вам выбивает «самозанятая Мария» — и никто не отвечает за качество. Кроме того, такие продавцы массово уходят от обязательной маркировки товаров и онлайн-касс с фискальным накопителем, что позволяет им торговать контрафактом и продукцией без сертификатов. Потребитель даже не сможет идентифицировать реального продавца в суде — вместо паспортных данных у него будет лишь запись в приложении «Мой налог», которую мошенник удалит за пять минут. В итоге человек теряет и деньги, и возможность защитить свои права, потому что формально продавца больше не существует. Это и есть «дно» «серой» оптимизации — внешне законопослушные действия, а внутри — полная бесправность покупателя и неконтролируемая теневая экономика в масштабах миллионов рублей.

Для того чтобы наглядно увидеть разницу между интернет-торговлей и самозанятостью, мы решили сравнить эти два фактора и представить данные в виде таблицы.

Таблица. Сравнение интернет-торговли и самозанятости (составлена авторами)

Критерий сравнения	Интернет-торговля	Самозанятость
Легальность	Может быть как легальной (с регистрацией ИП/ООО, уплатой налогов), так и теневой (без оформления)	По определению легальна — требует регистрации в качестве самозанятого и уплаты НПД
Основные формы	Собственные сайты. Маркетплейсы (Ozon, Wildberries и т. д.). Соцсети и мессенджеры. Доски объявлений	Фриланс (дизайн, программирование, копирайтинг). Услуги населению (ремонт, уборка, репетиторство). Продажа изделий ручной работы. Аренда жилья (краткосрочная)
Требования к оформлению	Регистрация бизнеса (ИП/ООО). Онлайн-касса. Лицензирование (для отдельных категорий товаров). Сертификация и маркировка товаров	Регистрация через приложение «Мой налог». Уплата НПД (4–6 %). Выдача чеков через приложение. Лимит дохода — 2,4 млн руб./год
Налоговые обязательства	Зависит от системы налогообложения (ОСНО, УСН, ПСН и т. д.): — НДС (0–20 %) — Налог на прибыль/доход (6–20 %)	Фиксированная ставка: — 4 % — при работе с физлицами; — 6 % — при работе с юрлицами/ИП
Потенциал для теневой деятельности	Высокий: — легко скрыть объёмы продаж; — анонимные платежи (криптовалюта, электронные кошельки); — фальсификация данных на маркетплейсах	Низкий: — все операции фиксируются в приложении; — автоматизированный расчёт налогов; — ограничение по доходу снижает стимул к сокрытию
Риски для участников	Штрафы за неуплату налогов. Блокировка счетов и сайтов. Потеря репутации из-за контрафакта. Проблемы с поставщиками при нелегальном статусе	Превышение лимита дохода (потеря статуса). Ошибки в учёте (невыдача чеков). Риск перехода в теневой сектор при росте доходов

Проведённый сравнительный анализ интернет-торговли и самозанятости в контексте их влияния на теневую экономику и процессы легализации позволяет сделать ряд ключевых выводов. Интернет-торговля и самозанятость не являются однозначными драйверами теневой экономики: при грамотном регулировании они способны стать мощными инструментами легализации малого бизнеса. Интернет-торговля обладает двойственной природой — с одной стороны, она открывает возможности для теневых схем (анонимные платежи, фальсификация данных), с другой — способствует прозрачности через интеграцию с маркетплейсами и платёжными системами; самозанятость же изначально нацелена на детенизацию за счёт простоты регистрации, низких налоговых ставок (4 % для физлиц и 6 % для юрлиц) и автоматизации учёта, хотя её ограничивают потолок дохода (2,4 млн руб./год) и узкий перечень разрешённых видов деятельности.

Синергетический эффект возможен при усилении контроля за интернет-торговлей (верификация продавцов, маркировка товаров) и расширении возможностей самозанятости (повышение лимита дохода, расширение перечня видов деятельности), что в совокупности снизит стимулы к уходу в тень и увеличит налоговые поступления в бюджет.

Библиографический список

1. О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» : Федеральный закон № 422-ФЗ : принят Государственной Думой 15 ноября 2018 года : одобрен Советом Федерации 23 ноября 2018 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_311977/ (дата обращения : 31.03.2026).

2. Голованов, Е. Б. Теневая экономика : учебное пособие / Е. Б. Голованов. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 204 с.

3. Отменят ли самозанятость в 2026 году: официальная позиция, прогнозы и что делать // Developers.sber.ru : сайт.— URL : https://developers.sber.ru/help/business-development/abolition-of-self-employment (дата обращения : 05.03.2026).

УДК 339.13

Метрики юнит-экономики как инструмент формирования эффективной аналитической системы для продавцов маркетплейсов

Unit Economics Metrics as a Tool for Creating an Effective Analytical System for Marketplace Sellers

М. С. Сонина
студент
E-mail: mar1na.sonina@yandex.ru
научный руководитель – Е. В. Ломанова
кандидат экономических наук
доцент кафедры экономики, менеджмента
и экономических информационных систем
E-mail:lomanova.ev@mail.ru
Рыбинский государственный авиационный
технический университет имени П. А. Соловьева
M. S. Sonina
Student
Scientific supervisor – E. V. Lomanova
Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Economics,
Management and Economic Information Systems
P. A. Solovyov Rybinsk State Aviation Technical University

Аннотация

В статье рассматривается применение метрик юнит-экономики в рамках формирования эффективной учетно-аналитической системы для продавцов маркетплейсов. Основное внимание уделено разработке авторской таблицы метрик, устанавливающей

взаимосвязь между входными данными, доступными в личном кабинете продавца и задаваемыми им самостоятельно, и выходными аналитическими показателями. Предложенный подход позволяет систематизировать процесс расчета ключевых показателей и повысить прозрачность анализа.

Ключевые слова: юнит-экономика, маркетплейсы, учетно-аналитическая система, анализ данных.

Abstract

The paper examines the application of unit economics metrics in building an effective accounting and analytical system for marketplace sellers. The main focus is on the development of an original metrics table that establishes relationships between input data – obtained from the seller's account and provided manually – and resulting analytical indicators. The proposed approach allows for systematizing the calculation process and improving the transparency of analysis.

Keywords: unit economics, marketplaces, data analysis, accounting and analytical system

В условиях цифровой трансформации экономики наблюдается рост популярности маркетплейсов как ключевых платформ электронной коммерции. За последние годы подобные торговые площадки прошли путь от относительно новых и неоднозначных бизнес-моделей до крупных экосистем, объединяющих миллионы покупателей и продавцов [1]. В настоящее время маркетплейсы становятся неотъемлемой частью повседневной жизни, предоставляя возможность приобретения широкого спектра товаров, включая продукцию первой необходимости.

Рост потребительского спроса закономерно приводит к увеличению числа продавцов, базирующихся на данных платформах. При этом значительная часть новых участников рынка не обладает достаточными знаниями в области экономики и управления бизнес-процессами. В условиях высокой конкуренции данный факт существенно усложняет принятие эффективных управленческих решений и поддержание стабильного уровня доходности.

Оценка эффективности работы магазина на маркетплейсе основывается на анализе множества взаимосвязанных показателей, включая издержки, выручку, логистические расходы, комиссионные сборы и другие параметры. Однако встроенные инструменты для аналитики, предоставляемые платформами, как правило, ограничиваются базовой статистикой, такой как количество продаж и взаимодействий с товарами, что не обеспечивает достаточной глубины анализа бизнес-показателей. Это создает дополнительные трудности для продавцов, не обладающих специализированными знаниями.

Одним из подходов к решению данной проблемы является использование методов юнит-экономики, позволяющих оценивать прибыльность бизнеса на уровне отдельной единицы продукции или одного клиента, используя финансовые показатели. Предполагается, что при прибыльности одной единицы продукции, в большинстве случаев, обеспечивается и общая рентабельность бизнеса, тогда как убыточность на уровне единицы свидетельствует о наличии отрицательной экономики [2].

Важным преимуществом данного подхода является возможность проведения достаточно глубокого анализа при маленьком объеме исходных данных. Использование системы взаимосвязанных показателей позволяет структурировать информацию и формировать обоснованные выводы без необходимости формирования сложных моделей или привлечения значительных массивов данных.

Юнит-экономика обеспечивает удобство формирования отчетности и ведения учетно-аналитической документации. Прозрачность расчетов растет, а риск субъективной интерпретации показателей снижается.

Немаловажным преимуществом является возможность выявления критических точек, в которых бизнес перестает быть прибыльным. Это позволяет своевременно корректировать стратегию, изменяя ключевые параметры, такие как цена, объем продаж или структура издержек.

Рассмотрим подробнее метрики, необходимые для проведения анализа юнит-экономики (таблица 1).

Таблица 1. Сводная таблица метрик (составлена автором)

Показатель юнит-экономики	Входные данные		Примечания
	из личного кабинета	вводимые продавцом	
Конверсия (Conversion, C)	Количество целевых взаимодействий с карточкой товара		Необходимо четкое понимание целевого действия (добавление товара в избранное, в корзину или заказ товара)
	Количество просмотров карточки товара		
Стоимость привлечения клиента (Customer Acquisition Cost, CAC)	Количество покупателей	Прямые рекламные расходы, затраты на услуги специалистов	Необходимо учитывать скидки и акции маркетплейса, в которых участвовал продавец
Стоимость целевого действия потенциального (Cost Per Action, CPA)	Рассчитывается на основании конверсии и стоимости привлечения клиента		Используется при фактическом расчете, например, оформлении отчета
	Конверсия	Бюджет на целевое действие	Используется для расчета допустимого по бюджету CPA (Cost Per Action)
Прибыль с одного юнита, маржинальная прибыль (Contribution Margin, CM)	Цена реализации товара	Себестоимость товара	Важно учесть множество моментов, неточности в которых могут привести к неправильным расчетам. Например, при подсчете себестоимости необходимо учитывать затраты на доставку товара до складов маркетплейса. Кроме того, если продавец регулярно получает штрафы, то можно учесть их средний размер
	Комиссия маркетплейса		
	Эквайринг		
	Стоимость доставки на склад		
	Стоимость приемки товара		
	Стоимость размещения на складе		
	Стоимость маркировки и упаковки		
	Стоимость прямой логистики		
	Стоимость обратной логистики, умноженная на процент отказа		
	Процент брака		
	Размер налога		
	Средний размер штрафов от маркетплейса		

Окончание таблицы 1

Показатель юнит-экономики	Входные данные	Примечания	Показатель юнит-экономики
	из личного кабинета	вводимые продавцом	
Затраты на привлечение и удержание клиента за весь период его жизни (Lifetime Cost, LTC)	Стоимость привлечения клиента	Себестоимость товара	Может помочь спрогнозировать, какой бюджет нужно иметь в запасе, чтобы обработать все заказы одного клиента до того, как он уйдет или за определенный период
	Среднее количество продаж		
	Комиссия маркетплейса		
	Эквайринг		
	Стоимость доставки на склад		
	Стоимость приемки товара		
	Стоимость размещения на складе		
	Стоимость маркировки и упаковки		
	Стоимость прямой логистики		
	Стоимость обратной логистики, умноженная на процент отказа		
	Процент брака		
	Размер налога		
	Размер штрафов от маркетплейса		
Пожизненная ценность клиента (Lifetime Value, LTV)	Количество повторных продаж	Прибыль с одного юнита	Для расчета обычно рассматривается определенный период (6 или 12 месяцев). Особенно актуально для быстрооборачиваемых товаров
Прибыль с одного покупателя за весь период его жизни (Customer Lifetime Value, CLTV)	Рассчитывается на основании LTV с учетом затрат на привлечение клиента		Учитывается стоимость первой сделки, в т. ч. реклама, закупленная у маркетплейса, внешняя реклама, скидки и акции, сделанные специально для привлечения покупателей
Затраты на привлечение и удержание одного покупателя за весь период его жизни (Customer Lifetime Cost, CLTC)	Количество возвратов товара		Отличается от LTC тем, что учитывает затраты на конкретного клиента
	Стоимость хранения товара на пункте выдачи заказов, в случае, когда покупатель долго не забирает заказ		
	Непредвиденные убытки (покупатель совершил подмену товара)		
Рентабельность инвестиций в товар	Маржинальная прибыль (CM)	Себестоимость товара	При интерпретации следует учитывать оборачиваемость товара
	Стоимость доставки на склад		
	Стоимость приемки товара		

Подробный разбор показателей юнит-экономики представлен в таблице 2.

Таблица 2. Таблица показателей юнит-экономики (составлена автором)

Показатель	Значение	Возможные рекомендации
Конверсия (Conversion, C)	Процент людей, совершивших целевое действие. Ключевая характеристика для представления воронки привлечения	При низком значении показателя: – изменить оформление карточки товара; – проверить цену товара на актуальность; – проверить правильность заполнения карточки товара; – проверить корректность работы поисковых алгоритмов маркетплейса; – уделить внимание привлечению клиентов путем закупки дополнительной рекламы или участия в акциях площадки
Стоимость привлечения клиента (Customer Acquisition Cost, CAC)	Стоимость конвертации клиента из потенциального клиента в реального покупателя	Высокое значение показателя указывает, что нужен пересмотр стратегии продвижения товара. Низкое значение предполагает, что повысить продаваемость позиции можно через увеличение вложений в рекламу
Стоимость целевого действия потенциального клиента (Cost Per Action, CPA)	Стоимость конкретного шага пользователя по воронке продаж, т. е. во сколько продавцу обходится интерес потенциального клиента до того, как он станет покупателем	Если CPA: – высокий, то следует проверить, ту ли аудиторию привлекает реклама, совершают ли пришедшие по рекламе люди покупку, что их останавливает; соответствует ли тип выбранной рекламной стратегии товару; – в пределах нормы при высоком CAC: маркетинг привлекает интересующихся продуктом без намерения сделать покупку; – низкий: следует расширять возможности и закупать больше рекламы
Пожизненная ценность клиента (Lifetime Value, LTV)	Прибыль, которую «средний» пользователь приносит продавцу за все время, пока является покупателем. Используется для оценки окупаемости привлечения клиентов и определения предельно допустимых затрат на маркетинг	Рассматривается отношение LTV к CAC: – LTV:CAC < 1:1 – прибыль от продажи не покрывает затраты на привлечение клиента, критическая ситуация; – LTV:CAC = 1:1 – точка безубыточности относительно процесса продажи; – LTV:CAC = 3:1 – считается золотым стандартом, позиция устойчива и стабильна в продаже; – LTV:CAC > 5:1 – товар или продается очень эффективно из-за отсутствия конкурентов, или продавец не уделяет должного внимания рекламе, ограничивая рост своей прибыли, или осуществляется бесплатная реклама на других площадках

Окончание таблицы 2

Показатель	Значение	Возможные рекомендации
Прибыль с одного покупателя за весь период его жизни (Customer Lifetime Value, CLTV)	Прибыль с одного покупателя за весь период его жизни. Используется для оценки лояльности клиента	Высокое значение метрики – рекомендуется стратегия инвестиций, подходящая для товаров с коротким периодом жизни. Допускается убыток при первой сделке с расчётом на то, что её компенсируют последующие продажи тому же клиенту. Для разовых товаров не подходит
Затраты на привлечение и удержание клиента за весь период его жизни (Lifetime Cost, LTC)	Затраты на обслуживание среднего клиента за всё время, пока он является покупателем	Если продавец дает скидку постоянным клиентам, LTV растет, однако LTC тоже будет расти. Следует контролировать метрики, чтобы LTC не начал превышать LTV
Затраты на привлечение и удержание одного покупателя за весь период его жизни (Customer Lifetime Cost, CLTC)	Затраты на одного покупателя за весь период его жизни	CLTC будет высоким у часто возвращаемых позиций. Необходима переработка карточки товара (проверка характеристик, добавление обзоров, указание недостатков). Высокий показатель может свидетельствовать о порче или подмене продукта на этапе транспортировки, хранения или упаковке. Рекомендуется использовать защитные пломбы, фиксировать состояние товара до отправления, прикладывать инструкции по перевозке
Прибыль с одного юнита, маржинальная прибыль (Contribution Margin, CM	Остаток от выручки после вычета всех переменных затрат, связанных непосредственно с продажей конкретного товара	Высокие показатели объема продаж не исключают отрицательной рентабельности продукта. CM позволяет объективно оценить доходность каждой товарной единицы. По данному показателю можно определить количество юнитов, необходимых к продаже для достижения точки безубыточности
Рентабельность инвестиций в товар	Отношение прибыли к сумме вложенного капитала. Демонстрирует эффективность использования капитала	Можно сделать вывод, какой товар выгоднее продвигать, даже если несколько позиций приносят одинаковый маржинальный доход

Подробный анализ представленных в таблице метрик позволяет сформировать рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности продавца. Можно утверждать, что система показателей юнит-экономики является действенным инструментом преобразования разрозненных данных, предоставляемых маркетплейсом, в структурированную информацию, пригодную для принятия управленческих решений.

Рассматриваемая система метрик обладает рядом преимуществ и ограничений.

К основным преимуществам относятся:

— возможность автоматизации процесса обработки метрик;

— повышение скорости и точности анализа;

— представление метрик и основанных на их значениях рекомендаций в понятном для продавца виде;

— способность обрабатывать значительные объемы данных.

В то же время можно выделить следующие ограничения:

— сложность внедрения программного продукта;

— зависимость результатов анализа от качества входных данных;

— высокая чувствительность к искажению входных данных.

Перспективы развития подобных систем внутри специализированного программного обеспечения представляются достаточно широкими. В частности, возможно сотрудничество с маркетплейсами и последующая интеграция разработанных решений в аналитические инструменты личных кабинетов продавцов.

Отдельное направление развития связано с совершенствованием рекомендательных систем, способных формировать практические рекомендации для продавцов, не обладающих достаточными знаниями в области экономики и управления. Это позволит повысить эффективность принятия управленческих решений и улучшить финансовые показатели бизнеса.

Несмотря на существующие ограничения и сложности реализации, подобные системы обладают значительным потенциалом и могут быть успешно развиты в различных направлениях.

Библиографический список

1. Parker, G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. — New York : W. W. Norton & Company, 2016. – 352 p.

2. Ханин, Д. Юнит-экономика : решения на данных для стартапов и бизнеса / Д. Ханин. – [б. м.] : Издательские решения, 2023. – 152 с.

3. Юнит-экономика для маркетплейсов // Saby : сайт. – URL : https://saby.ru/articles/marketplaces/unit_ekonomika (дата обращения : 13.02.2026).

4. База знаний // Seller-Edu.Ozon : сайт. – URL : https://seller-edu.ozon.ru/libra/ (дата обращения : 14.03.2026).

5. Виды скидок на Озон: привлекаем покупателей // MPStats : сайт. – URL : https://mpstats.io/media/ozon/vidy-skidok#Obycnye_skidki_ot_prodavca (дата обращения : 14.03.2026).

6. Графическая модель LTV в Юнит-экономике // Маркетинг для практиков : сайт. – URL : https://marketing-course.ru/model-ltv-unit-economics/ (дата обращения : 15.04.2026).

УДК 336.202.532

Сравнительный анализ фискальной нагрузки при исчислении налога на имущество организаций в зависимости от налоговой базы

Comparative analysis of the fiscal burden in calculating corporate property tax depending on the tax base

Е. А. Тинкова
студентка
E-mail: lizook11111@gmail.com
В. В. Корчукова
студентка
E-mail: viktoriiakorchukova176@gmail.com
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
E. A. Tinkova
Student
V. V. Korchukova
Student
Yaroslavl branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
A. Yu. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics
and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье исследуются факторы, обуславливающие многократный рост платежей на кадастровое налогообложение определены стратегические направления минимизации налоговых рисков.

Ключевые слова: налог на имущество организаций, налоговая база, кадастровая стоимость, балансовая стоимость.

Abstract

The article examines the factors that cause a multiple increase in payments for cadastral taxation and defines strategic directions for minimizing tax risks.

Keywords: corporate property tax, tax base, cadastral value, book value.

Налог на имущество организаций традиционно занимает особое место в структуре региональных бюджетов Российской Федерации. Являясь прямым и преимущественным, он призван стимулировать организации к эффективному использованию основных фондов и модернизации производства. Однако ключевым фактором, определяющим размер налогового бремени для бизнеса, выступает не столько факт наличия имущества, сколько законодательно установленный механизм определения налоговой базы. С 2014 года в отечественной практике сосуществуют два принципиально разных подхода к исчислению налога: исходя из балансовой стоимости, основанной на данных бухгалтерского учёта, и кадастровой стоимости.

Однако стоит учитывать и тот факт, что движимое имущество не облагается данным налогом. При исчислении налога балансовой стоимостью налоговая база определялась как среднегодовая стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения, рассчитанная по остаточной стоимости с учётом амортизации (ст. 375 Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ) [1]. Этот механизм отражал реальное состояние активов предприятия: чем старше и изношеннее оборудование или здание, тем меньше налог. Второй же механизм, внедрённый как антикризисная мера для пополнения региональных бюджетов и борьбы с уходом от налогов через офшорные схемы владения недвижимостью, опирается на кадастровую стоимость (ст. 378.2 НК РФ). В этом случае износ актива игнорируется, а базой служит результат государственной кадастровой оценки, приближенный к рыночной стоимости объекта недвижимости на дату оценки.

Чтобы продемонстрировать различия в уровнях нагрузки, рассмотрим гипотетическую ситуацию с производственным предприятием, владеющим административно-деловым центром.

1. Влияние фактора износа (амортизации). При исчислении налога от среднегодовой стоимости фискальная нагрузка носит убывающий характер. Предприятие, эксплуатирующее здание постройки 1980-х годов, балансовая стоимость которого близка к нулю, платит минимальный налог или не платит его вовсе. Это создаёт преференции для промышленных предприятий с большим парком старого оборудования. При использовании кадастровой базы нагрузка статична или растёт (вследствие переоценки кадастра). Даже если здание физически изношено на 70 %, налог будет исчисляться так, будто это новый объект в центре города. Резкое увеличение платежа может достигать кратных значений, что особенно болезненно для малого и среднего бизнеса, арендующего или владеющего площадями в центральных районах городов.

2. Чувствительность к рыночным колебаниям и инфляции. Балансовая (остаточная) стоимость инертна, зависит от первоначальной цены приобретения и норм амортизации. В условиях высокой инфляции и роста цен на недвижимость бюджет недополучает доходы от старых активов. Кадастровая стоимость, напротив, призвана отражать текущую рыночную конъюнктуру. Однако на практике переоценка проводится раз в несколько лет, и в периоды экономического спада бизнес сталкивается с ситуацией, когда налог платится с «бумажной» завышенной стоимости, в то время как реальная доходность объекта падает. Это делает фискальную нагрузку проциклической: она давит на бизнес именно тогда, когда его рентабельность снижается.

3. Налоговое планирование и уход от обязательств. С точки зрения налогового администрирования, среднегодовая стоимость создаёт больше возможностей для оптимизации. Внутригрупповые перемещения активов, переоценка основных средств в бухучете или дробление объектов позволяют существенно влиять на базу. Кадастровая модель, будучи привязанной к конкретному объекту недвижимости и утверждённой региональным перечнем, практически исключает подобные манипуляции. Нагрузка становится зависимой от площади и местоположения [2].

Для смягчения последствий перехода на кадастровую оценку есть альтернативные способы, которые можно использовать: корректировка кадастровых характеристик объекта недвижимости; исключение объекта из перечня; оспаривание перечня при нарушении процедуры его формирования. Выбор варианта действий зависит от ситуации и во всех случаях обусловлен максимальной экономической выгодой [3].

Более того, регионы получили право дифференцировать перечни объектов, облагаемых по кадастру. Это привело к возникновению «налоговых ножниц»: два одинаковых склада, расположенных в соседних муниципалитетах или даже районах одного города, могут облагаться по совершенно разным правилам, если один попал в региональный перечень, а другой — нет. Переход на исчисление налога по кадастровой сто-

имости преследовал благую цель — изъятие ренты в пользу общества, а также борьбу с владением активами через «пустышки». Однако сравнительный анализ показывает, что фискальная нагрузка сместилась с производственных мощностей на коммерческую недвижимость и, косвенно, на конечного потребителя (через рост арендных ставок).

Предприятия реального сектора, владеющие специализированными цехами с низкой кадастровой ценой (ввиду функционального назначения), выигрывают или сохраняют статус-кво. В то же время организации сферы услуг, торговли и офисного управления, размещённые в центральных локациях, несут резко возросшую нагрузку, что стимулирует либо переезд на окраины, либо повышение цен на товары и услуги.

Подводя итог, чтобы понять, какой из методов исчисления налога на имущество организаций (исчисление балансовой или кадастровой стоимости) выгоден и в каких случаях, необходимо сравнить их по ключевым параметрам. Для наглядности представим данные в виде таблицы.

Таблица. Сравнение налоговых баз по налогу на имущество организаций: балансовая и кадастровая стоимость (составлена авторами)

Критерий	Балансовая стоимость	Кадастровая стоимость
Определение	Разность между первоначальной стоимостью недвижимости и суммами накопленной амортизации и обесценения	Официальная стоимость, установленная региональными бюджетными учреждениями на основе материального анализа
Зависимость от бухучёта	Зависит от данных бухгалтерского учёта организации	Определяется независимо от бухгалтерского учёта
Учёт состояния имущества	Учитывает амортизацию, обесценение и капитальные вложения	Не учитывает состояние имущества, возможность его эксплуатации, сезонность, спрос и состояние рынка недвижимости
Расчёт налоговой базы	Среднегодовая стоимость = (суммарная остаточная стоимость имущества на 1-е число каждого месяца + остаточная стоимость на 31 декабря) / 13	Определяется как кадастровая стоимость объекта по состоянию на 1 января года, который является налоговым периодом (п. 2 ст. 375 НК РФ). Если компания владеет частью объекта (например, помещением в здании), налоговая база рассчитывается пропорционально доле площади помещения в общей площади здания
Объекты применения	Недвижимость, учтённая на балансе в качестве объектов основных средств в порядке, установленном для ведения бухгалтерского учёта (ст. 374 НК РФ)	Недвижимость, включённая в перечень объектов, в отношении которых налоговая база определяется как кадастровая стоимость. Перечень формирует уполномоченный орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации (пп. 1 п. 7 ст. 378.2 НК РФ). К таким объектам относятся, например, административно-торговые здания, нежилые помещения, предназначенные для офисов, торговые точки, объекты недвижимости иностранных организаций
Влияние на налоговую нагрузку	Обычно ниже кадастровой, особенно для объектов, которые используются несколько лет	Часто выше балансовой, что приводит к увеличению налога. Однако в отдельных случаях (например, для новых объектов или при заниженной балансовой стоимости) может быть ниже
Регулирование	Определяется бухгалтерскими стандартами (например, Федеральным стандартом бухгалтерского учета 6/2020) и НК РФ	Определяется законодательством о кадастровой оценке и НК РФ (ст. 375, 378.2 НК РФ)

Сравнительный анализ демонстрирует, что текущая система исчисления налога на имущество организаций в России представляет собой гибридную конструкцию, со-

здающую неравные конкурентные условия. Фискальная нагрузка налоговой базы при исчислении кадастровой стоимости оказалась значительно выше и менее эластичной к финансовому состоянию налогоплательщика, чем при классической балансовой модели. В долгосрочной перспективе это может привести к дестимулированию инвестиций в крупные инфраструктурные объекты в центральных деловых районах.

Для достижения баланса интересов государства и бизнеса требуется совершенствование методологии кадастровой оценки в сторону её более тесной корреляции с реальной доходностью актива, а не с абстрактной рыночной ценой на пике рынка.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации : часть вторая : текст с изменениями и дополнениями на 10 апреля 2026 года : принят Государственной Думой 19 июля 2000 года : одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 года // Консультант Плюс : справочная правовая система : сайт. — URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_ 28165/997c77e155a 52721fe302be0fcf80e1fc2a80173 (дата обращения : 10.04.2026).

2. Региональный перечень кадастровых объектов: значение для налогообложения // Бухгалтерия.ru : [сайт]. – 2021. – 27 октября. – URL : https://www.buhgalteria.ru/article/regionalnyy-perechen-kadastrovykh-obektov-znachenie-dlya-nalogooblozheniya (дата обращения : 10.04.2026).

3. Куралова, К. Можно ли изменить кадастровую стоимость недвижимости? / К. Куралова // Юрфирма «Ветров и партнеры» : сайт. — URL : https://vitvet.com/articles/nedvizimost/kadastrovaya_stoimost/ (дата обращения : 10.04.2026).

УДК 336.74

Поведенческие финансы в корпоративных решениях: логика иррационального выбора

Behavioral Finance in Corporate Decisions: The Logic of Irrational Choice

В. Д. Фатеева
студентка
E-mail: vd.fateeva@edu.mubint.ru
Ю. В. Коречков
доктор экономических наук
профессор кафедры экономики и учетно-аналитической деятельности
E-mail: koryv@mail.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
V. D. Fateeva
Student
Yu. V. Korechkov
Doctor of Economic Sciences
Professor of the Department of Economics and Accounting and Analytical Activities International
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые когнитивные искажения, влияющие на финансовые решения менеджеров: ошибка невозвратных затрат и стадное поведение. На

основе реальных бизнес-кейсов показано, как эти эффекты приводят к потерям капитала. Предложены простые управленческие механизмы снижения иррациональности — правило нулевого баланса и институт «адвоката дьявола». Статья ориентирована на читателей, интересующихся прикладной логикой принятия финансовых решений без сложного математического аппарата.

Ключевые слова: поведенческие финансы, ошибка невозвратных затрат, стадный инстинкт, корпоративное управление, когнитивные искажения, инвестиционные решения.

Abstract

The article examines key cognitive biases affecting managers' financial decisions: the sunk cost fallacy and herding behavior. Based on real business cases, it demonstrates how these effects lead to capital losses. The study proposes simple governance mechanisms to reduce irrationality — the zero-based mindset and the devil's advocate role. The article is aimed at readers interested in the applied logic of financial decision-making without complex mathematical tools.

Keywords: behavioral finance, sunk cost fallacy, herding behavior, corporate governance, cognitive biases, investment decisions.

Классическая финансовая теория (гипотеза эффективного рынка, теория рационального выбора) предполагает, что менеджеры всегда действуют в интересах акционеров, обладают полной информацией и мгновенно корректируют решения при изменении условий. Однако реальный бизнес демонстрирует систематические отклонения от этой модели.

Поведенческие финансы, развитые в работах Д. Канемана, Р. Талера и Р. Шиллера, предлагают иное объяснение: люди (включая топ-менеджеров) подвержены устойчивым психологическим ошибкам. Эти ошибки не случайны — они предсказуемы и воспроизводимы. Цель статьи — на простых примерах показать две самые опасные ловушки для корпоративных финансов и предложить логичные способы их избежать.

Ошибка невозвратных затрат — склонность продолжать финансирование проекта только потому, что в него уже вложены значительные ресурсы, даже если будущие выгоды ниже будущих затрат. Логический механизм: человек эмоционально не готов признать, что потраченное время, деньги и усилия ушли впустую. Срабатывает когнитивное искажение — «избегание потерь»: списать 50 млн руб. как безвозвратные — психологически больнее, чем потратить еще 30 млн в надежде «отбить всё».

Кейс 1. Автомобильный концерн (обобщенный пример). Компания потратила 200 млн долл. на разработку нового двигателя внутреннего сгорания (ДВС). Через два года появляется технология электромотора, которая дешевле, экологичнее и перспективнее. Рациональное решение — остановить разработку ДВС, списать затраты и переключиться на электромотор. Однако менеджеры рассуждают: «Мы уже инвестировали 200 млн, нельзя их терять», – но рынок уже ушел в электротягу. Потери — 280 млн вместо 200 млн. Вывод: невозвратные затраты не должны влиять на будущие решения. Единственный значимый вопрос — принесет ли дальнейшее инвестирование положительный денежный поток с учетом только будущих расходов и доходов.

Стадное поведение — принятие финансовых решений не на основе собственного анализа, а вслед за большинством конкурентов или отраслевыми трендами. Логический механизм: менеджеру лично безопаснее ошибаться вместе со всеми, чем ошибаться одному. Если сделка провалилась, но её одобрили все крупные игроки рынка — руководителя не уволят («рынок так сложился»). А если он отказался от общепринятой практики и прогадал — его карьера под угрозой. Это создает стимулы к копированию даже заведомо слабых решений.

Кейс 2. Волна маркетплейсов в российском ритейле (2020–2022 гг.). Увидев успех Ozon и Wildberries, десятки региональных и федеральных сетей (от «Магнита» до «Ленты») объявили о запуске собственных маркетплейсов. Вкладывались сотни миллионов рублей в IT-платформы, логистику, привлечение продавцов. Однако специфика традиционного ритейла (работа с производителями, иная ассортиментная матрица) не позволяла эффективно конкурировать. Через 1–2 года большинство проектов были закрыты или свернуты. По оценкам отраслевых экспертов, совокупные потери составили более 1 млрд руб. При этом ни один из топ-менеджеров, инициировавших запуск, не понес наказания — «все же делали». Вывод: стадное поведение выгодно для личной безопасности менеджера, но разрушительно для компании. Отличие рациональной стратегии в том, чтобы участвовать только в тех трендах, где у компании есть явное конкурентное преимущество.

Сравнение рационального и поведенческого подходов

1. Отношение к прошлым затратам. Рациональный подход: прошлые затраты полностью игнорируются, важны только будущие доходы и расходы. Поведенческий подход: прошлые затраты психологически давят, мешают остановить убыточный проект («мы уже столько вложили»).

2. Реакция на действия конкурентов. Рациональный подход: конкуренты — лишь один из сигналов, решение принимается на основе собственного анализа. Поведенческий подход: прямое копирование решений конкурентов без критики («все так делают»).

3. Какой риск минимизирует менеджер. Рациональный подход: риск для компании и акционеров. Поведенческий подход: личный репутационный риск менеджера (ему безопаснее ошибиться вместе со всеми).

4. Итоговый результат. Рациональный подход: оптимальный денежный поток и рост стоимости компании. Поведенческий подход: систематические потери капитала и рыночные пузыри.

Поскольку ошибки носят психологический, а не информационный характер, их коррекция требует не большего объема данных, а изменения процедур принятия решений.

Инструмент 1. Правило нулевого баланса. Перед любым дополнительным траншем инвестиций руководитель проекта должен письменно ответить на вопрос: «Если бы мы еще не потратили ни рубля, стали бы мы начинать этот проект сегодня с учетом текущих рыночных условий?». Если ответ «нет» — проект останавливается независимо от прошлых затрат.

Инструмент 2. Институт «адвоката дьявола». На инвестиционном комитете назначается сотрудник, чья единственная роль — аргументированно критиковать предлагаемое решение, предлагать альтернативы и указывать на признаки стадного поведения. Он не несет ответственности за отказ от проекта, но получает бонус за выявленные риски.

Инструмент 3. Отложенное на 72 часа решение. Если решение мотивируется фразами «так делают все» или «у нас уже столько вложено», оно автоматически отправляется на трехдневную паузу. За это время готовится короткая справка: а) какие компании уже провалились на этом тренде; б) какая доля прошлых затрат действительно невозвратна. Эмпирически это снижает импульсивность решений на 40–50 %.

Поведенческие финансы не отрицают финансовую теорию, а дополняют ее реалистичной моделью человека — не полностью рационального, но предсказуемо иррационального. Для российских компаний это особенно актуально в условиях высокой неопределенности: ошибка невозвратных затрат заставляет достраивать устаревшие заводы, а стадное поведение толкает в «пузыри» маркетплейсов без реального содержания.

Для того чтобы улучшить финансовые решения, не нужны сложные формулы и дорогие консультанты. Достаточно внедрить несколько логических фильтров — правило нулевого баланса, роль «адвоката дьявола» и обязательную паузу перед копированием конкурентов. Это дешевле и эффективнее, чем пытаться просчитать всё при заведомо иррациональных людях у руля.

Библиографический список

1. Шиллер, Р. Иррациональный оптимизм / Р. Шиллер. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 420 с.
2. Козырь, Ю. В. Поведенческие финансы: современное состояние и перспективы / Ю. В. Козырь // Корпоративные финансы. — 2022. — № 3. — С. 45–52.
3. Коречков, Ю. В. Макропроблемы России и возможные пути их решения / Ю. В. Коречков // Теоретическая экономика. — 2018. — № 4 (46). — С. 61–67.
4. Коречков, Ю. В. Актуальные проблемы управления национальной экономикой : монография / Ю. В. Коречков, С.В. Иванов. — Ярославль : Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)», 2020. — 112 с.

УДК 378.1

Экономическая эффективность бизнес-моделей продажи автомобилей с пробегом в условиях рыночной турбулентности

Economic Efficiency of Business Models for Used car Sales in Market Turbulence

Д. Н. Фирулев
студент
E-mail: fugas076@yandex.ru
Ярославский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
научный руководитель — А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
D. N. Firulev
Student
Yaroslavl Branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation
Scientific supervisor — A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of the Economics
and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация
В статье рассматриваются основные бизнес-модели продажи автомобилей с пробегом, анализируются их экономическая эффективность, ключевые показатели доходности и факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятий в условиях

рыночной нестабильности. Особое внимание уделяется сравнительному анализу традиционных и цифровых каналов продаж.

Ключевые слова: автомобили с пробегом, бизнес-модель, экономическая эффективность, маржинальность, оборачиваемость запасов, цифровизация.

Abstract

The article examines the main business models for selling used cars, analyzes their economic efficiency, key profitability indicators and factors affecting the financial stability of enterprises in conditions of market instability. Special attention is paid to the comparative analysis of traditional and digital sales channels.

Keywords: used cars, business model, economic efficiency, margin, inventory turnover, digitalization.

Рынок автомобилей с пробегом в Российской Федерации является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов автомобильной отрасли. Согласно данным аналитических агентств, в 2024 году объем вторичного рынка превысил показатели первичного более чем в 2,5 раза.

Такая динамика обусловлена рядом факторов: сокращением объема продаж новых автомобилей вследствие логистических и производственных ограничений, ростом стоимости новых автомобилей, а также изменением потребительского поведения в сторону более рационального использования личного бюджета [1].

В этих условиях вопросы экономической эффективности бизнеса по продаже автомобилей с пробегом приобретают особую актуальность. Целью данного исследования является анализ существующих бизнес-моделей в данном сегменте и оценка их финансовой устойчивости в условиях рыночной турбулентности.

Современный рынок автомобилей с пробегом характеризуется многообразием форм организации бизнеса. На основе анализа практической деятельности предприятий Ярославского региона можно выделить три основные бизнес-модели (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика бизнес-моделей продажи автомобилей с пробегом (составлена авторами)

Параметр	Традиционный авторынок	Автосалон (комиссионная продажа)	Цифровая платформа / маркетплейс
Форма собственности	ИП/самозанятый	ООО/АО	ООО/IT-компания
Модель ценообразования	Маржа от перепродажи	Комиссия (10–15 %)	Комиссия / подписка
Средняя маржинальность	8–12 %	5–8 %	15–25 %
Оборачиваемость запасов, дней	45–60	30–45	10–20
Капитальные затраты	Низкие	Высокие	Средние
Операционные затраты	Средние	Высокие	Низкие

Как показывают данные таблицы, каждая бизнес-модель имеет свои преимущества и ограничения. Традиционный авторынок характеризуется низким порогом входа и высокой маржинальностью, однако оборачиваемость запасов здесь ниже, что увеличивает риски обесценивания автомобилей.

Автосалоны, работающие по комиссионной модели, минимизируют риски, связанные с владением товарными остатками, но имеют более низкую маржинальность и высокие постоянные затраты на содержание площадей и персонала.

Наибольший интерес с точки зрения экономической эффективности представляют цифровые платформы и маркетплейсы. Их ключевые преимущества заключаются в высокой оборачиваемости запасов, низких операционных затратах и возможности масштабирования бизнеса без пропорционального роста издержек.

Ключевыми факторами, влияющими на экономическую эффективность бизнеса по продаже автомобилей с пробегом, являются:

— Скорость оборачиваемости запасов. В условиях волатильности цен на автомобили (среднемесячное изменение составляет 1,5–2 %) каждый день нахождения автомобиля в stock увеличивает риск снижения его рыночной стоимости. Оптимальным считается срок реализации в пределах 30 дней.

— Управление затратами на предпродажную подготовку. Диагностика, ремонт и подготовка автомобиля к продаже составляют в среднем 8–12 % от его стоимости. Эффективное управление этими затратами позволяет повысить маржинальность бизнеса на 3–5 %.

— Качество оценки рисков. Приобретение автомобилей с невыявленными юридическими или техническими проблемами может привести к прямым убыткам или затратам на урегулирование.

— Цифровизация процессов. Внедрение CRM-систем, автоматизация оценки автомобилей и использование онлайн-инструментов для продажи позволяют снизить операционные затраты на 15–20 % и сократить средний срок реализации на 25–30 %.

Для оценки экономической эффективности бизнеса по продаже автомобилей с пробегом предлагается система ключевых показателей, представленная в таблице 2.

Таблица 2. Система показателей экономической эффективности (составлена авторами)

Показатель	Методика расчета	Целевое значение
Маржинальность продаж	(Валовая прибыль / Выручка) × 100 %	> 10 %
Оборачиваемость запасов	Себестоимость реализованных товаров / Средняя стоимость запасов	> 8 раз в год
Рентабельность инвестиций (ROI)	(Чистая прибыль / Инвестированный капитал) × 100 %	> 25 %
Коэффициент операционных затрат	Операционные затраты / Выручка	< 15 %
EBITDA margin	EBITDA/Выручка	> 12 %

Анализ финансовых показателей предприятий, работающих на рынке автомобилей с пробегом в Ярославской области, показал, что наибольшую эффективность демонстрируют компании, сочетающие традиционную модель работы с элементами цифровизации.

Использование онлайн-инструментов для оценки автомобилей, продвижения и первичного взаимодействия с клиентами позволяет снизить затраты на привлечение клиента на 30–40 % по сравнению с традиционными каналами [2].

Среди основных рисков, характерных для данного бизнеса, следует выделить:

1. Ценовые риски – волатильность рыночных цен на автомобили, обусловленная изменениями курсов валют, логистическими ограничениями и потребительским спросом.

2. Юридические риски – возможность приобретения автомобилей с ограничениями на регистрационные действия, что требует тщательной проверки истории автомобиля.

3. Риски ликвидности – замедление оборачиваемости запасов при снижении спроса или сезонных колебаниях.

4. Регуляторные риски – возможные изменения в налоговом законодательстве и регулировании деятельности по перепродаже автомобилей.

Сравнительный анализ экономической эффективности рассмотренных бизнес-моделей позволяет сделать следующие выводы.

Наиболее устойчивой в условиях рыночной турбулентности является модель цифрового маркетплейса, обеспечивающая высокую оборачиваемость капитала и низкие операционные затраты. Однако её реализация требует значительных инвестиций в IT-инфраструктуру на начальном этапе.

Для малого и среднего бизнеса наиболее оптимальной является гибридная модель, сочетающая традиционную работу с физическим товаром и использование цифровых каналов продаж. Такая модель позволяет минимизировать порог входа и постепенно масштабировать бизнес.

Ключевым фактором экономической эффективности во всех моделях является скорость оборачиваемости запасов и качество управления затратами на предпродажную подготовку.

Перспективным направлением развития является внедрение технологий искусственного интеллекта для автоматизации оценки стоимости автомобилей, прогнозирования спроса и оптимизации товарных запасов.

Таким образом, бизнес по продаже автомобилей с пробегом в современных условиях требует от предпринимателей не только понимания специфики товара, но и применения современных инструментов управления финансами, оптимизации запасов и цифровизации бизнес-процессов.

Компании, способные эффективно управлять оборачиваемостью капитала и операционными затратами, сохраняют устойчивость даже в условиях высокой рыночной неопределенности.

Библиографический список

1. Российский автомобильный рынок: итоги 2024 года и перспективы развития // АВТОСТАТ : аналитическое агентство : сайт. – URL : https://www.autostat.ru (дата обращения : 15.03.2025).

2. Иванов, А. А. Цифровая трансформация рынка автомобилей с пробегом: экономические эффекты и барьеры / А. А. Иванов // Экономика и управление. – 2024. – № 3. – С. 45–52.

3. О защите прав потребителей : Закон Российской Федерации № 2300-1 : принят 7 февраля 1992 г. : последняя редакция // КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт. – URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения : 15.03.2025).

4. Петрова, Е. В. Финансовые аспекты управления товарными запасами в розничной торговле / Е. В. Петрова. – Москва : Финансы и статистика, 2023. – 214 с.

УДК 336.1

Экологический след майнинга криптовалют

Environmental Footprint of Cryptocurrency Mining

А. Н. Фролов
студент
E-mail: an.frolov@edu.mubint.ru
научный руководитель – А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. N. Frolov
Student
Scientific supervisor – A. Yu. Volkov
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Professor of Department of Economics of Accounting and Analytical Activity
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается экологический след майнинга криптовалют как совокупность энергетических, углеродных, инфраструктурных и социальных эффектов, возникающих в процессе добычи цифровых активов. Особое внимание уделено российскому контексту: изменениям законодательства 2024–2025 годов, ограничениям майнинга в энергодефицитных регионах, а также возможностям развития более устойчивых моделей организации майнинговой деятельности. В статье приведены авторские расчеты энергопотребления, затрат на электроэнергию и условных выбросов CO_2 для типовой майнинговой фермы.

Ключевые слова: криптовалюта, майнинг, экологический след, энергопотребление, выбросы CO_2, электроэнергия, социальные последствия, цифровая экономика.

Abstract

The article examines the environmental footprint of cryptocurrency mining as a combination of energy, carbon, infrastructure and social effects arising from digital asset mining. Particular attention is paid to the Russian context: changes in legislation in 2024–2025, restrictions on mining in power-deficit regions and the prospects for more sustainable mining models. The paper also provides the author's calculations of electricity consumption, power costs and estimated CO2 emissions for a model mining farm.

Keywords: cryptocurrency, mining, environmental footprint, energy consumption, CO2 emissions, electricity, social consequences, digital economy.

В последние годы майнинг криптовалют превратился из узкоспециализированной технологической деятельности в заметный фактор, влияющий на энергопотребление, региональную инфраструктуру и систему государственного регулирования. В российском праве понятия майнинга цифровой валюты, майнинг-пула и оператора майнинговой инфраструктуры были закреплены в 2024 году, что свидетельствует о переходе от дискуссии о правовом статусе майнинга к формированию механизма его контроля и ограничения [1].

Экологический след майнинга целесообразно понимать как совокупность прямых и косвенных последствий, возникающих из-за постоянной работы вычислительно-

го оборудования. К ним относятся высокое потребление электроэнергии, косвенные выбросы парниковых газов через энергосистему, дополнительная тепловая нагрузка, ускоренный износ оборудования и рост электронных отходов. Российские исследователи отмечают, что ключевой проблемой промышленных майнинг-ферм является именно высокая энергоемкость вычислительных модулей и связанная с ней нагрузка на электроснабжение [7; 9].

С экономической точки зрения майнинг оказывает двойственное воздействие. С одной стороны, он формирует спрос на электроэнергию, дата-центры, системы охлаждения и сопутствующие сервисы. С другой стороны, в энергодефицитных регионах рост майнинговой нагрузки может усиливать дефицит мощности, увеличивать издержки сетевых организаций и провоцировать усиление контроля со стороны государства. Именно поэтому Правительство Российской Федерации в 2024 году установило правила введения запрета на майнинг в отдельных субъектах и территориях, а затем утвердило перечень территорий, где такие ограничения были введены [2; 3].

Социальные последствия также нельзя считать второстепенными. При высокой концентрации майнинговых мощностей возрастает конкуренция за подключение к сетям, усиливается напряженность между населением, бизнесом и региональными властями, а незаконное подключение оборудования создает риски аварий и перекрестного субсидирования. По данным Минэнерго России, ограничения на майнинг в ряде регионов уже позволили снизить нагрузку на энергосистему Сибири более чем на 300 МВт, что подтверждает инфраструктурную значимость рассматриваемой проблемы [6].

Таблица 1. Ключевые компоненты экологического следа майнинга криптовалют (составлена автором на основе [4; 7; 8; 9]).

Компонент	Содержание	Вероятные последствия
Энергетический	Круглосуточное потребление электроэнергии вычислительным оборудованием и системами охлаждения	Рост нагрузки на сети и потребности в мощности
Углеродный	Косвенные выбросы CO_2 зависят от структуры генерации в конкретном регионе	Увеличение углеродного следа деятельности
Инфраструктурный	Износ сетевого оборудования, трансформаторов и линий при пиковых нагрузках	Рост затрат на поддержание надежности электроснабжения
Технологический	Ускоренное устаревание ASIC-оборудования и образование электронных отходов	Дополнительные расходы на утилизацию и переработку

Для количественной оценки экологического следа рассмотрим условную майнинговую ферму, состоящую из 100 ASIC-устройств Antminer S19 Pro. Согласно техническим характеристикам BITMAIN, потребляемая мощность одного устройства составляет около 3250 Вт.

Для расчетов примем непрерывный режим работы 24 часа в сутки, 30 дней в месяц, а также коэффициент 1,10 на охлаждение и вентиляцию.

Данный коэффициент является авторским допущением и используется для сценарной оценки [10].

Расчет выполняется по следующим формулам:

$$Э_{мес} = N \times P \times t \times K_{охл},$$

$$З_{эл} = Э_{мес} \times T,$$

$$CO_{2усл} = Э_{мес} \times k,$$

где
N – количество устройств;
P – мощность одного устройства, кВт;
t – время работы в месяц, ч;
$K_{охл}$ – коэффициент на охлаждение;
T – тариф на электроэнергию, руб./кВт·ч;
k – условный коэффициент выбросов, кг CO_2/кВт·ч.

В статье для сценарного расчета принят k = 0,35 кг CO_2/кВт·ч, что не является официальным показателем для конкретного региона, а служит примером вычисления в логике методического подхода к учету парниковых газов [5].

Таблица 2. Расчет энергопотребления и затрат типовой майнинговой фермы (составлена автором по [10])

Показатель	Обозначение	Значение	Результат
Количество ASIC-устройств	N	100 ед.	—
Мощность одного ASIC	P	3,25 кВт	—
Время работы в месяц	t	720 ч	—
Коэффициент охлаждения	$K_{охл}$	1,10	—
Энергопотребление оборудования без охлаждения	N × P × t	100 × 3,25 × 720	234 000 кВт·ч
Полное месячное энергопотребление	$Э_{мес}$	234 000 × 1,10	257 400 кВт·ч
Средняя потребляемая мощность фермы	$P_{ср}$	257 400 / 720	357,5 кВт
Месячные затраты при тарифе 6,5 руб./кВт·ч	$З_{эл}$	257 400 × 6,5	1 673 100 руб.
Годовое энергопотребление	$Э_{год}$	257 400 × 12	3 088 800 кВт·ч
Годовые затраты	$З_{год}$	1 673 100 × 12	20 077 200 руб.

Полученные значения показывают, что даже относительно небольшая ферма на 100 устройств потребляет в месяц 257,4 тыс. кВт·ч. Это означает, что экологический и инфраструктурный эффект майнинга заметен уже на уровне среднего коммерческого объекта. При укрупнении мощности в несколько раз речь идет уже о нагрузке, сопоставимой с крупным промышленным потребителем.

Таблица 3. Сценарная оценка условных выбросов CO_2 (составлена автором)

Сценарий энергоснабжения	Коэффициент, кг CO_2/кВт·ч	За месяц	За год
Углеродоемкая генерация	0,50	128,7 т CO_2	1544,4 т CO_2
Смешанная энергосистема	0,35	90,1 т CO_2	1081,1 т CO_2
Низкоуглеродное энергоснабжение	0,05	12,9 т CO_2	154,4 т CO_2

Расчет носит сценарный характер и служит для сопоставления вариантов энергоснабжения. Фактический углеродный след зависит от региональной структуры генерации и должен оцениваться по действующим методикам учета выбросов парниковых газов [5].

Сопоставление таблиц 2 и 3 позволяет сделать важный вывод: экологический след майнинга определяется не только объемом потребляемой электроэнергии, но и тем, из каких источников эта электроэнергия произведена. Следовательно, развитие майнинга без учета территориальной специфики и структуры генерации повышает риск несоразмерной экологической нагрузки.

Таблица 4. Экономические и социальные последствия майнинга криптовалют (составлена автором на основе [3; 4; 6; 8; 9]).

Группа последствий	Проявление	Возможный результат
Экономические	Рост спроса на электроэнергию, оборудование, дата-центры, услуги охлаждения	Увеличение оборота отрасли и сопутствующих рынков
Экономические	Повышенная нагрузка в энергодефицитных регионах	Рост сетевых издержек и усиление государственного регулирования
Социальные	Конкуренция за мощности и присоединение к сетям	Напряженность между бизнесом, населением и органами власти
Социальные	Теневой майнинг и незакональные подключения	Риски аварий, потери сетевых компаний, перекрестное субсидирование
Экологические	Увеличение косвенных выбросов и электронных отходов	Ухудшение показателей экологической устойчивости

Таким образом, воздействие майнинга нельзя оценивать только через финансовый результат майнера или объем добытой цифровой валюты. Более корректным представляется подход, при котором одновременно учитываются четыре группы факторов: экономические, энергетические, экологические и социальные. В российской практике именно такой комплексный подход постепенно закрепляется в регулировании через ограничения майнинга на отдельных территориях, лимиты энергопотребления и усиление требований к прозрачности деятельности [1; 2; 3].

Снижение негативных последствий возможно за счет нескольких мер. Во-первых, необходимо развивать территориально дифференцированное регулирование: ограничивать майнинг в энергодефицитных районах и допускать его в регионах с профицитом мощности. Во-вторых, следует повышать энергоэффективность оборудования и систем охлаждения. В-третьих, важно стимулировать использование низкоуглеродной генерации и прозрачный учет потребления электроэнергии. Наконец, требуется развитие правил обращения с электронными отходами, образующимися при обновлении майнингового оборудования [7; 8].

В заключение следует отметить, что экологический след майнинга криптовалют является не только экологической, но и финансово-экономической проблемой. Приведенный расчет показал, что даже типовая ферма средней мощности формирует значительное энергопотребление и заметные условные выбросы CO_2.

Следовательно, устойчивое развитие майнинга возможно только при сочетании правового регулирования, энергоэффективных технологий и учета региональной специфики энергосистемы. В этом случае цифровая экономика будет развиваться без чрезмерного роста экологических и социальных издержек.

Библиографический список

1. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон № 221-ФЗ : принят Государственной Думой 30 июля 2024 года : одобрен Советом Федерации 02 августа 2024 года : последняя редакция // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL : https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080016 (дата обращения : 26.03.2026).

2. Об утверждении Правил установления запрета на осуществление майнинга цифровой валюты (в том числе участие в майнинг-пуле) в отдельных субъектах Российской Федерации или на отдельных их территориях : постановление Правительства Российской Федерации от 01.11.2024 № 1468 : последняя редакция // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL : https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411010030 (дата обращения : 26.03.2026).

3. Об установлении запрета на осуществление майнинга цифровой валюты (в том числе участие в майнинг-пуле) в отдельных субъектах Российской Федерации и на отдельных территориях субъектов Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 23.12.2024 № 1869 : последняя редакция // Правительство России : официальный сайт. — URL : https://government.ru/docs/all/156990/ (дата обращения : 26.03.2026).

4. Криптовалюты: тренды, риски, меры: доклад для общественных консультаций // Банк России : официальный сайт. — 2022. — URL : https://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation_Paper_20012022.pdf (дата обращения : 26.03.2026).

5. Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов : приказ Минприроды России от 27.05.2022 № 371 : последняя редакция // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL : https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202207290034 (дата обращения : 26.03.2026).

6. Минэнерго: благодаря запрету майнинга снизилась нагрузка на энергосистему Сибири более чем на 300 МВт // ТАСС : официальный сайт. — 20.02.2025. — URL : https://tass.ru/obschestvo/23195411 (дата обращения : 26.03.2026).

7. Анализ экологических последствий увеличения потребления электроэнергии майнерами криптовалют // КиберЛенинка : научная электронная библиотека : сайт. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ekologicheskih-posledstviy-uvelicheniya-potrebleniya-elektroenergii-maynerami-kriptovalyut (дата обращения : 26.03.2026).

8. Экологические риски и правовое регулирование криптовалютного майнинга: вызовы и перспективы // КиберЛенинка : научная электронная библиотека : сайт. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskie-riski-i-pravovoe-regulirovanie-kriptovalyutnogo-mayninga-vyzovy-i-perspektivy (дата обращения : 26.03.2026).

9. Правовые аспекты энергопотребления при использовании майнингового оборудования // КиберЛенинка : научная электронная библиотека : сайт. — URL : https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-aspekty-energopotrebleniya-pri-ispolzovanii-mayni-ngovogo-oborudovaniya (дата обращения : 26.03.2026).

10. S19 Pro Specifications // BITMAIN Support : сайт. — URL : https://support.bitmain.com/hc/en-us/articles/900000261726-S19-Pro-Specifications (дата обращения : 26.03.2026).

УДК 330.34

Искусственный интеллект как новый институциональный механизм координации

Artificial Intelligence as a New Institutional Coordination Mechanism

А. Н. Фролов
студент
E–mail: an.frolov@edu.mubint.ru
Л. А. Леженина
кандидат экономических наук, доцент
заведующий кафедрой экономики и учётно-аналитической деятельности
E–mail: LezheninaLA@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. N. Frolov
Student
L. A. Lezhenina
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Head of the Department of Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

Статья посвящена исследованию влияния искусственного интеллекта на институциональные изменения в современной экономике. Рассматривается роль технологий искусственного интеллекта в процессах принятия решений на уровне компаний, государственных структур и отдельных участников рынка. Анализируется, каким образом внедрение алгоритмов и автоматизированных систем способствует снижению трансакционных издержек, изменению распределения ответственности и трансформации существующих норм регулирования. Особое внимание уделяется проблемам институционального контроля, правового обеспечения и адаптации экономических субъектов к новым цифровым условиям. Автор приходит к выводу, что искусственный интеллект становится важным фактором перестройки институтов координации и управления в экономике.

Ключевые слова: искусственный интеллект, институциональная экономика, координация, транзакционные издержки, принятие решений, цифровое регулирование.

Abstract

The article is devoted to the study of the impact of artificial intelligence on institutional changes in the modern economy. It examines the role of artificial intelligence technologies in decision-making processes at the level of companies, government agencies, and individual market participants. The article analyzes how the introduction of algorithms and automated systems contributes to reducing transaction costs, changing the distribution of responsibility, and transforming existing regulatory norms. Special attention is given to the issues of institutional control, legal support, and the adaptation of economic entities to new digital conditions. The author concludes that artificial intelligence is becoming an important factor in the restructuring of coordination and management institutions in the economy.

Keywords: artificial intelligence, institutional economics, coordination, transaction costs, decision-making, digital regulation.

Ускоренное распространение технологий искусственного интеллекта (ИИ) приводит не только к технологическим, но и к институциональным сдвигам. Если ранее цифровые системы в основном выполняли вспомогательные функции, то сегодня они всё чаще участвуют в координации экономических процессов, в отборе вариантов действий, в контроле исполнения и в перераспределении информации между участниками рынка. В этом смысле ИИ постепенно выходит за рамки обычного инструмента автоматизации и начинает выполнять функции, которые традиционно связывались с институтами координации и управления в экономике [1; 2].

В институциональной экономике ключевое значение имеют правила, механизмы согласования интересов и способы снижения трансакционных издержек. Именно через эту призму наиболее продуктивно рассматривать искусственный интеллект.

Как показывает А. М. Кушнир, ИИ способен кардинально изменить хозяйственные практики, оптимизировать процессы принятия решений и частично преодолевать ограниченную рациональность, однако одновременно он создает новые риски и новые требования к институциональной среде [1].

Искусственный интеллект как механизм координации

По мере усложнения хозяйственных связей возрастает ценность систем, способных быстро обрабатывать массивы данных, выявлять закономерности и предлагать решения в режиме, близком к реальному времени. В этих условиях ИИ становится механизмом координации, поскольку обеспечивает более быстрое согласование информации между подразделениями компаний, государственными органами, платформами и потребителями.

С. В. Шкодинский и Д. М. Надысева отмечают, что искусственный интеллект в условиях современных институциональных изменений связан со снижением производственных и трудовых издержек, ростом производительности и расширением сфер применения цифровых решений [2].

На уровне фирмы координационная функция ИИ проявляется в планировании запасов, управлении логистикой, клиентской аналитике, скоринге, подборе персонала и поддержке управленческих решений. На уровне государства алгоритмические системы используются для мониторинга показателей, распределения ресурсов, предиктивной аналитики и цифрового контроля исполнения. На рынке труда ИИ влияет на найм, оценку квалификаций и организацию труда, меняя критерии отбора и требования к компетенциям работников [3; 5;7].

По данным мониторинга Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), в исследовании были проанализированы 2500 организаций из 36 регионов и 20 отраслей, а более чем в 67 % организаций применение ИИ обеспечивает экономию операционных расходов, причем в 26,2 % случаев эта экономия является существенной [5].

Это подтверждает, что ИИ уже выступает не только как экспериментальная технология, а как практический инструмент повышения эффективности текущей деятельности организаций.

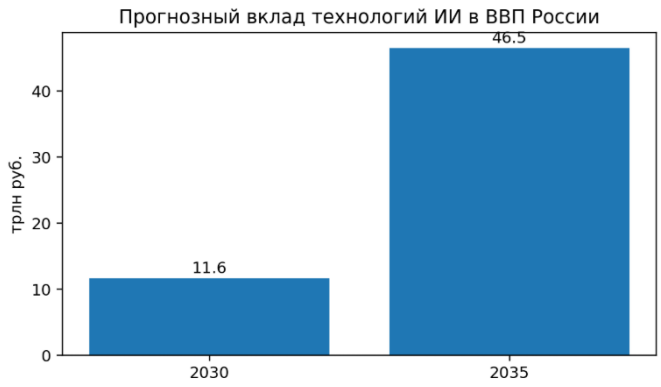


Рисунок 1. Прогнозный экономический эффект от внедрения технологий ИИ в России к 2030 и 2035 гг. (составлен автором по [6])

Прогнозные оценки Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) и НИУ ВШЭ показывают, что совокупный вклад технологий ИИ в валовой внутренний продукт (ВВП) России может составить 11,6 трлн руб. в 2030 г. и 46,5 трлн руб. в 2035 г. Наибольший вклад, по оценке авторов, будет приходиться на обрабатывающую промышленность, строительство, профессиональную и научно-техническую деятельность, транспортировку и хранение, а также на финансы и страхование [6]. Следовательно, ИИ начинает выполнять координационную функцию не в отдельных нишах, а в широком наборе отраслей, где особенно высока цена ошибок и задержек принятия решений.

Снижение трансакционных издержек и изменение процесса принятия решений

С теоретической точки зрения ключевой экономический эффект ИИ заключается в сокращении трансакционных издержек. Алгоритмы уменьшают затраты на поиск информации, на ее обработку, на сопоставление альтернатив и на контроль исполнения решений. Они позволяют быстрее находить контрагентов, точнее прогнозировать спрос, стандартизировать рутинные операции и снижать вероятность ошибок в массовых процессах [1; 2].

Однако сокращение издержек не означает автоматического устранения неопределенности. П. М. Лукичев показывает, что современная экономика движется к модели «гибридного отступления», когда всё большая доля решений передается алгоритмам, а за человеком сохраняются контрольные и координирующие функции, хотя и они постепенно трансформируются [3]. Это означает, что ИИ не заменяет институты полностью, а встраивается в них, меняя распределение функций между человеком и системой.

Особенно важно то, что алгоритмические решения воспринимаются экономическими субъектами не только как более быстрые, но и как более формализованные. Для организаций это повышает предсказуемость управленческих процедур. Вместе с тем, доверие к алгоритмам остается ограниченным: субъекты рынка не всегда готовы делегировать ИИ окончательное решение в вопросах, связанных с правовыми последствиями, репутационными рисками или этически чувствительными ситуациями [3; 4].

Перераспределение ответственности и необходимость регулирования

Чем глубже ИИ включается в управленческие и рыночные процессы, тем острее становится вопрос об ответственности за результат. Если алгоритм рекомендует кредитное решение, кадровый отбор, маршрут распределения ресурсов или управленческое действие, возникает необходимость четко определить, кто отвечает за ошибку: разработчик, владелец системы, оператор, организация-заказчик или должностное ли-

цо, утвердившее решение. В институциональном смысле это означает необходимость пересмотра сложившихся правил подотчетности и контроля [1; 4].

Н. В. Белоусова подчеркивает необходимость институционального регулирования технологий ИИ и рассматривает влияние таких технологий на трансформацию механизмов координации и экономического управления. Работа специально посвящена именно институциональному регулированию ИИ, что подтверждает возрастающее внимание исследователей к проблеме правовых рамок, границ автономии алгоритмов и условий их встраивания в экономическую систему [4].

Следовательно, институциональная роль ИИ имеет двойственный характер. С одной стороны, алгоритмы способны усиливать рациональность и повышать эффективность координации. С другой стороны, они создают новые зоны неопределенности: проблему непрозрачности моделей, риск дискриминационных решений, зависимость от качества данных и размывание персональной ответственности. Поэтому развитие ИИ как экономического механизма координации должно сопровождаться не только инвестициями в технологии, но и развитием норм аудита, объяснимости, контроля и распределения юридической ответственности [1; 3; 4].

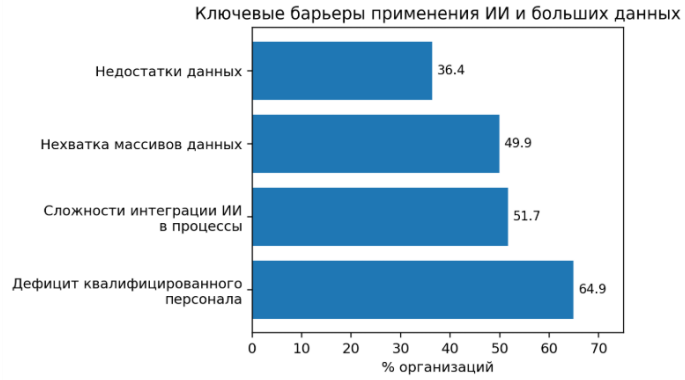


Рисунок 2. Основные барьеры применения ИИ и больших данных в организациях (составлен автором по [7])

Из рисунка 2 следует, что 64,9 % организаций отмечают дефицит квалифицированного персонала, 51,7 % — сложности интеграции ИИ в бизнес-процессы, 49,9 % — нехватку массивов данных, 36,4 % — недостаток данных [7].

Эмпирические данные НИУ ВШЭ показывают, что институциональная эффективность ИИ зависит не только от самих алгоритмов, но и от организационной готовности к их использованию. Среди компаний, работающих с ИИ и большими данными, 28,6 % уже используют массивы больших данных, а 9,8 % применяют их именно для работы с ИИ; при этом в ближайшие три года каждый шестой пользователь ИИ планирует внедрить подобную практику [7]. Эти данные подтверждают, что технологическое распространение ИИ сопровождается изменением инфраструктурных и кадровых требований к организациям.

С другой стороны, применение ИИ оказывает заметный результативный эффект. Более половины обследованных компаний — 54,3 % — отметили положительное влияние технологий ИИ на качество товаров и услуг; почти столько же организаций сообщили о росте эффективности бизнес-процессов [7]. Таким образом, институциональная функция ИИ проявляется в том, что он меняет не только отдельные операции, но и саму логику внутрифирменного взаимодействия, создавая новые стандарты скорости, точности и контроля.

Дополнительным индикатором масштабности институциональных изменений выступает прогноз по кадрам: общая численность специалистов в области ИИ в России может вырасти с 48,3 тыс. человек в 2023 г. до 463,5 тыс. человек в 2035 г. Это означает, что ИИ формирует устойчивый спрос на новые профессиональные роли и тем самым влияет на структуру рынка труда, образовательные траектории и систему компетенций в экономике [6].

Проведенный анализ показывает, что искусственный интеллект целесообразно рассматривать как новый институциональный механизм координации. Его значение заключается не только в автоматизации отдельных операций, но и в перестройке способов согласования действий, распределения информации и принятия решений в компаниях, государственном управлении и на рынке труда [1; 2; 3].

Экономический смысл внедрения ИИ связан прежде всего со снижением трансакционных издержек, ростом качества управленческих процедур, ускорением анализа данных и формированием более предсказуемых процессов контроля. Вместе с тем, этот эффект достигается лишь при наличии соответствующей институциональной среды: квалифицированных кадров, массивов данных, процедур интеграции и понятных норм ответственности [5; 6; 7].

Следовательно, дальнейшее развитие ИИ будет сопровождаться не только технологическим прогрессом, но и институциональной перестройкой. Чем активнее алгоритмы будут включаться в процессы координации, тем выше станет значение правового регулирования, аудита решений, принципов прозрачности и механизмов распределения ответственности. В этом состоит ключевой вывод: искусственный интеллект уже становится не внешним дополнением к экономическим институтам, а одним из факторов их внутренней трансформации [1; 4].

Библиографический список

1. Кушнир, А. М. Проблемы использования искусственного интеллекта в институциональной экономике / А. М. Кушнир // Проблемы экономики и юридической практики. — 2025. — Т. 21. — № 1. — С. 181–187. — DOI : 10.33693/2541-8025-2025-21-1-181-187.

2. Шкодинский С. В. Особенности функционирования искусственного интеллекта в условиях современных институциональных изменений / С. В. Шкодинский, Д. М. Надысева // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14. — № 10. — С. 2243–2252. — DOI: 10.18334/ce.14.10.110900.

3. Лукичев, П. М. Принятие решений в современной экономике: искусственный интеллект vs поведенческая экономика / П. М. Лукичев // Вопросы инновационной экономики. — 2024. — Т. 14. — № 3. — С. 649–666. — DOI : 10.18334/vinec.14.3.121070.

4. Белоусова, Н. В. Необходимость и особенности институционального регулирования технологий искусственного интеллекта / Н. В. Белосова // Экономика и управление. — 2026. — Т. 32. — № 2. — С. 152–162. — DOI : 10.35854/1998-1627-2026-2-152-162.

5. Искусственный интеллект в управлении экономикой // Центр стратегической аналитики и больших данных ИСИЭЗ НИУ ВШЭ : [сайт]. — 2024. — URL : https://issek.hse.ru/ifora/news/986625239.html (дата обращения : 07.04.2026).

6. Дранев, Ю. Я. Экономический эффект от внедрения технологий искусственного интеллекта в России / Ю. Я. Дранев, И. И. Кучин, М. И. Миряков. — М. : ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025. — URL : https://issek.hse.ru/news/1022068478.html (дата обращения : 07.04.2026).

7. Рудник, П. Б. Искусственный интеллект в России: разработка и применение / П. Б. Рудник (рук. авт. кол.), В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова [и др.] ; под ред. Л. М. Гохберга, П. Б. Рудника, Г. И. Абдрахмановой. — М. : НИУ ВШЭ, 2025. — URL : https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1053986532.pdf (дата обращения : 07.04.2026).

УДК 65.01

Анализ жизненного цикла организации (на примере ПАО «Сбербанк»)

Analysis of the Organization's Life Cycle (Using the Example of Sberbank)

А. Е. Хегай
студентка
E-mail: ae.khegay@edu.mubint.ru
научный руководитель – Н. Ю. Шинакова
кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента
E-mail: shinakovaniu@edu.mubint.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. E. Khegay
Student
Scientific supervisor – N. I. Shinakova
Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Management
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается жизненный цикл ПАО «Сбербанк» на основе модели Ицхака Адизеса. Анализируются ключевые этапы развития крупнейшего финансового института России: от создания сберегательных касс в XIX веке до современной экосистемы. Выявлены основные вызовы стадии зрелости, включая регуляторные ограничения, макроэкономическую нестабильность и необходимость цифровой трансформации. Предложены практические рекомендации по совершенствованию управления жизненным циклом организации, направленные на повышение адаптивности и конкурентоспособности.

Ключевые слова: жизненный цикл организации, ПАО «Сбербанк», модель Адизеса, управление, зрелость организации, цифровая трансформация, экосистема.

Abstract

The article examines the life cycle of Sberbank based on the model of Ichak Adizes. The key stages of development of the largest financial institution in Russia are analyzed: from the creation of savings banks in the 19th century to the modern ecosystem. The main challenges of the maturity stage are identified, including regulatory constraints, macroeconomic instability and the need for digital transformation. Practical recommendations are proposed for improving the management of the organization's life cycle, aimed at increasing adaptability and competitiveness.

Keywords: organization life cycle, Sberbank, Adizes model, management, organizational maturity, digital transformation, ecosystem.

Жизненный цикл организации представляет собой последовательность этапов, которые проходит предприятие от основания до возможного упадка или трансформации. Согласно теории Ицхака Адизеса, организация подобна живому существу: она возникает, растет, достигает зрелости и может столкнуться с упадком [1]. Такой подход позволяет не только описывать состояние компании, но и выявлять специфические вызовы каждого этапа для выработки соответствующих управленческих решений.

Адизес утверждает: любой бизнес развивается по предсказуемым этапам. И каждая из этих стадий имеет свои типичные проблемы. Эти проблемы неизбежны. Но их можно предвидеть. Автор выделяет 10 стадий жизненного цикла: зарождение, младенчество, высокая активность («давай-давай»), юность, расцвет, стабильность, аристократия, ранняя бюрократия, бюрократия и смерть [1].

Выбор ПАО «Сбербанк» для анализа обусловлен его ролью крупнейшего финансового института России. История организации насчитывает более 178 лет, за которые банк прошел через различные стадии развития, адаптируясь к экономическим, политическим и технологическим изменениям [2].

История Сбербанка начинается в 1842 году, когда император Николай I издал указ о создании первых сберегательных касс в Российской империи. После революции 1917 года сберкассы были национализированы, а в 1923 году вновь открыты. В 1988 году началась эпоха реформ, приведшая к превращению Сбербанка в один из первых кооперативных банков СССР. В 1990-е годы, несмотря на экономические трудности, банк сохранил ведущие позиции. В 2011 году был запущен мобильный сервис «Сбербанк Онлайн», а с 2017 года банк активно развивает финансовую экосистему, включающую непрофильные направления бизнеса: умные устройства, виртуальных ассистентов, сервисы в сфере образования и здравоохранения [2].

Руководство и лидерство — необходимые составляющие эффективного управления организацией. Согласно модели Адизеса, руководитель должен сбалансированно выполнять четыре ключевые функции: производителя (P), администратора (A), предпринимателя (E) и интегратора (I), что образует PAEI-код. На стадии становления и юности доминирует роль предпринимателя, на стадии роста усиливаются функции администратора и производителя, а на стадии зрелости критически важно сохранять баланс между стабильностью и инновациями [3].

В терминах модели Адизеса ПАО «Сбербанк» в настоящее время находится на этапе зрелости (Prime). Данная фаза характеризуется сбалансированностью гибкости и порядка, стратегическим развитием, максимальной эффективностью и слаженной работой команды [1]. Современные вызовы для банка включают: регуляторные ограничения и риски финансовых технологий; макроэкономическую нестабильность, требующую оптимизации активов; кибербезопасность и управление рисками [3].

В то же время стратегические возможности Сбербанка связаны с цифровизацией и внедрением искусственного интеллекта, развитием персонализированных сервисов, расширением экосистемы с фокусом на малый бизнес и ESG-инициативы. Финансовые результаты подтверждают устойчивость банка: чистая прибыль за 6 месяцев 2025 года достигла 859 млрд руб. по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) [2].

Анализ факторов внешней среды показывает, что макроэкономические условия (последствия кризисов 2014–2016 гг., волатильность валютного рынка) и политические факторы (санкционные ограничения, отток иностранного капитала) оказывают существенное давление на банковскую систему. Политические факторы оказывают существенное влияние на развитие банка, особенно начиная с 2014 года, когда введенные санкции США и Европейского Союза ограничили доступ российских финансовых организаций к международным рынкам капитала. Санкционные меры вызвали отток иностранного капитала, валютную нестабильность и повышенные риски для инвестици-

онной привлекательности. Влияние пандемии COVID-19 в 2020 году добавило стресс для экономики и банковской сферы, вызвав сокращение кредитной активности, однако меры Центрального банка России позволили частично нивелировать негативные последствия. Технологические изменения рассматриваются одновременно как вызов и как возможность: рост цифровизации и появление нефинансовых конкурентов требуют постоянного совершенствования бизнес-моделей [4].

На основе проведенного анализа предложены следующие практические рекомендации по улучшению управления стадиями жизненного цикла ПАО «Сбербанк»:

— Регулярная диагностика стадии жизненного цикла с помощью интеграции системных инструментов мониторинга ключевых показателей эффективности. Это позволит выявлять потенциальные узкие места и эффективно распределять ресурсы.

— Усиление межфункционального взаимодействия и прозрачной коммуникации между подразделениями для снижения внутренних барьеров и повышения интеграции.

— Развитие управленческого потенциала через системное обучение лидерским компетенциям с учетом специфики каждой стадии жизненного цикла. Подготовка руководителей, способных одновременно выполнять функции предпринимательства, администрирования, производительности.

— Интеграции (PAEI-код).

— Развитие систем проектного управления с расширением их применения на все бизнес-процессы, соответствующие текущему этапу жизненного цикла.

— Использование внешних консультационных ресурсов для решения комплексных проблем, особенно при переходе между стадиями или профилактике кризисов [4].

Ключевым итогом внедрения указанных рекомендаций станет формирование в Сбербанке культуры адаптивного управления с интеграцией инновационных подходов, что позволит своевременно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Прогнозирование перспектив развития ПАО «Сбербанк» показывает, что банк продолжит развитие в рамках зрелой стадии с постепенной интеграцией элементов обновления и трансформации. В условиях структурных изменений банковского сектора России, характеризующихся сокращением числа банков и концентрацией активов в крупнейших институтах, Сбербанк займет доминирующее положение, что создаст основу для повышения его устойчивости и роли системообразующего финансового центра [5].

Ключевыми факторами успеха станут: дальнейшее расширение финансовой экосистемы, внедрение искусственного интеллекта и аналитических платформ, развитие гибких управленческих подходов, а также системное взаимодействие с регуляторами и государственными структурами.

Итогом внедрения указанных рекомендаций станет формирование в Сбербанке культуры адаптивного управления с интеграцией инновационных подходов. Это позволит своевременно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, поддерживать баланс между стабильностью и гибкостью, стимулировать развитие новых продуктов и сервисов, а также удерживать лидерские позиции на финансовом рынке.

Таким образом, анализ жизненного цикла ПАО «Сбербанк» на основе модели Адизеса подтверждает, что организация находится на стадии зрелости, успешно адаптируясь к вызовам внешней среды через инновации и стратегическое планирование. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить адаптивность, инновационный потенциал и стабильность функционирования банка в условиях современного экономического и технологического ландшафта.

Библиографический список

1. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 512 с.
2. ПАО «Сбербанк» : официальный сайт. — URL : https://www.sberbank.ru (дата обращения : 15.03.2026).
3. Модель жизненного цикла компании по Адизесу: 10 этапов, через которые проходит любой бизнес. — 28 мая 2025 // Институт Адизеса в России : официальный сайт. — URL : https://userus.bunk.ru/blog-kompanie-dodied-inizuamogo-elkh-kompanii (дата обращения : 25.03.2026).
4. Захарова, Е. В. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу как инструмент управления открытой социальной системой / Е. В. Захарова, А. В. Логинова // Системный анализ в проектировании и управлении. — 2023. — № 3. — С. 112–125.
5. Рабаданова, Д. А. Анализ влияния микрокомпонентов факторов на устойчивость банковской системы / Д. А. Рабаданова // Региональная и отраслевая экономика. — 2023. — С. 95–102.

УДК 336.58

Как QR-платежи и цифровые сервисы «съедают» лишние издержки бизнеса

How QR Payments and Digital Services are Reducing Business Costs

М. А. Чобанян
студент
E-mail: maksimyaklass@yandex.ru
научный руководитель — А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учётно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
M. A. Chobanyan
Student
Scientific Supervisor — A. Y. Volkov
Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of Department of Economics and Accounting and Analytical Activities
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

Статья анализирует влияние QR-платежей, системы быстрых платежей (СБП) и цифрового рубля на снижение трансакционных издержек в российской экономике. В работе рассмотрены ключевые преимущества этих инструментов: снижение комиссий (0,4–0,7 % по QR-платежам против 1,5–2,5 % при традиционном эквайринге), мгновенное зачисление средств (до 15 секунд), мобильность и упрощение интеграции для бизнеса. Освещены актуальные регуляторные изменения, включая введение универсального QR-кода с 1 сентября 2026 года и планы массового внедрения цифрового рубля с комиссией не более 0,3 %. На основе научных и аналитических источников по-

казано, как цифровые технологии повышают эффективность платёжной экосистемы для бизнеса и потребителей.

Ключевые слова: QR-платежи, система быстрых платежей (СБП), цифровой рубль, трансакционные издержки, универсальный QR-код, эквайринг, B2B-расчёты, финансовые технологии, цифровая трансформация, платёжные сервисы.

Abstract

The article analyses the impact of QR payments, the Faster Payments System (SBP), and the digital ruble on reducing transaction costs in the Russian economy. It highlights key advantages: lower fees (0.4–0,7 % for QR payments vs 1,5–2,5 % for traditional acquiring), instant transfers (up to 15 seconds), mobility, and simplified business integration. The paper addresses recent regulatory updates, including the mandatory universal QR code from September 1, 2026, and plans for large-scale rollout of the digital ruble with fees capped at 0.3 %. Based on scientific and analytical sources, it demonstrates how digital technologies enhance the efficiency of the payment ecosystem for businesses and consumers.

Keywords: QR payments, Faster Payments System (SBP), digital ruble, transaction costs, universal QR code, acquiring, B2B payments, financial technologies, digital transformation, payment services.

QR-платежи и цифровые сервисы, такие как система быстрых платежей (СБП) и цифровой рубль, становятся ключевыми инструментами снижения трансакционных издержек в современной экономике. Они упрощают процессы расчётов, сокращают временные и финансовые затраты, минимизируют участие посредников и повышают прозрачность операций.

QR-платежи

Исключение необходимости в эквайринговом оборудовании. Традиционный эквайринг требует покупки или аренды терминалов, их обслуживания и интеграции с кассовыми системами. QR-платежи позволяют принимать оплату через смартфон или планшет, что существенно снижает начальные инвестиции и операционные расходы.

Снижение комиссий. Комиссии за приём платежей по QR-коду обычно ниже, чем при классическом эквайринге. По данным на начало 2026 года, ставки СБП, регулируемые ЦБ, составляют 0,4 % (максимум 1500 рублей) — для социально значимых товаров и услуг (продукты, лекарства, ЖКХ, медицина, образование); 0,7 % (максимум 1500 рублей) — для всех остальных категорий. При традиционном эквайринге средняя комиссия составляет 1,5–2,5 %.

Мгновенное зачисление средств. В отличие от традиционных банковских переводов, которые могут занимать до 1–3 рабочих дней, QR-платежи через СБП поступают на счёт получателя в течение 15 секунд. Это ускоряет оборот средств и снижает потребность в рабочем капитале.

Мобильность и гибкость. QR-коды можно использовать в любом месте: на выездных мероприятиях, в курьерских службах, при онлайн-продажах. Это особенно полезно для малого бизнеса и самозанятых, не привязанных к стационарным точкам.

Упрощение интеграции для бизнеса. Существуют разные форматы QR-кодов: статические (распечатываются один раз), динамические (генерируются для каждой покупки с указанием суммы) и коды на экране устройства. Это позволяет выбрать оптимальный вариант в зависимости от специфики бизнеса.

С 1 сентября 2026 года в России станет обязательным использование универсального QR-кода. Это упростит процесс оплаты для пользователей и снизит затраты бизнеса на поддержку разных форматов.

СБП позволяет совершать переводы между юридическими лицами, что упрощает B2B-расчёты. Через СБП можно мгновенно переводить средства без необходимости в бумажных документах или сложных банковских процедурах.

Среди преимуществ СБП для бизнеса: сокращение кассовых разрывов; снижение затрат на учётные операции и обработку платежей; повышение лояльности клиентов за счёт удобного способа оплаты.

Для физических лиц система предлагает оперативность и удобство расчётов, широкий выбор технологий и способов оплаты, экономию на комиссии.

Цифровой рубль

Цифровой рубль — третья форма национальной валюты, эмитируемая Банком России в цифровом виде. Его внедрение направлено на снижение транзакционных издержек, повышение прозрачности расчётов и ускорение платежей.

Некоторые преимущества цифрового рубля:

Низкие комиссии. Для операций с цифровым рублём юридическими лицами комиссия не превысит 0,3 %, что выгодно отличается от средних 1,5 % за банковский эквайринг.

Программируемые платежи. Возможность «окрашивать» средства, чтобы они могли быть потрачены только на определённые цели, у конкретного поставщика и в оговорённые сроки. Это особенно актуально для госзакупок и субсидий.

Прослеживаемость операций. Уникальные идентификаторы единиц цифровой валюты позволяют эффективнее отслеживать финансовые потоки, что снижает риски мошенничества и нецелевого использования средств.

Офлайн-доступ. В перспективе цифровой рубль позволит проводить операции без подключения к интернету, что актуально для отдалённых регионов.

Массовое внедрение цифрового рубля планируется с 2026 года. На первом этапе он будет использоваться в бюджетных операциях и для простых кейсов (автоплатежи, страховые выплаты и т. д.).

Таким образом, QR-платежи, система быстрых платежей и цифровой рубль являются важнейшими инструментами расчетов, снижения при этом трансакционные издержки для бизнеса: упрощают процессы расчётов, сокращают временные и финансовые затраты, повышают прозрачность операций минимизируя участие посредников.

Библиографический список

1. Хетагуров, Г. В. Система быстрых платежей: возможности, факторы роста и риски / Г. В. Хетагуров, Э. Н. Гаглоева // Вестник Томского государственного университета. — Экономика. — 2023. — № 62. — С. 72–84. — DOI : 10.17223/19988648/62/6.

2. Масинев, Д. В. Влияние цифрового рубля на взаимодействие бизнеса и государства / Д. В. Масинев // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. — № 10. – С. 6683–6700. – DOI 10.18334/epp.15.10.123856. – EDN PKUYIQ.

3. Чепаков, Д. А. Фундаментальная характеристика и особенности функционирования систем быстрых платежей / Д. А. Чепаков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2019. — № 2. — С. 173–178.

УДК 338.1

Этапы проведения процедуры банкротства

Stages of the bankruptcy procedure

А. М. Юдина
магистрант
E-mail: volnastya1@mail.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
A. M. Yudina
Undergraduate
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается последовательность стадий процедуры банкротства (несостоятельности) в соответствии с российским законодательством (Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»). Также представлены ключевые этапы процесса, анализ их цели, содержание и правовые последствия, а также взаимосвязь между ними. Особое внимание уделяется практическим аспектам реализации каждой стадии и их значению для обеспечения баланса интересов должника, кредиторов и общества.

Ключевые слова: банкротство, несостоятельность, наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение, арбитражный управляющий.

Abstract

The article examines the sequence of stages in bankruptcy (insolvency) proceedings in accordance with Russian legislation (Federal Law No. 127-FZ of October 26, 2002 "On Insolvency (Bankruptcy)"). It also presents the key stages of the process, an analysis of their goals, content, and legal consequences, as well as the interrelationship between them. Special attention is paid to the practical aspects of implementing each stage and their significance for ensuring a balance of interests among the debtor, creditors, and society.

Keywords: bankruptcy, insolvency, supervision, financial rehabilitation, external administration, liquidation, amicable agreement, bankruptcy commissioner.

Институт банкротства является важнейшим элементом рыночной экономики, выполняющим функции очищения хозяйственного оборота от неплатежеспособных субъектов и предоставляющим возможность восстановления платежеспособности добросовестным должникам. Процедура банкротства представляет собой сложный, регламентированный законом процесс, состоящий из последовательных стадий, каждая из которых имеет самостоятельные цели и правовой режим.

По данным единого федерального реестра сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности, в 2025 году в России было зафиксировано 6477 банкротств юридических лиц. Это на 24,3 % меньше, чем в 2024 году, что стало минимальным показателем за 10 лет. Значительное число банкротств происходит среди физических лиц.

Среди граждан и индивидуальных предпринимателей в 2025 году 568 тысяч человек были признаны банкротами в судебном порядке. Ещё 61,3 тысячи граждан получили этот статус по упрощённой процедуре без суда.

Таким образом, общее число россиян-банкротов с 2015 года (когда появился институт судебного банкротства) достигло 2,22 млн человек.

Для выявления сущности несостоятельности необходима систематизация и анализ этапов проведения процедуры банкротства в их логической и временной последовательности.

1. Возбуждение дела о банкротстве. Это первоначальный этап, формальным моментом начала которого является принятие арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Заявителями могут выступать: сам должник, конкурентный кредитор, уполномоченные органы.

Для возбуждения дела необходимо доказать наличие признаков банкротства: неисполнение денежных обязательств и (или) обязанности по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, при условии, что сумма обязательств превышает 300 тыс. рублей для юридических лиц и 500 тыс. рублей для граждан.

В настоящее время сумма обязательств юридических лиц повышена до 2 млн рублей. Суд проверяет обоснованность заявления и выносит определение о принятии его к производству, что влечет наложение ареста на имущество должника и введение первой процедуры – наблюдения.

2. Наблюдение. Целью наблюдения является сохранение имущества должника, анализ его финансового состояния, составление реестра требований кредиторов и подготовка первого собрания кредиторов. Руководство должника продолжает действовать, но с существенными ограничениями (например, на совершение сделок, выходящих за пределы обычной хозяйственной деятельности). Вводится должность временного управляющего, который осуществляет контроль и оценку.

По итогам наблюдения на первом собрании кредиторов принимается решение о том, какую следующую процедуру ходатайствовать перед судом: финансовое оздоровление, внешнее управление или переход к конкурсному производству.

3. Финансовое оздоровление. Данная процедура вводится судом на срок до 2 лет по решению собрания кредиторов. Ее цель – восстановить платежеспособность должника и погасить его задолженность в соответствии с утвержденным графиком. Руководство компании остается, но под контролем административного управляющего. На время финансового оздоровления вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов (за некоторыми исключениями), что освобождает должника от уплаты неустоек и пеней.

Этап считается успешным, если должник исполнил график погашения задолженности. В противном случае суд переходит к следующей процедуре.

4. Внешнее управление. Внешнее управление также направлено на восстановление платежеспособности, но вводится на срок до 18 месяцев (с возможностью продления до 2 лет) в случаях, когда финансовое оздоровление невозможно или не дало результата. Ключевое отличие – полномочия руководителя должника переходят к внешнему управляющему.

Управляющий разрабатывает и реализует план внешнего управления, который может включать: перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных активов, продажу части имущества, уступку прав требования, дополнительные эмиссии акций и иные меры. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов также действует.

5. Конкурсное производство. Это завершающая процедура банкротства, вводимая судом на срок до 6 месяцев (с возможностью продления) при установлении признаков неплатежеспособности и недостаточности имущества для восстановления бизнеса.

Ее цель – соразмерное удовлетворение требований кредиторов за счет ликвидации и реализации имущества должника (конкурсной массы). Руководство должника отстраняется, все полномочия переходят к конкурсному управляющему. После формирования конкурсной массы, ее продажи с торгов и распределения денежных средств между кредиторами в порядке установленной законом очередности (внеочередные, первая, вторая, третья очередь), суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а юридическое лицо подлежит ликвидации.

6. Мировое соглашение. Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии процесса банкротства после введения наблюдения. Оно представляет собой договор между должником и кредиторами об условиях прекращения обязательств. Утверждается арбитражным судом и влечет прекращение производства по делу о банкротстве. Мировое соглашение является альтернативным, восстановительным механизмом, позволяющим избежать ликвидации и найти компромисс.

Таким образом, процедура банкротства представляет собой последовательную цепочку взаимосвязанных этапов, каждый из которых служит достижению специфических целей: от диагностики финансового состояния (наблюдение) до попыток санации (финансовое оздоровление, внешнее управление) и, при их неэффективности, ликвидации и расчетов с кредиторами (конкурсное производство). Возможность заключения мирового соглашения обеспечивает гибкость процесса.

Механизм банкротства имеет определённые недостатки и нуждается в совершенствовании.

Эффективная реализация каждого этапа под контролем арбитражного управляющего и суда является залогом достижения основных целей института банкротства: справедливого распределения имущества должника, защиты прав кредиторов, предоставления шанса на восстановление бизнеса и поддержания стабильности экономического оборота.

Библиографический список

1. Иванов, С. В. Инструменты и методы обеспечения устойчивого развития региональной экономики / С. В. Коречков, Ю. В. Коречков, О. В. Кваша, М. В. Овчинникова // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2024. — № 2. — С. 72–81.

2. Арзуманян, А. А. Выбор оптимальных бизнес-моделей корпоративного развития (на примере AZIMUT HOTELS) / А. А. Арзуманян, К. Ф. Карапетян, В. Ю. Шимонов, Д. К. Балаханова, Ю. В. Коречков // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 2. — № 5 (146). — С. 15–24.

3. Kiselev, V. M. Development of the Russian chemical complex in 2022 // V. M. Kiselev, V. V. Velikorossov, S. V Savinkov., Yu. V. Korechkov, S. L. Ozerov, A. D. Bezdelov // E3S WEB OF CONFERENCES. — 2024. — Т. 535. — С. 06003.

4. Коречков, Ю. В. Макропроблемы России и возможные пути их решения / Ю. В. Коречков // Теоретическая экономика. — 2018. — № 4 (46). — С. 61–67.

УДК 336.1

Роль органов государственного финансового управления на современном этапе

The Role of Public Financial Management Bodies at the Present Stage

С. С. Ядыкина
студент
E-mail: ss.yadykina@edu.mubint.ru
научный руководитель – А. Ю. Волков
доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики и учетно-аналитической деятельности
E-mail: a140869@yandex.ru
Международная академия бизнеса и новых технологий (г. Ярославль)
S. S. Yadykina
Student
Scientific supervisor – A. Yu. Volkov
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Professor of Department of Economics of Accounting and Analytical Activity
International Academy of business and new technologies (Yaroslavl)

Аннотация

В статье рассматривается система органов, обеспечивающих управление публичными финансами. Анализируются функциональные полномочия государственных институтов в сфере финансового администрирования. Представлена действующая конфигурация системы государственного финансового регулирования.

Ключевые слова: финансы, государственное регулирование, финансовая система, управленческие механизмы, экономическая политика, финансовые институты.

Abstract

The article examines the system of bodies responsible for managing public finances. It analyzes the functional powers of state institutions in the field of financial administration. The current configuration of the state financial regulation system is presented.

Keywords: finance, government regulation, financial system, management mechanisms, economic policy, financial institutions.

Финансы являются одной из ключевых экономических категорий, обеспечивающих функционирование любой современной хозяйственной системы. Через финансовые механизмы осуществляется аккумуляция валового внутреннего продукта, его распределение и перераспределение между отраслями экономики, регионами и социальными группами населения. Эффективность организации финансовых отношений определяет темпы экономического развития, уровень инвестиционной активности, степень социальной защищенности граждан и устойчивость национальной экономики к внешним воздействиям.

В условиях глобализации мировых финансовых рынков и усиления взаимозависимости национальных экономик качество государственного финансового управления выходит на первый план, становясь важнейшим фактором обеспечения экономической безопасности страны [3, с. 15].

Финансовая система государства представляет собой сложную экономическую конструкцию, включающую совокупность финансовых институтов, инструментов и механизмов, обеспечивающих движение финансовых ресурсов между экономическими субъектами. Данная система функционирует на нескольких уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Каждый уровень обладает собственной спецификой, однако их эффективное взаимодействие невозможно без наличия единой системы управления, обеспечивающей координацию действий всех участников финансовых отношений. В связи с этим исследование роли и функций органов государственного финансового управления приобретает особую актуальность как с теоретической, так и с практической точки зрения [4, с. 28].

Управление как экономическая категория представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с использованием совокупности методов и инструментов для достижения поставленных целей. В финансовой сфере управление направлено на обеспечение оптимального распределения финансовых ресурсов, поддержание макроэкономической сбалансированности и создание условий для устойчивого экономического роста. Государство, выступая в роли основного субъекта управления публичными финансами, реализует свои функции через систему специализированных органов власти, каждый из которых наделен определенными полномочиями и компетенцией [3, с. 45].

Финансовое регулирование на уровне государства охватывает все звенья финансовой системы. На федеральном уровне формируются единые правовые и методологические основы функционирования финансовой системы, разрабатываются основные направления бюджетной, налоговой, денежно-кредитной и таможенной политики. Региональные и местные органы власти реализуют данные направления с учетом специфики соответствующих территорий, обеспечивая согласованность интересов федерального центра и субъектов Федерации [4, с. 156].

Целевыми ориентирами государственного финансового управления выступают финансовая стабильность, сбалансированность бюджетов всех уровней, снижение долговой нагрузки, поддержание устойчивости национальной валюты и создание благоприятных условий для развития реального сектора экономики. Достижение данных ориентиров требует четкого распределения функций между органами управления, прозрачности процедур принятия решений и эффективного взаимодействия всех участников бюджетного процесса.

Финансовое администрирование представляет собой комплексную систему мероприятий по организации перераспределительных процессов в сфере финансовых ресурсов между различными участниками экономической деятельности. Данная система включает в себя планирование финансовых потоков, оперативное управление бюджетными средствами, учет и контроль за их использованием [5, с. 112].

Объектами управления в финансовой сфере выступают разнообразные экономические отношения, складывающиеся в процессе формирования, распределения и использования централизованных и децентрализованных фондов денежных средств. Эффективность управления данными отношениями во многом определяется четкостью разграничения полномочий между органами власти различных уровней, а также наличием отлаженных механизмов координации их деятельности.

В таблице 1 представлены основные принципы, на которых базируется современная система государственного финансового управления в рыночной экономике.

Таблица 1. Основные принципы государственного финансового управления [2]

Принцип	Содержание
Единство системы	Обеспечивает согласованность финансовой политики на всех уровнях власти
Разграничение полномочий	Закрепляет функции органов управления за соответствующими уровнями бюджетной системы
Прозрачность	Предполагает открытость процедур принятия решений в финансовой сфере
Целенаправленность	Ориентирует управление на достижение конкретных экономических результатов
Эффективность	Требует достижения поставленных целей с минимальными затратами ресурсов

Система государственного финансового регулирования включает в себя следующие основные элементы. Субъектами управления выступают Президент Российской Федерации, Федеральное Собрание и Правительство Российской Федерации. Объектами управления являются бюджетные отношения, налоговые отношения и денежно-кредитные отношения. В качестве инструментов управления используются бюджетное планирование, налоговое регулирование и денежно-кредитная политика. Методы управления подразделяются на прямые (административные) и косвенные (экономические) [2, с. 89].

Использование перечисленных инструментов и методов направлено на достижение главных целей государственного финансового регулирования: обеспечение макроэкономической стабильности, сбалансированности бюджетной системы, стимулирование экономического роста и поддержание устойчивости национальной валюты. Выбор конкретных методов (прямых или косвенных) зависит от текущей экономической конъюнктуры и приоритетов финансовой политики. К прямым методам управления относятся, например, установление обязательных нормативов, лимитов бюджетных обязательств и квот. Косвенные методы предполагают воздействие через налоговые ставки, ключевую ставку Центрального банка и таможенные пошлины, что позволяет более гибко реагировать на изменения экономической ситуации. Эффективность применения данных методов напрямую зависит от качества бюджетного планирования и точности прогнозирования доходов и расходов бюджетов всех уровней.

Высшими институтами государственной власти, реализующими стратегическое финансовое регулирование в Российской Федерации, являются Федеральное Собрание (Совет Федерации и Государственная Дума), Правительство Российской Федерации и Президент Российской Федерации. Данные органы определяют основные направления финансовой политики, утверждают федеральный бюджет, устанавливают налоговые и неналоговые платежи, формируют правовую базу функционирования финансовой системы.

Совокупность организационных структур, обеспечивающих реализацию управленческих функций в финансовой сфере, в экономической литературе принято обозначать как финансовый аппарат. Данный аппарат представляет собой иерархически построенную систему органов, каждый из которых выполняет строго определенные функции в сфере управления публичными финансами [3, с. 201].

В таблице 2 представлена организационная структура финансового аппарата Российской Федерации на федеральном уровне [5, с. 56].

Таблица 2. Структура финансового аппарата Российской Федерации на федеральном уровне [5]

Уровень управления	Органы управления
Высший уровень	Президент Российской Федерации, Федеральное Собрание, Правительство Российской Федерации
Центральный уровень	Министерство финансов Российской Федерации, Федеральное казначейство Российской Федерации, Федеральная налоговая служба, Федеральная таможенная служба
Специализированный уровень	Центральный банк Российской Федерации, Счетная палата Российской Федерации

Каждый из институтов, входящих в систему государственного финансового регулирования, наделен специфическими экономическими функциями и властными полномочиями. Их характеристика систематизирована в таблице 3. Правовой статус и компетенция указанных органов закреплены в Бюджетном кодексе Российской Федерации, Федеральном законе «О Центральном банке Российской Федерации» от 10.07.2002 № 86-ФЗ и Федеральном законе «О Счетной палате Российской Федерации» от 05.04.2013 № 41-ФЗ [1; 2].

Таблица 3. Институты государственного финансового регулирования и их компетенция (составлена автором)

Институт регулирования	Компетенция
Президент Российской Федерации	Определяет стратегические направления финансовой политики. Координирует деятельность финансовых органов. Участвует в бюджетном процессе
Федеральное Собрание Российской Федерации	Принимает законодательные акты в финансовой сфере, утверждает федеральный бюджет и осуществляет парламентский контроль за его исполнением
Правительство Российской Федерации	Обеспечивает разработку федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов
Министерство финансов Российской Федерации	Обеспечивает формирование и проведение единой государственной финансовой политики
Федеральное казначейство Российской Федерации	Обеспечивает исполнение федерального бюджета, осуществляет кассовое обслуживание бюджетов, ведет учет операций сектора государственного управления
Федеральная налоговая служба	Осуществляет контроль за правильностью исчисления и полнотой уплаты налоговых платежей
Федеральная таможенная служба	Контролирует исчисление и уплату таможенных пошлин и сборов
Центральный банк Российской Федерации	Формирует и реализует денежно-кредитную политику, обеспечивает стабильность финансового сектора
Счетная палата Российской Федерации	Осуществляет внешний государственный аудит (контроль) за использованием средств федерального бюджета

Банк России подотчетен Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации. Председатель Банка России назначается на должность Государственной Думой по представлению Президента Российской Федерации [2, ст. 5]. Органы государственной власти субъектов Российской Федерациии органы местного самоуправления реализуют управленческие полномочия в финансовой сфере в пределах установленной компетенции.

Таким образом, в Российской Федерации сформирована многоуровневая система стратегического финансового управления, объединяющая законодательные и исполнительные институты власти, находящаяся под постоянным государственным контролем [6, 7]. Представленная структура обеспечивает реализацию единой финансовой политики на всех уровнях бюджетной системы, распределение полномочий между органами власти различного уровня и комплексный подход к решению задач в сфере управления публичными финансами.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями на 31 марта 2026 года : принят Государственной Думой 17 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
2. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : Федеральный закон № 86-ФЗ : принят Государственной Думой 27 июня 2002 года : последняя редакция // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 28. – Ст. 2790.
3. Финансы : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под редакцией Л. А. Чалдаевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство «Юрайт», 2026. — 494 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16816-7 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/588285 (дата обращения : 02.04.2026).
4. Финансы, денежное обращение и кредит : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией М. В. Романовского, О. В. Врублевской, Н. Г. Ивановой. — 4-е изд., испр. — Москва : Издательство «Юрайт», 2026. — 332 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19951-2 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/590399 (дата обращения : 02.04.2026).
5. Финансовое право : учебник для вузов / под редакцией Г. Ф. Ручкиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство «Юрайт», 2026. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20575-6 // Образовательная платформа «Юрайт» : [сайт]. — URL : https://urait.ru/bcode/587542 (дата обращения : 02.04.2026).
6. Волков, А. Ю. Об организации финансового контроля / А. Ю. Волков, Н. Ю. Цыганова // Сборник научных статей научно-педагогических работников и магистрантов. – Ярославль : ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2020. – С. 73–76. – EDN SDGXKN.
7. Печников, А. О. Государственный финансовый контроль: понятие, принципы, цели / А. О. Печников, М. А. Волков, А. Ю. Волков // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона : сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ, Ярославль, 08–10 апреля 2019 года / Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)». – Ярославль : образовательная организация высшего образования (частное учреждение) «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)», 2019. – С. 335–338. – EDN.

Научное издание

МОЛОДАЯ НАУКА – 2026

Сборник материалов
XVII Национальной
научно-практической конференции
с международным участием
молодых ученых, аспирантов
и студентов

Часть 3

Корректор А. А. Преображенская
Компьютерная верстка А. А. Преображенской

Редакционно-издательский отдел
Международной академии бизнеса и новых технологий
(МУБиНТ)
г. Ярославль, ул. Советская, 80.

АКАДЕМИЯ ТУБИНГ АКАДЕМИЯ ТУБИНГ АКАДЕМИЯ ТУБИНГ АКАДЕМИЯ ТУБИНГ