

САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

Экономический факультет



**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ:
ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

Сборник научных статей

Материалы XVI научной конференции студентов и аспирантов
13 марта 2026 года

Саратов
Саратовский источник
2026

УДК [33+005] (082)
ББК 65 я 43+65.05 я 43
Э40

Рецензенты:

д.э.н., профессор Фоменко А. В., к.э.н., доцент Челнокова О. Ю.

Печатается по решению научно-методической комиссии
экономического факультета Саратовского государственного университета
имени Н. Г. Чернышевского (протокол № 1 от 10.04.2026)

Э40 Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы:
сборник научных статей студентов и аспирантов. – Саратов:
Саратовский источник, 2026. – 378 с. : ил.
ISBN 978-5-6056819-8-4

Сборник подготовлен по материалам научной конференции студентов и магистрантов «Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы». В сборнике рассматриваются актуальные проблемы и перспективы развития национальной экономики России, представлены актуальные вопросы теории и практики управления современными организациями, анализируются проблемы финансового обеспечения экономических систем. Сборник предназначен для студентов и аспирантов, а также всех интересующихся проблемами и тенденциями развития современной экономики, финансов и управления.

Редакционная коллегия:

Е. В. Огурцова, канд. экон. наук, А. Н. Айриева, канд. экон. наук, Е. М. Алавина, Л. А. Александрова, докт. экон. наук, О. С. Балаш, канд. экон. наук, М. В. Бгашев, канд. экон. наук, С. С. Голубева, канд. экон. наук, Л. И. Дорофеева, канд. экон. наук, Н. С. Землянухина, докт. экон. наук, С. П. Калашникова, канд. экон. наук, О. Ю. Красильников, докт. экон. наук, Е. А. Коробов, Т. Л. Коновалова, Е. В. Коротковская, канд. экон. наук, Л. Н. Леванова, канд. экон. наук, Н. В. Митяева, докт. экон. наук, Т. Б. Оберт, Е. В. Порезанова, канд. экон. наук, И. Н. Пчелинцева, докт. экон. наук, О. В. Сенокосова, канд. экон. наук, В. С. Федоляк, канд. экон. наук, К. В. Фенин, канд. экон. наук, А. А. Фирсова, докт. экон. наук, А. Л. Фурсов, канд. экон. наук, Е. В. Чистопольская, канд. экон. наук Г. А. Черемисинов, докт. экон. наук, О. А. Шлякова, канд. экон. наук

УДК [33+005] (082)
ББК 65 я 43+65.05 я 43

ISBN 978-5-6056819-8-4

© Авторы статей, 2026

***Посвящается 20-летию юбилею Экономического факультета
Саратовского национального исследовательского
государственного университета имени Н. Г. Чернышевского***

Настоящий сборник включает научные статьи студентов, принимавших участие в XVI Всероссийской научной конференции «Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы» СГУ в 2025-2026 учебном году – юбилейном для экономического факультета.

В сборнике представлены результаты научно-исследовательской работы студентов по изучению теории и практики экономического развития России, проблем устойчивого развития предприятий и организаций, предпринимательской деятельности, финансовых рынков, экономики труда и управления персоналом, процессов внедрения искусственного интеллекта во все сферы жизнедеятельности современного общества, инновационных подходов к управлению организацией.

Данный сборник – пятнадцатый по счету. Первый был составлен из статей подготовленных студентами факультета в 2011-2012 учебном году. Особую ценность настоящему изданию придает то обстоятельство, что большинство опубликованных исследований выходит за рамки традиционных учебных работ. Авторы стремятся не только к анализу существующих научных подходов, но и предлагают собственные интерпретации современных экономических процессов, формулируют аргументированные выводы и демонстрируют готовность к самостоятельному исследовательскому поиску. Именно способность критически осмысливать сложные социально-экономические явления, соединять фундаментальную подготовку с практической аналитикой и предлагать новые решения определяет качество будущего поколения экономистов и управленцев.

Выражаю искреннюю признательность научным руководителям, преподавателям и организаторам конференции, чья профессиональная компетентность, педагогическое мастерство и личная вовлеченность создают условия для раскрытия исследовательского потенциала студентов. Отдельные слова благодарности – авторам публикаций, проявившим научную инициативу и готовность к серьезной исследовательской работе.

Материалы данного издания, наравне с материалами ранее опубликованных сборников, станут достойным свидетельством высокого уровня научной подготовки студентов экономического факультета, будут способствовать дальнейшему развитию исследовательской культуры и формированию нового поколения исследователей, способных отвечать на сложнейшие вызовы современного социально-экономического развития.

Декан экономического факультета
Огурцова Елена Вячеславовна

Абакумова Т. А., Панфилова Д. А., Пивоварова Д. В.
студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ФИНАНСИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ

Актуальность темы исследования обусловлена фундаментальной трансформацией подходов к финансированию российских корпораций в условиях жёсткой денежно-кредитной политики, проводимой Банком России. В 2024–2025 годах ключевая ставка достигла двузначных значений, установив рекордный уровень 21% годовых 25 октября 2024 года, что наглядно видно на графике 1 [1].

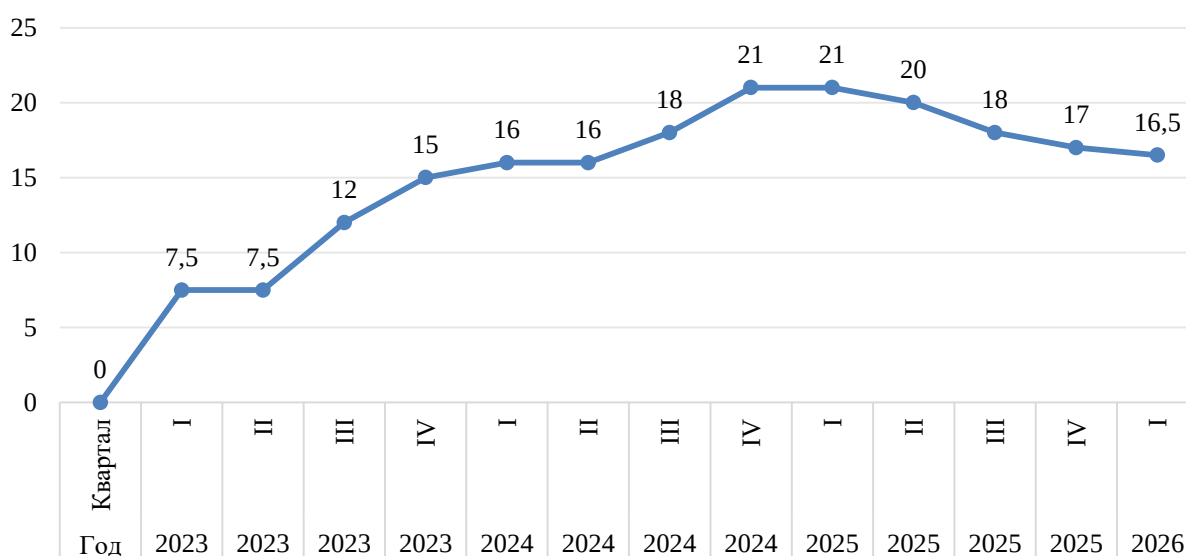


Рисунок 1 – Динамика ключевой ставки Центрального Банка Российской Федерации, 2023-2026 гг.

Источник: ЦБ РФ

Столь высокая стоимость заёмных средств изменяет инвестиционную модель поведения компаний, вынуждая их смещать фокус со стратегий развития в сторону выживания и рефинансирования. Эмпирические данные свидетельствуют о структурной перестройке источников капитала, приоритизации долговой нагрузки и формировании феномена «двухскоростной экономики», где доступ к финансированию дифференцирован в зависимости от отраслевой принадлежности [2].

Одним из ключевых индикаторов системного кризиса выступает рост просроченной задолженности и увеличение доли компаний с высокой процентной нагрузкой. Президент Российской ассоциации производителей удобрений А. Гурьев констатирует, что погашение дорогого долга становится неподъемной задачей для значительного числа предприятий

[2]. По состоянию на III квартал 2025 года 25% российских фирм имели просроченную задолженность, а Центральный банк идентифицировал 17 ведущих компаний, формирующих 39% ВВП, с признаками острого долгового дистресса. Доля корпоративного долга, принадлежащая компаниям с повышенной процентной нагрузкой, достигла 58,5%, что существенно превысило прогнозы регулятора, ожидавшего 34% лишь к концу года. Совокупный долг проблемных корпораций в абсолютном выражении приблизился к 1,7% ВВП [1; 2].

На фоне удорожания заёмного капитала инвестиционная активность бизнеса демонстрирует рекордное сжатие. Доля предприятий, не осуществляющих инвестиции, превысила 50%. Согласно опросу Российского союза промышленников и предпринимателей, лишь 19% компаний продолжали инвестировать в обычном режиме, тогда как 15% полностью заморозили все проекты, а 66% — сократили инвестиции в той или иной степени [3]. Три четверти участников исследования (72%) зафиксировали рост дебиторской задолженности, причем в первую очередь неплатежи поступают от госкорпораций. Вице-президент РСПП Александр Мурычев констатирует нарастание кризиса ликвидности и неплатежей на фоне огромного роста издержек, что ведёт к истощению собственных ресурсов предприятий [3].

Особенностью текущего этапа является формирование «двухскоростной экономики», где доступ к капиталу определяется отраслевым приоритетом. Директор по стратегии ИК «Финам» Я. Кабаков отмечает, что оборонный комплекс и агропромышленный сектор получают субсидированное финансирование, тогда как гражданские секторы сталкиваются с недоступностью кредитных ресурсов [2]. Из 28 отраслей промышленности по итогам 2025 года убыточными оказалась 21, причем из семи отраслей, показавших рост, три оказались связаны с ОПК. У 62% гражданских предприятий зафиксировано падение прибыли, 66% сократили инвестиции. Количество убыточных компаний выросло до 18,2 тыс., что на 16% больше в годовом измерении, а совокупный объем их убытков достиг 97,3 млрд долларов. Особенно тяжелая ситуация сложилась в угледобывающей отрасли, получившей рекордный сальдированный убыток в 334,9 млрд рублей, а также в автомобилестроении, где прибыль упала в четыре раза, и в нефтегазовом секторе с обвалом прибыли на 55% [2; 3].

Для анализа эффективности нынешней Национальной платежной системы требуется показатель, напрямую связанный с экономикой страны и позволяющий оценить результативность работы НПС на национальном уровне [4]. Ухудшение платежной дисциплины и нарастание социальной напряженности подтверждается динамикой просроченной задолженности по заработной плате. На конец 2025 года этот показатель вырос на 130% в годовом выражении, достигнув 26,2 млн долларов, причем 84% этой

суммы приходится на долги из-за нехватки собственных средств предприятий [2]. Наибольший уровень просрочки зафиксирован в строительстве (23,7%), сфере здравоохранения и социальных услуг (16,6%) и обрабатывающей промышленности (15,4%). Январь 2026 года ознаменовался 51 случаем неисполнения обязательств по долговым ценным бумагам, что вдвое превышает показатель прошлого года, а сумма пропущенных выплат удвоилась до 3,38 млрд руб. [1]. Проблемная задолженность по банковским кредитам юрлиц достигла 11%, а с учетом реструктурированных займов – почти 15% корпоративного портфеля, что в абсолютном выражении составляет триллионы рублей. Под реструктуризацию попали 2,7 трлн руб. кредитов нефтегазового сектора, 2,7 трлн руб. – промышленности, 1,6 трлн руб. – металлургии и горной добычи [2].

Банковский сектор, по оценкам аналитиков, вошел в 2026 год в состоянии скрытого системного кризиса: реальный объем проблемных кредитов достиг 24% портфеля, однако официальная статистика маскирует масштабы бедствия через механизмы реструктуризации, превращающие дефолтные долги в «нормальные» на балансах [2]. Показателен пример «Мечела», который за две недели до завершения 2025 года реструктурировал 132 млрд руб. кредитов перед ВТБ и Газпромбанком, а через неделю после этого его дочернее предприятие обратилось за господдержкой [1].

В ответ на кризис финансирования Минфин и Банк России разработали механизм перенаправления господдержки с субсидирования кредитов на стимулирование выхода на биржу [2]. Предполагается компенсация части затрат на размещение акций для компаний приоритетных отраслей. Как отмечает руководитель отдела макроэкономического анализа «Финам» Ольга Беленькая, в отличие от льготного кредитования, субсидирование IPO не создает проинфляционного давления и не повышает долговую нагрузку предприятий [2]. Дополнительно рассматриваются налоговые стимулы для эмитентов с free-float не менее 15% [5].

В условиях, когда стоимость банковских кредитов достигла критических уровней, средний и крупный бизнес вынужденно переориентируется на привлечение капитала через первичное публичное предложение (IPO). По прогнозам экспертов Газпромбанка, в 2026 году на биржу могут выйти до 20 компаний, а в 2027-м – до 40, что суммарно составит 60 размещений за два года [6]. Аналитики рейтингового агентства «Эксперт РА» оценивают потенциальный объем привлечений в 2026 году в 50–100 млрд рублей – в 1,4–2,7 раза выше показателей 2025 года [5]. При этом драйвером станет смягчение денежно-кредитной политики: эксперты сходятся во мнении, что интерес эмитентов к IPO появится при снижении

ключевой ставки до 12–15%, а основной объем размещений ожидается во втором полугодии 2026 года [5], [6].

Стратегия инвесторов в условиях высокой ставки претерпела существенные изменения. Аналитики прогнозируют двухфазную модель поведения рынка в 2026 году: в первом полугодии наиболее привлекательными останутся дивидендные акции с доходностью 12–16% (МТС, X5, «Транснефть», «Сбер», «Циан», «Дом.РФ»), тогда как во втором полугодии при снижении ставки до 12% начнется ротация в качественные истории роста, прежде всего технологические компании. «Хэдхантер» рассматривается аналитиками как переходная форма, уже сейчас предлагающая двузначную дивидендную доходность (около 11%) при сохранении потенциала трансформации в историю роста [5].

Важным инструментом финансирования инвестиций становится расширение параметров федерального инвестиционного налогового вычета. Согласно решению Правительства РФ от марта 2026 года, этот механизм стал доступен предприятиям обрабатывающей промышленности, поставщикам электроэнергии, газа и тепла, а также IT и телекоммуникационным компаниям при условии направления средств на развитие производства [7]. Ключевое нововведение — разрешение передавать право на вычет внутри корпоративной группы независимо от основного вида деятельности конкретного юридического лица, что обеспечивает гибкость в использовании этого механизма для стимулирования инвестиционной активности [7].

Таким образом, высокая ключевая ставка выступает катализатором глубинной трансформации корпоративных финансовых стратегий, проявляющейся в переходе от долговой модели финансирования к поиску альтернативных источников капитала, включая публичные размещения и использование налоговых стимулов. При этом структурные диспропорции в доступе к финансированию формируют феномен «двухскоростной экономики», где устойчивость бизнеса все больше определяется не отраслевой эффективностью, а принадлежностью к приоритетным секторам, получающим государственную поддержку.

Список литературы

1. Официальный сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 05.03.2026).
2. Обзор финансовой стабильности. Банк России. Выпуск IV (осень) 2025 года. URL: <https://cbr.ru/analytics/> (дата обращения: 05.03.2026).
3. Российский союз промышленников и предпринимателей. Итоги опроса деловой активности. 2025. URL: <https://rspp.ru/> (дата обращения: 04.03.2026).
4. Кириллова, О. С. Модификация платежной инфраструктуры как фактор цифровизации национальной платежной системы / О. С. Кириллова, Д. В.

- Григорьева // Вторая Международная научно-практическая конференция Студенческого научного общества Санкт-Петербургского государственного университета: Сборник статей конференции, Санкт-Петербургский государственный университет, 11 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: ООО "Скифия-принт", 2024. С. 406-411. EDN SVBPHI.
5. Эксперт РА. Рынок IPO: итоги 2025 года и перспективы 2026. URL: <https://gaexpert.ru/> (дата обращения: 06.03.2026).
6. Газпромбанк. Прогноз рынка IPO на 2026–2027 гг. Аналитический обзор. URL: <https://www.gazprombank.ru/> (дата обращения: 06.03.2026).
7. Постановление Правительства РФ № 1781 «О предоставлении субсидий...». СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 07.03.2026).

Абрамова Л. О.

студент 1 курса Института истории и международных отношений
СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ФИНАНСОВЫЕ МОШЕННИЧЕСТВА: ВИДЫ И МЕРЫ БОРЬБЫ

Финансовые мошенничества каждый год развиваются. Мошенники непрерывно совершенствуют способы обмана и незаконного обогащения, представляя серьезную угрозу для финансовой стабильности отдельных лиц и организаций во всем мире. Мошенническая деятельность осуществляется как физическими лицами, так и организациями, и предотвратить ее непросто, так как возникает проблема установления подлинности личности или лиц, ответственных за конфиденциальную информацию и данные, которые наиболее уязвимы для мошенников [1].

Согласно части 1 статьи 159 Уголовного кодекса Российской Федерации, мошенничество - это хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием.

Наиболее распространенными видами финансового мошенничества являются:

- мошенничество с инвестициями;
- в сфере кредитования;
- с идентификационными данными;
- налоговое мошенничество;
- мошенничество в интернете.

Мошенничество с инвестициями заключается в том, что мошенники привлекают инвесторов к участию в проектах или компаниях с непрозрачной деятельностью, обещая значительную прибыль. Зачастую подобные схемы функционируют по принципу финансовой пирамиды, где выплаты прибыли инвесторам осуществляются за счет привлечения новых

участников. Когда поток новых инвестиций сокращается, схема становится нежизнеспособной и рушится, что приводит к финансовым потерям для всех участников.

Государство стремится противостоять данному типу мошенничества. Так, Центральный банк России публикует на своем официальном сайте список компаний с признаками нелегальной деятельности на финансовом рынке. Параллельно происходит блокировка сайтов таких организаций.

Мошенничество в сфере кредитования - это хищение денежных средств заемщиками путем предоставления банку или иному кредитору заведомо ложных и (или) недостоверных сведений (ст. 159.1 УК РФ). Мошенничество в кредитной сфере может быть потребительским и ипотечным. Злоумышленники используют различные схемы: получение мелких кредитов с последующим исчезновением; предоставление поддельных документов и недостоверной информации; использование подставных лиц или поручителей; злоупотребление служебным положением для получения кредитов на чужое имя.

Некоторые банки сами способствуют повышению уровня мошенничества в сфере кредитования, упрощая требования к заемщикам. Кредиты выдаются с минимальными проверками. Это связано с конкуренцией банков, где каждая организация пытается привлечь все больше клиентов. Также банки стараются скрыть факты о мошенничестве со стороны заемщиков, чтобы сохранить хорошую репутацию [2].

Мошенничество с идентификационными данными, или фишинг. Мошенники, совершая фишинговые атаки, отправляют электронные письма или создают веб-сайты, визуально похожие на оригинальные ресурсы [3]. Цель таких атак – получение персональных данных пользователей, которые впоследствии используются мошенниками для кражи денежных средств или идентификационных данных. Трудность в противодействии фишингу в России заключается в отсутствии четкого определения термина "фишинг", что затрудняет выявление, расследование и судебное преследование лиц, занимающихся этим видом мошенничества. Следовательно, уголовная ответственность за подобные действия не предусматривается.

Налоговое мошенничество характерно для предприятий всех форм собственности и масштабов деятельности. Этот вид мошенничества включает в себя сокрытие объектов налогообложения, искажение данных о налоговых вычетах, а также манипуляции с финансовой отчетностью, такие как завышение расходов, занижение доходов, незаконное перераспределение активов с целью сокрытия реального финансового положения компании.

Киберпространство стало неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Активизация деятельности в виртуальном пространстве влечет за собой рост угроз, связанных с защитой информации. Сложность

установления идентичности и легкость распространения дезинформации в киберпространстве способствуют увеличению числа киберпреступлений. Помимо фишинга, к кибермошенничеству относят:

- зловредные программы с вирусами и шпионским программным обеспечением, которые позволяют злоумышленникам не только похищать личную информацию, но и полностью контролировать устройство;
- программы-вымогатели, которые шифруют файлы на устройстве, делая их недоступными. В таком случае мошенники требуют выкуп за ключ дешифровки [4].

Финансовые мошенники успешно сочетают технологические достижения с эффективным использованием психологических манипуляций. В последнее время они все чаще обходят технические средства защиты, сосредоточиваясь на воздействии на сознание и эмоции жертвы. Распространение дезинформации и подтасовка фактов становятся ключевыми инструментами, позволяющими изменить поведение людей, открывая мошенникам путь к незаконному обогащению.

Для борьбы с финансовыми мошенничествами, прежде всего, проводятся курсы по повышению финансовой грамотности среди населения; внедряются новые технологии защиты, такие как искусственный интеллект, биометрическая аутентификация (например, отпечатки пальцев, сканирование лица); используются специализированные виды программного обеспечения, указывающие на мошенничество.

Однако финансовое мошенничество, постоянно развиваясь, представляет собой нарастающую угрозу как для отдельных граждан, так и для всей финансовой системы. Борьба с этой угрозой – это не только задача правоохранительных органов и финансовых институтов, но и ответственность каждого человека.

Список литературы

1. Кузнецов Д. С., Гусева М. Н. Финансовое мошенничество в России: сущность, виды, проблемы противодействия // Наука и Образование. 2022. Т. 5. № 3. EDN: ICWCIT.
2. Мурзина К. А. Мошенничество в сфере кредитования // Вестник ЮГУ. 2015. № S3-2 (38). С. 217.
3. Иванникова М. А. Финансовые мошенничества в современном мире: виды мошенничества, меры предосторожности и борьбы с ними // Вестник науки. 2023. № 12 (69). Том 3. С. 332.
4. Богданов А. А. Профилактика и предупреждение финансового мошенничества в современной России // StudArctic Forum. 2023. Т. 8. № 1. С. 83-90.

ВЛИЯНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Налоговая нагрузка – это один из важнейших показателей для финансового анализа состояния предприятия. Данный показатель используется как самим руководством, так и внешними контрагентами, например, инвесторами, банками и федеральной налоговой службой (ФНС). Каждый из контрагентов, рассчитывая налоговую нагрузку, преследует свои цели: руководство компании с помощью данного показателя определяет, какую долю дохода используется для уплаты налоговых платежей, для дальнейшей оптимизации; банки учитывают налоговую нагрузку для определения финансовой стабильности предприятия и его намерений, чтобы принять решение, стоит ли сотрудничать с организацией или нет; ФНС активно отслеживает налоговую нагрузку предприятий для выявления возможных нарушений налогового законодательства; в свою очередь инвестор, оценивая проект, должен учитывать не только доходность, но и то, как она формируется с учётом налогов.

Актуальность темы заключается в следующем: инвестиции являются одним из ключевых факторов в деятельности организации, позволяющие обеспечить устойчивость и развитие, а в условиях постоянно изменяющихся экономических явлений и процессов, регулярных колебаний на внутреннем и внешнем рынках, наиболее острой является проблема эффективного вложения и использования капитала с целью получения положительного экономического эффекта при инвестировании. Так, налоговая нагрузка имеет особое значение, ведь уровень и структура налоговых обязательств напрямую влияют на инвестиционную привлекательность организации.

Кроме налоговой нагрузки следует принимать во внимание и цифровые формы налогового контроля, создающие предпосылки для формирования прозрачных механизмов уплаты налогов и сборов. Несмотря на очевидные преимущества для налоговой системы и экономики, цифровая трансформация налогообложения в России имеет некоторые проблемные аспекты [1]. На рисунке 1 представлена динамика финансовых вложений в ПАО «ГМК «Норильский никель».

Финансовые вложения в ПАО «ГМК «Норильский никель» демонстрируют устойчивый рост на протяжении всего анализируемого периода. За три года показатель увеличился почти на 20% (более чем на 107 млрд. руб.) [2]. Это свидетельствует о повышении доверия со стороны инвесторов и росте к ПАО «ГМК «Норильский никель».

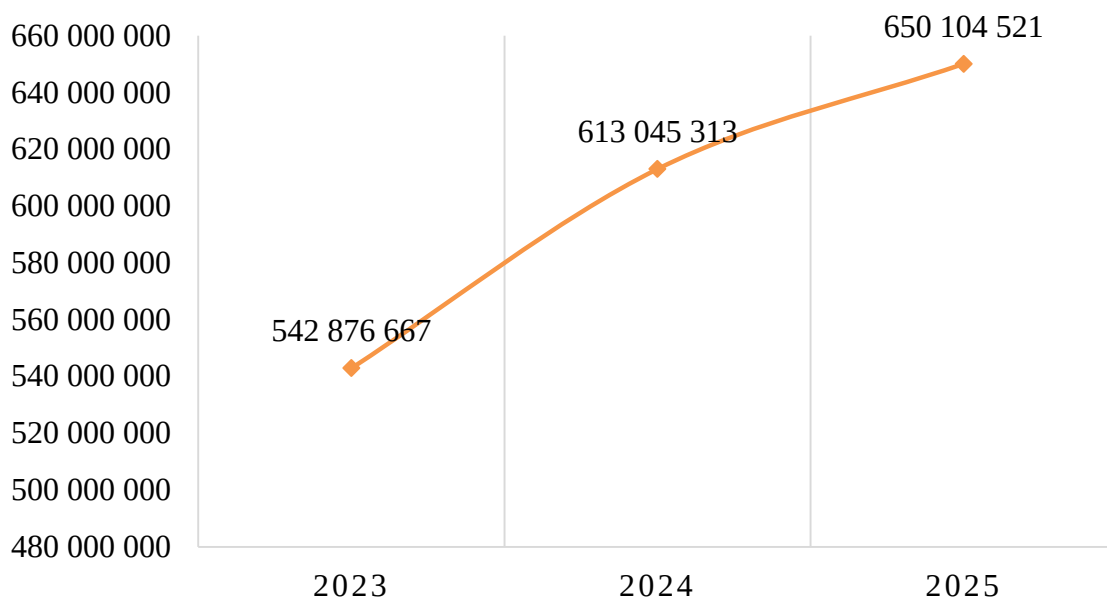


Рисунок 1 – Финансовые вложения ПАО «ГМК «Норильский никель» за период 2023-2025 гг., в тыс. руб.

Источник: составлено авторами на основе бухгалтерской отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2025 г.

Несмотря на сохранение тенденции к увеличению, наблюдается замедление темпов прироста. Если в 2024 г. темп прироста составил почти 13%, то в 2025 г. темп прироста снизился до 6%. Это может свидетельствовать о насыщении инвестиционной программы, а также о влиянии налоговой нагрузки на данный показатель.

Рассчитать налоговую нагрузку организации можно различными методиками, каждый из которых указывает на особенность влияния используемых показателей на налоговую нагрузку. Но в данной работе мы используем методику расчета налоговой нагрузки, предоставленной ФНС. Формула для расчета налоговой нагрузки выглядит таким образом:

$$НН = Н/В * 100\%, \quad (1)$$

где НН – уровень налоговой нагрузки (в %), Н – сумма уплаченных налогов по данным отчетности налоговых органов; В – выручка организаций по данным Федеральной службы государственной статистики.

Расчет налоговой нагрузки ПАО «ГМК «Норильский никель» представлен на таблице (при этом в расчетах налоговой нагрузки не учитывался НДФЛ).

По данным из таблицы можно сделать следующие выводы. Сумма уплаченных налогов за анализируемый период выросла на 32,73 %, тогда как выручка увеличилась лишь на 3,44 %. Это привело к росту налоговой нагрузки с 1,17 до 1,51.

Таблица – Расчет налоговой нагрузки ПАО «ГМК «Норильский никель»» за период 2023-2025 гг. по методике ФНС

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение за период, %
Сумма уплаченных налогов, тыс. руб.	10 311 228	13 689 232	13 686 402	132,73 %
Выручка, тыс. руб.	876 852 928	905 468 108	907 048 036	103,44 %
Налоговая нагрузка, в %	1,17	1,51	1,51	129,06 %

Источник: составлено авторами, на основе бухгалтерской отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2025 г.[2]

Так как в 2025 г. сумма уплаченных налогов и выручка практически не изменились по сравнению с 2024 г., налоговая нагрузка осталась на уровне 1,51. По методике ФНС налоговая нагрузка в 1,51% (показатель рассчитан без учета НДС) является относительно невысокой для горно-металлургической компании, так как среднеотраслевое значение составляет 5,6%.

Налоговая нагрузка у ПАО «ГМК «Норильский никель» низкая, и в инвестиционном контексте компания считается гибкой в управлении прибылью, у нее остается больше средств на развитие, дивиденды или возврат долга, а значит, она более привлекательна для инвесторов.

Теперь же стоит сравнить динамику налоговой нагрузки и финансовых вложений в компанию. На рисунке 2 представлено соотношение изменений финансовых вложений и налоговой нагрузки.

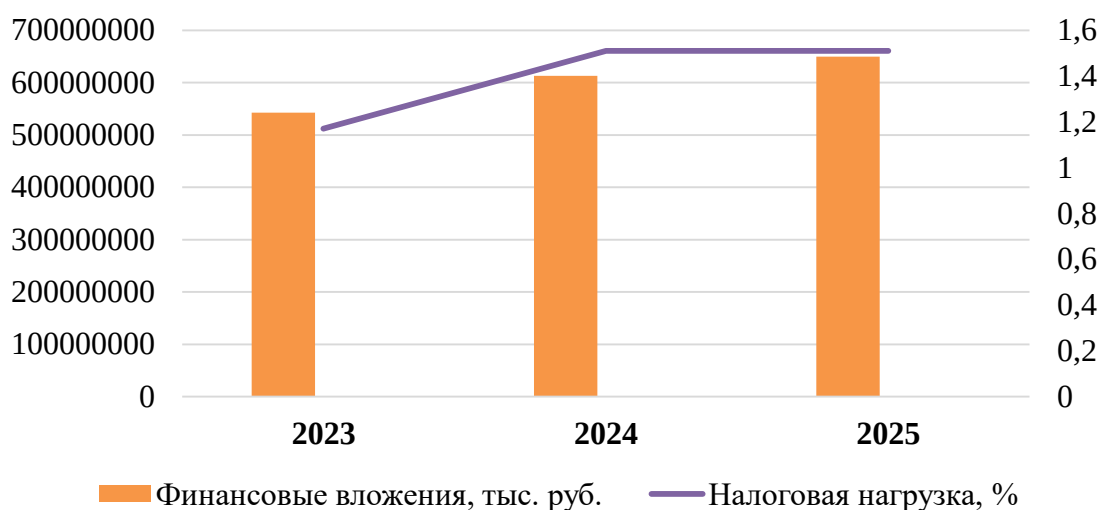


Рисунок 2 – Соотношение изменений финансовых вложений и налоговой нагрузки ПАО «ГМК «Норильский никель» за период 2023-2025 гг.[3]

Источник: составлено авторами

На основе рисунка 2 можно сделать вывод, что умеренная налоговая нагрузка делает компанию более привлекательной для вложений, что согласуется с ростом финансовых вложений в компанию, отраженных на рисунках. Сравнение тенденций изменения налоговой нагрузки и уровня

инвестиционных вложений демонстрирует, что изменение в налоговой политике не наносит ущерба инвестиционной привлекательности ПАО «ГМК «Норильский никель»

Увеличение инвестиций в компанию опережает рост налоговой нагрузки, свидетельствуя о высокой привлекательности бизнеса для инвесторов, даже несмотря на ужесточение налогового режима.

Подводя итог, можно сказать, что низкий уровень налоговой нагрузки – один из факторов, которые стимулируют приток инвестиций в компанию; это подтверждается высокими инвестиционными вложениями ПАО «ГМК «Норильский никель» за рассматриваемый период.

Так, налоговая нагрузка в данном случае является стабилизирующим фактором инвестиционной привлекательности компании; стабилизатором в данном случае выступает сопоставимость уровня налоговой нагрузки со среднеотраслевым значением, т.к. низкая налоговая нагрузка способствует формированию благоприятного инвестиционного климата.

Список литературы

1. Меликсетян, А. В. Цифровая трансформация в налогообложении: вызовы и возможности / А. В. Меликсетян, О. С. Кириллова // Возможности цифровизации и глобальные вызовы: ожидания и реальность : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Саратов, 19–20 апреля 2022 года. – Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2023. С. 88-91. EDN KBIJPE.
2. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2025 г. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/> (дата обращения: 27.03.2026).
3. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2024 г. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/#accordion-2024> (дата обращения: 28.03.2026).

Айдинова А. В., Ткачева М. Н.

студенты 5 курса факультета фундаментальной медицины и медицинских технологий и 3 курса экономического факультета
СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РАЗРАБОТКА ОДНОКАНАЛЬНОГО СУТОЧНОГО МОНИТОРА ЭЛЕКТРОКАРДИОГРАФИИ НА БАЗЕ МИКРОКОНТРОЛЛЕРА ARDUINO

Заболевания сердечно-сосудистой системы (ССЗ) остаются ведущей причиной летальности в России и мире [1, 2]. Суточное (холтеровское) мониторирование ЭКГ является «золотым стандартом» диагностики

преходящих нарушений ритма и ишемических изменений миокарда. Однако длительные сроки ожидания исследования (до нескольких месяцев) и высокая нагрузка на учреждения здравоохранения ограничивают его доступность [3]. Современные тенденции направлены на создание компактных, неинвазивных и недорогих устройств для длительного амбулаторного мониторинга. В работах Сокольской М.А. [4] и Созонова А.В. [5] показана высокая диагностическая ценность одноканальных ЭКГ-систем. Целью данной работы является разработки минимально жизнеспособного прототипа (MVP) одноканального холтеровского монитора на доступной элементной базе.

Разработка портативного одноканального суточного монитора электрокардиографии на базе микроконтроллера Arduino требует тщательного подбора компонентов, чтобы обеспечить оптимальное сочетание точности измерений, компактности, энергоэффективности и простоты реализации. Основными критериями выбора стали миниатюрные габариты устройства для удобного ношения, достаточная производительность для обработки сигнала в реальном времени, низкое энергопотребление для длительной работы от аккумулятора и простота программирования для быстрой отладки. Среди возможных вариантов микроконтроллеров, включая ESP32, STM32 и Raspberry Pi Pico, выбор остановился на Arduino Nano. Это решение было обусловлено несколькими ключевыми факторами: компактные размеры платы (18×45 мм), микроконтроллер ATmega328P с тактовой частотой 16 МГц, 32 КБ Flash-памяти и 2 КБ ОЗУ, что обеспечивает достаточную производительность для обработки ЭКГ-сигнала, а также низкое энергопотребление — около 20 мА в режиме активной работы [7]. В качестве альтернатив рассматривались более мощные платформы, такие как ESP32, однако они были отвергнуты из-за избыточной вычислительной мощности и значительно большего энергопотребления.

Ключевым компонентом системы стал специализированный усилитель биопотенциалов AD8232 производства Analog Devices, разработанный специально для портативных медицинских устройств. Модуль включает интегрированную схему обработки сигнала с инструментальным усилителем, обеспечивающим коэффициент усиления до 1000, а также встроенные аналоговые фильтры высоких (0.5 Гц) и низких (40 Гц) частот, что соответствует медицинским стандартам. Особого внимания заслуживает наличие ведущего драйвера для эффективного подавления синфазных помех. При компактных размерах (30×20 мм) модуль потребляет всего около 170 мкА в активном режиме. Для обеспечения беспроводной связи был выбран модуль JDY-31, работающий по протоколу BLE 4.0, с низкой задержкой передачи (около 50 мс), энергоэффективностью и совместимостью с напряжением 3.3 В. Питание системы организовано через повышающий преобразователь 3296,

обеспечивающий стабильные 5 В для Arduino от литий-ионного аккумулятора 3.7 В, а плата зарядки TP4056 с разъемом Type-C упрощает процесс зарядки.

При разработке принципиальной схемы устройства использовался минимально необходимый набор компонентов, что позволило сохранить компактность и простоту конструкции без ущерба для функциональности. Основой системы стала плата Arduino Nano, к которой были подключены все необходимые компоненты. Модуль Bluetooth JDY-31 получил питание 5V от вывода Arduino Nano, заземление модуля подключено к общему GND системы, а для последовательной связи использовались цифровые выводы D2 (RX) и D3 (TX), образуя UART-интерфейс для передачи данных ЭКГ на внешнее устройство. Модуль AD8232, отвечающий за обработку ЭКГ-сигнала, запитан от вывода 3.3V Arduino, его аналоговый выход подключен к входу A0 для оцифровки сигнала.

Особое внимание уделено подключению выводов L0+ и L0-, которые соединяются с цифровыми выводами D8 и D7 соответственно; эти линии обеспечивают контроль качества сигнала и детектирование отрыва электродов. Система питания построена на базе повышающего преобразователя напряжения: выход преобразователя VOUT+ подключен к входу VIN Arduino Nano, обеспечивая стабильные 5V, а отрицательный выход VOUT- соединен с общим GND системы. Такая конфигурация обеспечивает стабильную работу всех компонентов, минимальный уровень помех при регистрации ЭКГ, простоту сборки и отладки, а также энергоэффективность работы от литиевого аккумулятора.

Программная часть устройства была разработана для обеспечения надежной передачи данных электрокардиограммы через Bluetooth-интерфейс при сохранении стабильности работы и минимальной задержки передачи данных. В начале программы выполняется настройка всех необходимых интерфейсов: для работы с Bluetooth-модулем JDY-31 используется библиотека SoftwareSerial, которая эмулирует последовательный порт на цифровых выводах. В функции setup() выполняется инициализация последовательного порта для отладки на скорости 9600 бод, инициализация Bluetooth-модуля на той же скорости, которая обеспечивает баланс между стабильностью и скоростью передачи, а также настройка выводов контроля качества сигнала от AD8232. В основном цикле программы реализована следующая последовательность действий: сначала проверяется качество контакта электродов через выводы L0+ и L0- модуля AD8232.

Если хотя бы один из выводов находится в высоком состоянии, отправляется предупреждение в последовательный порт и специальный код по Bluetooth, после чего цикл прерывается. При нормальном контакте выполняется чтение значения с аналогового входа A0, к которому подключен выход AD8232, в диапазоне 0-1023 (10-битный АЦП Arduino).

Для повышения эффективности передачи реализована буферизация данных перед отправкой: значения накапливаются в буфере размером 20 значений, что соответствует примерно 100 мс данных, после чего вызывается функция пакетной отправки. Функция `sendDataBatch` отправляет маркер начала пакета «BATCH:», затем последовательно все значения из буфера, разделяя их запятыми, и завершает пакет символом перевода строки. Для обеспечения надежности работы добавлены механизмы контроля соединения: если Bluetooth-модуль недоступен, выполняется попытка восстановления связи через перезапуск модуля. Разработанное программное обеспечение обеспечивает стабильную передачу данных ЭКГ через Bluetooth-интерфейс с частотой около 200 Гц, а реализованные механизмы буферизации и обработки ошибок позволяют сохранять целостность данных даже в условиях нестабильной связи.

В настоящее время проводится клиническая апробация разработанного портативного ЭКГ-монитора на контрольной группе из 15 добровольцев в возрасте 18-23 лет без диагностированных сердечно-сосудистых заболеваний.

Процедура тестирования включает наложение электродов разработанного аппарата для снятия одного из стандартных отведений совместно с наложением электродов референсного ЭКГ аппарата «Валента» для дальнейшего сравнения полученных данных, а также непрерывную запись в течение 15 минут в состоянии покоя. При первом запуске схемы, собранной на беспаячной макетной плате, наблюдалось возникновение множества шумов, загрязняющих сигнал, однако уже по этому сигналу можно было наблюдать четко выраженные зубцы R и проследить ритм сердечных сокращений. После пайки и монтажа платы, а также выставления цифровых фильтров, наблюдается более стабильный сигнал с меньшим количеством шума и выбросов. Амплитуда комплексов QRS достигает 1,0-1,5 мВ, соотношение сигнал-шум превышает 10 дБ, что делает сигнал пригодным для определения частоты сердечных сокращений и выявления основных нарушений ритма.

Полученные технические результаты демонстрируют потенциал дальнейшего развития проекта: следующими этапами станут усовершенствование аппаратной части, увеличение длительности записи, улучшение фильтрации сигнала и проведение расширенных клинических испытаний для оценки диагностической точности устройства, а также экономическое обоснование производства устройства и разработка стратегия его коммерциализации.

Список литературы

1. Бичурин Д. Р., Атмайкина О. В., Черепанова О. А. Сердечно-сосудистые заболевания. Региональный аспект // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 8 (134). С. 12-18.

2. Сердечно-сосудистые заболевания в России: обзор статистики // Наука через призму времени. 2024. № 1 (82). С. 45-52.
3. Здравоохранение в России. 2023: Статистический сборник / Росстат. – М., 2023. – 179 с.
4. Сокольская М. А., Шварц В. А., Бокерия О. Л. Опыт использования беспроводной системы «Spyder» для многосуточного мониторингирования электрокардиограммы // Анналы аритмологии. 2018. № 4. С. 112-118.
5. Созонов А. В., Трунова Ю. А., Покусаева О. С. Роль одноканальной электрокардиограммы в домашних условиях в диагностике нарушений сердечного ритма у детей // Российский кардиологический журнал. 2019. № S4. С. 51-56.
6. Pan J., Tompkins W. J. A Real-Time QRS Detection Algorithm // IEEE Transactions on Biomedical Engineering. 1985. Vol. 32, no. 3. P. 230-236.
7. Microchip Technology Inc. ATmega328P : 8-bit AVR Microcontroller with 32K Bytes In-System Programmable Flash. Chandler : Microchip Technology Inc., 2016. 650 с.

Ан А. А., Тишкова В. В.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РОЛЬ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ИСКАЖЕНИЙ В ПРИНЯТИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ В РОССИИ

В современных условиях развития российской экономики предпринимательская деятельность осуществляется в ситуации высокой неопределённости. Колебания валютного курса, санкционные ограничения, изменение логистических цепочек, рост издержек и снижение доступности внешнего финансирования оказывают прямое влияние на процесс принятия управленческих решений. В подобных условиях большое значение приобретают не только рациональные расчёты, но и психологические факторы, влияющие на выбор предпринимателя. Поведенческая экономика показывает, что решения часто принимаются под воздействием когнитивных искажений, что может приводить к ошибкам даже при наличии достаточной информации [1].

В российской предпринимательской среде влияние поведенческих факторов проявляется особенно заметно. Это связано с высокой волатильностью рынка, недостаточной предсказуемостью институциональной среды и ограниченным доступом к долгосрочному планированию. В результате предприниматели чаще опираются на интуицию, личный опыт и субъективные ожидания, чем на формальные модели.

Поведенческие искажения представляют собой устойчивые отклонения в мышлении, возникающие при обработке информации. Они приводят к тому, что экономические субъекты принимают решения, не всегда соответствующие принципу максимизации выгоды. В предпринимательской деятельности наиболее распространёнными являются эффект излишней уверенности, неприятие потерь, эффект якоря и стадное поведение [2].

В условиях современной российской экономики данные искажения усиливаются из-за нестабильности внешней среды. После 2022 года наблюдается рост доли компаний, работающих в режиме краткосрочного планирования. По данным Росстата, доля предприятий, оценивающих экономическую ситуацию как неопределённую, превышает 60%, что значительно выше показателей предыдущего десятилетия [3].

На данный момент предпринимательская активность сохраняется, однако уровень уверенности остаётся отрицательным. Высокая ключевая ставка и инфляционное давление увеличивают стоимость заёмных средств, что усиливает осторожность при принятии решений. Вследствие этого возрастает влияние психологических факторов, поскольку предприниматель вынужден действовать в условиях неполной информации.

Одним из наиболее распространённых искажений является эффект излишней уверенности. Он проявляется в переоценке собственных знаний и возможностей. В российской практике это часто приводит к открытию бизнеса без достаточного анализа рынка. Особенно заметно это в сфере торговли и услуг, где барьеры входа относительно низкие. По данным Федеральной налоговой службы, около 30% новых предприятий прекращают деятельность в течение первых двух лет, что частично связано с ошибочной оценкой спроса [4].

Другим важным фактором является неприятие потерь. Предприниматели склонны дольше удерживать убыточные проекты, чем это оправдано экономически. Психологически фиксирование убытка воспринимается как личное поражение, поэтому принимается решение продолжать деятельность в надежде на улучшение ситуации. В условиях кризиса подобное поведение приводит к накоплению долгов и снижению общей устойчивости бизнеса.

Следующий тип искажения — эффект якоря. Он заключается в том, что при принятии решения человек опирается на первоначальную информацию, даже если она уже устарела. В российской экономике это проявляется, например, при формировании цен. Многие предприниматели ориентируются на цены прошлого периода, не учитывая резкие изменения курса рубля и стоимости импортных компонентов.

Для наглядности влияние основных поведенческих искажений на предпринимательские решения можно представить в виде схемы.



Рисунок 1 – Влияние поведенческих искажений на предпринимательские решения

Схема показывает замкнутый характер процесса. Ошибочные решения увеличивают неопределённость, что в дальнейшем усиливает влияние психологических факторов.

Особое значение в российской экономике имеет стадное поведение. Оно проявляется в стремлении повторять действия большинства участников рынка. В последние годы это наблюдалось при массовом переходе бизнеса в сферу маркетплейсов, доставки и онлайн-торговли. С одной стороны, это позволило многим компаниям сохранить выручку, с другой — привело к высокой конкуренции и снижению маржинальности.

Для оценки влияния различных искажений на предпринимательскую деятельность можно рассмотреть их распространённость среди российских предпринимателей. Данные рис. 2 показывают, что наиболее распространённым является краткосрочное мышление. В условиях высокой ключевой ставки и ограниченного доступа к кредитам предприниматели предпочитают проекты с быстрой окупаемостью. Это снижает инвестиции в технологии и инновации, что замедляет экономический рост.

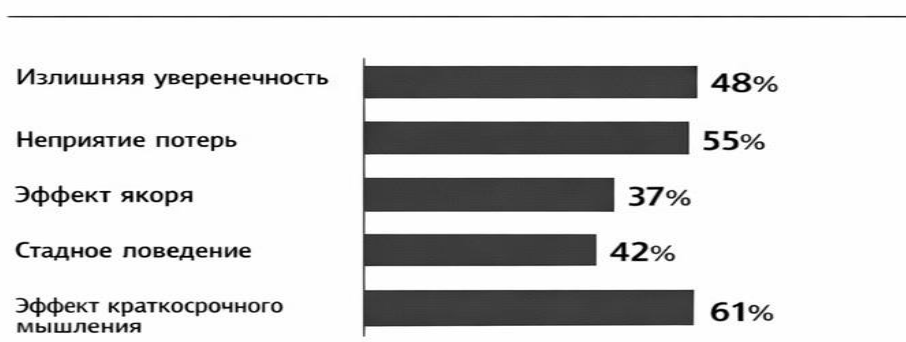


Рисунок 2 – Распространённость поведенческих искажений среди предпринимателей [2]

Современная экономическая ситуация усиливает влияние поведенческих факторов. После введения санкционных ограничений многие компании столкнулись с необходимостью срочной перестройки поставок. Решения принимались в сжатые сроки, что повышало

вероятность ошибок. По данным Банка России, в 2023–2024 годах резко выросла доля компаний, принимающих решения без долгосрочного финансового планирования [5].

Дополнительное влияние оказывает высокая стоимость кредитных ресурсов. При ключевой ставке выше 15% предприниматели чаще ориентируются на субъективные ожидания, поскольку классические инвестиционные расчёты показывают низкую рентабельность. В итоге выбор делается на основе личного опыта или поведения конкурентов.

Существенную роль играет и культурный фактор. В российской деловой среде традиционно высока роль личных связей и неформальных договорённостей. Это снижает значение формальных моделей анализа и усиливает влияние интуитивных решений. При этом в условиях нестабильности подобный подход может как помогать адаптации, так и приводить к ошибкам.

В последние годы наблюдается постепенное распространение методов поведенческой экономики в управлении. Крупные компании используют сценарное планирование, стресс-тестирование и анализ рисков, что позволяет снижать влияние когнитивных искажений. Однако в малом бизнесе подобные инструменты применяются редко из-за ограниченных ресурсов.

В итоге можно отметить, что поведенческие искажения являются важным фактором принятия предпринимательских решений в России. Нестабильная экономическая среда усиливает их влияние, поскольку увеличивает неопределённость и сокращает возможности для долгосрочного планирования. Это приводит к росту числа ошибочных решений, снижению инвестиционной активности и повышению финансовых рисков.

Снижение влияния поведенческих факторов возможно за счёт развития финансовой грамотности предпринимателей, использования аналитических инструментов и повышения прозрачности экономической среды. Это позволяет принимать более взвешенные решения даже в условиях нестабильности и способствует устойчивому развитию предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2021. С. 28–45.
2. Талер Р. Новая поведенческая экономика. – М.: Эксмо, 2020. С. 41–58.
3. Росстат. Официальные статистические данные по предпринимательству. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 05.03.2026).
4. ФНС России. Статистика регистрации и ликвидации предприятий. URL: <https://www.nalog.gov.ru> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Банк России. Основные направления денежно-кредитной политики. URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 06.03.2026).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БАНКОВ НА РЫНКЕ ДЕПОЗИТОВ: ТЕОРЕТИКО-ИГРОВОЙ АНАЛИЗ УСТАНОВЛЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК С ПРИМЕНЕНИЕМ КОНЦЕПЦИИ РАВНОВЕСИЯ НЭША

Современный банковский сектор России характеризуется высокой степенью концентрации: доля пяти крупнейших банков превышает 80 % рынка депозитов. В этих условиях стратегическое взаимодействие между ключевыми игроками, представляет наибольший интерес.

Выбор процентных ставок банками зависит от макроэкономических условий и внутриотраслевой конкуренции. В то время как Теория игр даёт инструментарий для моделирования их стратегического взаимодействия.

Равновесие Нэша выявляет устойчивые комбинации стратегий, когда ни один из игроков не заинтересован в одностороннем изменении своего выбора [1].

Равновесие Нэша – это такой профиль стратегий, что ни один отдельно взятый игрок не захочет изменить свою стратегию, если стратегии оставшихся игроков останутся неизменными [2, с. 21].

Цель исследования: построить и проанализировать игровые модели конкуренции между ПАО Сбербанком и ВТБ по кварталам 2025–2026 гг., выявить равновесие Нэша, отражающее устойчивые стратегии банков на рынке депозита (Таблицы 1-5).

Гипотеза исследования: банки выбирают ставки, ориентируясь на предыдущие действия конкурента; равновесие Нэша соответствует ситуациям, когда ставки обоих банков близки или совпадают

Таблица 1– Спецификация игры и построение модели

Тип игры	Динамическая игра двух игроков (Сбер и ВТБ) с неполной информацией (банки знают только предыдущие ставки)
Игроки	$N=\{1,2\}$, где 1 — Сбербанк, 2 — ВТБ.
Стратегии	$S_i=\{0,1\}$, где: 0 — «низкая ставка» (ниже средней по паре за квартал) 1 — «высокая ставка» (выше или равна средней).
Выигрыш	Привлечение как можно больше количества депозитов $U_i(s_1,s_2) \rightarrow \{1;0\}$
Рассматриваемый депозит	Вклад на 6 месяцев без снятия и пополнения, проценты в конце срока. Сбербанк - «Лучший %» ВТБ - «ВТБ Вклад»

Источник: составлено автором на основе данных [2],[4],[5]

Таблица 2 – Данные процентных ставок по банкам

Месяц/Банк	Сбербанк	ВТБ
Апрель	19%	20%
Май	19%	20%
Июнь	18%	18,5%
Июль	15,5%	14,5%
Август	13,5%	14,5%
Сентябрь	13%	14,5%
Октябрь	15%	14,89%
Ноябрь	15,1%	15%
Декабрь	15,1%	16%
Январь	14,6%	14%
Февраль	13,6%	13,6%
Март	13,6%	13,56%

Источник: составлено автором на основе данных [3],[4], [5]

Для каждого квартала вычислим среднюю ставку по паре банков согласно данным Таблицы 2:

$$\begin{aligned} & \text{Средняя ставка (за квартал)} = \\ & = (\sum \text{ставок Сбербанка} + \sum \text{ставок ВТБ}) / \text{общее количество ставок}, \quad (1) \end{aligned}$$

Проведем расчёт средних ставок по кварталам по паре банков и отразим результаты в таблицах 3-6:

- 1) II кв. 2025 г. - $R = 17,25\%$
- 2) III кв. 2025 г. - $R_1 = 14,25\%$
- 3) IV кв. 2025 г. - $R_2 \approx 15,18\%$
- 4) I кв. 2026 г. - $R_3 \approx 13,83\%$

Таблица 3 – Матрица II кв. 2025 г.

Сбербанк/ВТБ	0	1
0	(0;0)	(0;1)
1	(1;0)	(1;1)

Источник: составлено автором

Вывод: существует равновесие Нэша в точке (1;1), банки выбирают высокие ставки, что подтверждается фактическими данными. Оба банка получают максимальный выигрыш при выборе высоких ставок.

Таблица 4 – Матрица III кв. 2025 г.

Сбербанка/ВТБ	0	1
0	(0;1)	(0;1)
1	(1;0)	(1;0)

Источник: составлено автором

Вывод: равновесие Нэша отсутствует. Каждый банк стремится предложить более высокую ставку, чем конкурент, чтобы привлечь депозиты. Такая динамика подтверждает гипотезу о реакции на действия конкурента, но не приводит к устойчивому равновесию.

Таблица 5 – Матрица IV кв. 2025 г.

Сбербанка/ВТБ	0	1
0	(0;0)	(0;1)
1	(1;0)	(1;1)

Источник: составлено автором

Вывод: равновесие Нэша достигается в ситуации (1; 1), когда оба банка устанавливают высокие ставки. Фактические данные подтверждают гипотезу: ставки Сбербанка (15–15,1%) и ВТБ (14,89–16%) были близки и выше средней по рынку.

Таблица 6 – Матрица I кв. 2026

Сбербанка/ВТБ	0	1
0	(0;0)	(0;1)
1	(1;0)	(1;1)

Источник: составлено автором

Вывод: равновесие Нэша также достигается в ситуации (1; 1). Несмотря на снижение средней ставки по рынку (13,83% против 15,18% в IV кв. 2025), банки продолжают придерживаться стратегии высоких ставок. Фактические ставки (13,56–14,6%) близки друг к другу, что подтверждает гипотезу исследования.

Сопоставим текущие результаты с фактическими данными:

1) II квартал 2025: равновесие Нэша достигается в ситуации (1; 1), когда оба банка устанавливают высокие ставки.

2) III кв. 2025: равновесие Нэша отсутствует, каждый банк стремится доминировать. Это подтверждает гипотезу о реакции на действия конкурента, но не приводит к устойчивому равновесию — банки находятся в состоянии постоянной конкуренции.

3) IV кв. 2025: равновесие Нэша достигается в ситуации (1; 1), когда оба банка устанавливают высокие ставки. Фактические ставки близки: Сбер (15–15,1%), ВТБ (14,89–16%), средняя по кварталу — 15,18%, что полностью соответствует гипотезе.

4) I кв. 2026: равновесие Нэша также достигается в ситуации (1; 1). Несмотря на общее снижение ставок (13,83% против 15,18% в IV кв. 2025), банки продолжают придерживаться стратегии высоких ставок. Фактические ставки (13,56–14,6%) близки друг к другу, что подтверждает гипотезу.

Гипотеза исследования, в большей степени (3 из 4) подтверждается полученными результатами.

К ограничениям модели можно отнести следующие факторы: усредненность данных, упрощение стратегий до двух вариантов (0/1), возможностей решений существует больше; отсутствие учёта макроэкономических факторов (ключевая ставка ЦБ РФ, инфляция, спрос на кредиты); статичность модели: не учитывается динамика изменения ставок внутри квартала; необходимость дальнейшего усовершенствования модели: с введением большего количества банков, использования модели Бертрана, учитыванием внешних факторов.

Список литературы

1. Лапина Я. С. Современные аспекты использования равновесия Нэша // Экономика и социум. 2015. № 6-4 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-aspekty-ispolzovaniya-ravnovesiya-nesha> (дата обращения: 01.03.2026).
2. Захаров, А. В. Теория игр в общественных науках [Текст] : учебник для вузов / А. В. Захаров ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. — 304 с.
3. Вклады ВТБ для физических лиц. URL: <https://finuslugi.ru/banki/vtb/vklady> (дата обращения: 02.03.2026).
4. VTB. URL: <https://www.vtb.ru/tarify/> (дата обращения: 02.03.2026).
5. Sberbank. Архив процентных ставок. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person/contributions/archive> (дата обращения: 01.03.2026).

Артемова К. Д., Малаева А. К.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

АНАЛИЗ РЫНКА EDTECH И РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ПОВЫШЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ

Цифровизация образовательных технологий (EdTech) в России за последние годы стала ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и экономическую устойчивость компаний, предоставляющих образовательные услуги. Современный рынок EdTech в России сталкивается с фундаментальной проблемой: замедлением темпов роста в условиях перехода к зрелой стадии развития, где традиционные факторы конкуренции, такие как расширение клиентской базы за счет оффлайн-присутствия, теряют эффективность. По данным Росстата из статистического сборника «Образование в цифрах», несмотря на

значительный рост рынка — совокупная выручка 100 крупнейших EdTech-компаний в 2025 году достигла 154 млрд рублей, что на 12% превышает показатель 2024 года (после 19% роста в 2024-м и 32% в 2023-м), — динамика стабилизируется, указывая на исчерпание простых масштабирующих механизмов. Это создает риски для финансовой устойчивости компаний, особенно в сегментах дополнительного профессионального образования (ДПО) и детского обучения, где операционные издержки на физическую инфраструктуру и персонал остаются высокими, а внешние факторы, включая экономические санкции и демографические сдвиги, усиливают давление.

Таблица 1 – Динамика выручки топ-100 EdTech-компаний России, млрд руб.

Год	Выручка	Темп роста, %
2023	119,33	+32
2024	~142	+19
2025	154	+12

Обоснование проблемы подтверждается данными Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС): рост цифровизации в школах и вузах (с 83% организаций, использующих электронные дневники в 2019–2020 годах, до охвата более 50% студентов онлайн-форматами в 2024-м) не в полной мере передается коммерческим EdTech-структурам, оставляя их уязвимыми к кризисам без системного перехода к платформенным моделям.

Актуальность цифровизации как инструмента устойчивости подкрепляется концепцией ресурсной эффективности в экономической теории, где устойчивость компании определяется способностью сохранять положительный финансовый результат при адаптации к внешним изменениям. Исследования показывают, что в образовательном секторе цифровизация трансформирует фиксированные издержки в переменные, позволяя обслуживать тысячи пользователей одной платформой без пропорционального роста затрат. В контексте России это особенно важно, так как за 2019–2022 годы, доля учащихся в дистанционном обучении выросла с 5% (797,2 тыс. чел.) до 17% (2940,7 тыс. чел.), а в вузах — в 1,5 раза с 2020 года, создавая предпосылки для коммерческого EdTech [1].

Таблица 2 – Распространенность цифровых технологий в школах России, 2019–2020 гг., % организаций.

Технология	Доля использования, %
Электронные дневники/журналы	83
Обучающие программы	60
Электронные справочники	53
Электронные учебники	46

Отраслевые тренды подтверждают: детский сегмент (подготовка к экзаменам, IT-обучение, хоумскулинг) в 2025 году вырос на 20%, вдвое опередив ДПО (6%), благодаря цифровым платформам, снижающим инфраструктурный след и расширяющим географию без филиалов.

Российский EdTech-рынок эволюционирует от бурного роста, спровоцированного пандемией COVID-19, к зрелой фазе, где цифровизация становится доминирующим конкурентным преимуществом. Согласно данным Росстата и независимых рейтингов, выручка топ-100 компаний стабильно растет, но темпы снижаются, сигнализируя о необходимости инноваций. Государственные программы, включая единую госплатформу онлайн-обучения, стимулируют этот процесс, снижая барьеры для частных игроков и интегрируя их в экосистему.

Цифровизация обеспечивает EdTech-компаниям эффекты масштаба, напрямую повышая устойчивость за счет нелинейного роста выручки при контролируемых затратах. Онлайн-платформы с модульной структурой обслуживают миллионы пользователей без дополнительных инвестиций в помещения или персонал, как отмечают исследования по цифровизации на основе Росстата: автоматизация админ-процессов сокращает штат на 40%, а облачные сервисы минимизируют расходы на IT-инфраструктуру. Географическая экспансия упрощается: платформы выходят в регионы и СНГ без локальных преподавателей, диверсифицируя клиентскую базу и снижая сезонную зависимость через подписки, микро-курсы и ИИ-персонализацию [2].

Таблица 3 – Сравнение роста сегментов EdTech-рынка, 2025 г., %

Сегмент	Темп роста, %
Детский (экзамены, IT)	20
ДПО	6
Общий рынок	12

Для решения проблемы предлагается интегрированная модель цифровизации EdTech-компаний, сочетающая платформенные решения, ИИ-инструменты и государственно-частное партнерство, с акцентом на ресурсную эффективность и риск-менеджмент. Модель включает переход к облачным платформам с ИИ для персонализированного контента (автоматические тесты, чат-боты, VR-симуляции), что по данным аналитики снижает издержки на 30–40% и повышает «retention» на 25%. Диверсификация продуктов через B2B-модули и детские сегменты, интегрированные с госплатформами, расширяет рынок без инфраструктуры, а мониторинг рисков через гибридные форматы поддерживает вовлеченность.

Несмотря на преимущества, цифровизация несет риски: по данным ЕМИСС и Росстата, рост онлайн-обучения коррелирует с цифровой зависимостью, снижением внимания у подростков.

Внедрение интегрированной модели позволит EdTech-компаниям преодолеть ограничения роста и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

Список литературы

1. Малявкина Л. И., Савина А. Г. Структурный анализ EdTech-индустрии: драйверы и тенденции развития // Вестник ОрелГИЭТ. 2021. № 3 (57). С. 54-63.
2. Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России. URL: https://businessstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businessstat.pdf (дата обращения: 30.03.2026).

Арутюнян Г. А., Гусева Д. А.
студенты 1 курса магистратуры экономического факультета
СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕЙРОСЕТЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Без цифровых технологий сегодня не проходит не одна оптимизация бизнес процессов малого и среднего бизнеса, они помогают оптимизировать расходы, увеличивают продажи, повышают конкурентоспособность, облегчают общение с различными государственными структурами. Цифровые технологии помогают малому и среднему бизнесу оптимизировать расходы, повышают конкурентоспособность и увеличивают продажи. Технологии, которые были прорывными 5-10 лет назад, перешли в фазу обычного применения, а появляющиеся новые технологии находятся на пике завышенных ожиданий.

Российские предприятия малого и среднего бизнеса активно внедряют искусственный интеллект для оптимизации рутинных операций. После пандемии COVID-19 цифровизация стала необходимостью, например за 2020 год стоимость автоматизации снизилась на 10-15%. С появлением AI технологии цифровизация стала набирать обороты, позволяя решать рутинные задачи.

При выборе ИИ-технологии нужно учитывать ряд факторов, таких как как потенциальные риски, простоту внедрения и стоимость самой технологии.

По данным отчета SCG «Цифровизация МСБ 2025» эксперты прогнозируют, что рынок цифровой трансформации будет расти в среднем на 21% в год, превращая цифровизацию в обязательное условие конкурентоспособности [1].

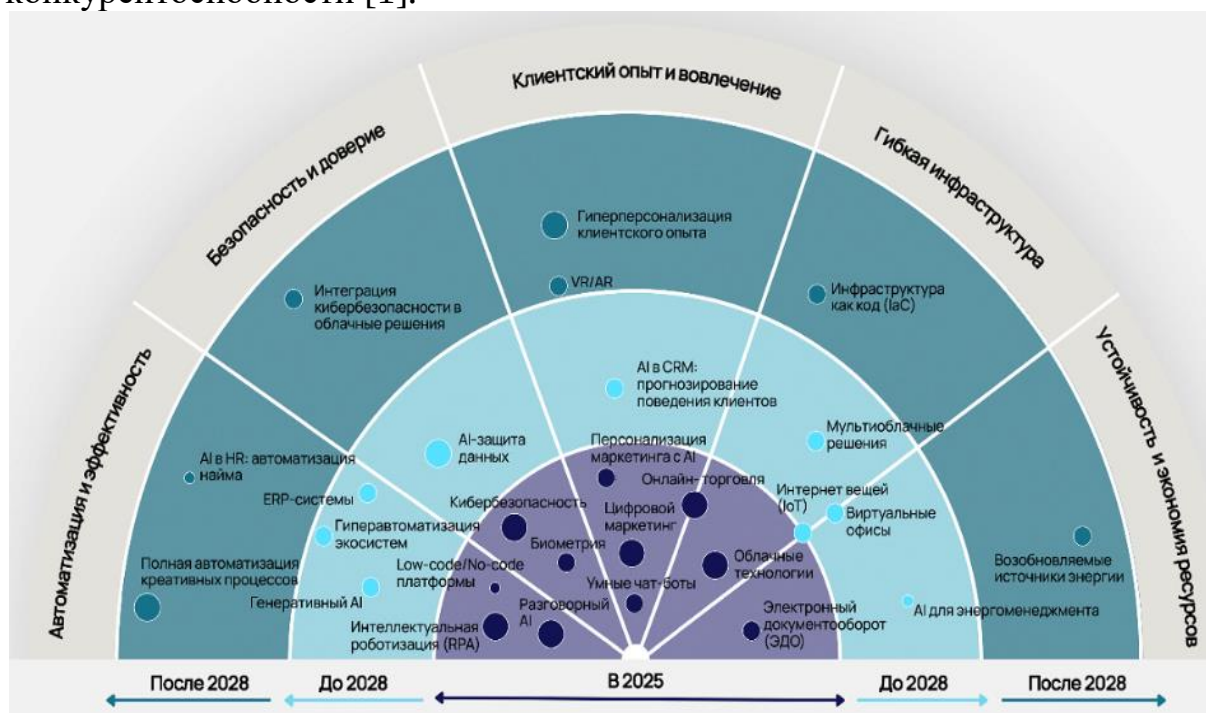


Рисунок – Обзор цифровых трендов 2025 - радар трендов [1]

К одному из самых перспективных цифровых трендов относится разговорный ИИ, который входит в топ-3 рейтинга по версии Gartner [2]. Около 20% трудозатрат экономят нейросети в бизнесе, ROI составляет до 60% в маркетинге и автоматизации. Разговорный ИИ позволяет обрабатывать запросов через чат-боты, автоматизировать обработку документов, улучшить прогнозирование, при этом эффект от внедрения напрямую связан с четким пониманием потенциальных точек оптимизации бизнеса.

Цифровизация малого и среднего бизнеса раскрывает предпринимателям широкий спектр возможностей, но и сопровождается рядом потенциальных рисков, которые могут проявляться на различных этапах интеграции решений в бизнес-процессы. Исследования свидетельствуют, что более 60% проектов, направленных на использование ИИ-технологий не достигают запланированных целей, нередко приводя к финансовым потерям и разочарованию [3].

Важно проанализировать возможные риски, возникающие на каждом этапе внедрения ИИ-технологий.

Первым этапом можно считать поиск подходящего решения. На этом этапе исследуется рынок, также цифровые решения проверяются соответствие стратегическому плану. Рисками могут выступать:

отсутствие четкой стратегии, недостаток информации и прикладных знаний, неготовность к изменениям, особенно персонала.

Второй этап включает в себе разработку и тестирование нейротехнологии. На этапе разработки цифровая технология персонифицируется под конкретные задачи. Потенциальными рисками считаем сложности в синхронизации множества сервисов и ограниченный IT-бюджет.

Третьим этапом запускаем пилотный проект. Готовую и функциональную технологию начинаем применять для бизнес-задач. Рисками являются недостаточная квалификация сотрудников и утечки и потери информации кибератаки.

Четвертым этапом является масштабирование. В случае успешного завершения пилотного запуска, решение масштабируется. Рисками считаются большие дополнительные затраты, сопротивление сотрудников и негибкие управленческие решения.

Для успешного внедрения ИИ-технологий в малом и среднем бизнесе важно заранее разработать цифровую стратегию, внедрять решения поэтапно, использовать облачные технологии для гибкости и снижения затрат, обеспечить базовую кибербезопасность, а также активно обучать и вовлекать сотрудников.

Малые и средние предприятия могут извлечь максимум выгоды из цифровой трансформации, адаптированной к их уникальным нуждам.

Что будет в цифровизации малого и среднего бизнеса через 5 лет? Многие завышенные ожидания пройдут, останутся прикладные решения с понятными функциями. Крупные игроки, например экосистемы банков, IT-компании, будут все более активно вовлекать малый и средний бизнес в свои цифровые экосистемы. Малые производители и поставщики будут объединяться на цифровых платформах для совместного сбыта, что снизит их издержки на маркетинг и логистику.

Сравнительный анализ показывает, что в России актуальны все те же цифровые решения, что и в наиболее цифровизированных странах, ключевое отличие - степень распространения. Малому и среднему бизнесу следует осторожно относиться к ажиотажу вокруг цифровых трендов: лучше изучить опыт коллег, дождаться появления доступных решений и только потом внедрять. Также можно делать это точечно, на уровне пилотных проектов, чтобы проверить гипотезы. Например у внедрения блокчейна (способ хранения информации в непрерывной цепочке блоков данных), нет осязаемого эффекта, ценность появляется только в специфических областях, биржи, банковский сектор.

Грамотная цифровизация требует тщательного подхода с учетом ключевых метрик продукта, возможных рисков и нужд бизнеса. Понимая эти факторы и градацию ИИ-технологий, малый и средний бизнес может эффективно интегрировать цифровые решения.

Аналитики SCG предполагают, что на протяжении ближайшей пятилетки технологии диалогового искусственного интеллекта получат широкое распространение в сфере оптимизации повседневных операций и улучшения взаимодействия с потребителями [4]. К наиболее многообещающим областям применения подобных решений относятся виртуальные собеседники в текстовом и голосовом форматах, равно как и системы предсказания потребительского интереса к продукции и сервисам. Вместе с тем результативность интеграции таких инструментов напрямую зависит от глубины осмысления задач по совершенствованию бизнес-процессов.

Список литературы

1. Исследование SCG. URL: <https://specter-group.ru/business-digitalization-search> (дата обращения: 05.03.2026).
2. Gartner Hype Cycle Identifies Top AI Innovations in 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-08-05-gartner-hype-cycle-identifies-top-ai-innovations-in-2025> (дата обращения: 05.03.2026).
3. Цыкунов А. Интеграция ИИ в малый и средний бизнес: кейсы и стратегия внедрения. URL: <https://kontur.ru/articles/504> (дата обращения: 05.03.2026).
4. SCG: ИИ увеличит выручку российских ретейлеров на 5,8 трлн рублей к 2030. URL: <https://tass.ru/ekonomika/25663107> (дата обращения: 05.03.2026).

Базарова Т. А., Трушакова К. Д.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНВЕСТИЦИЯХ, РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ И КЛИЕНТСКОМ СЕРВИСЕ

В современных условиях цифровизации финансовых рынков особую актуальность приобретает внедрение искусственного интеллекта — комплекса технологических решений, позволяющего имитировать когнитивные функции человека, включая информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение с методами машинного обучения, а также процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений.

В финансовом секторе выделяют два основных направления применения искусственного интеллекта: аналитическое и генеративное. Аналитический ИИ фокусируется на анализе данных, решении задач прогнозирования, кластеризации и классификации, выявлении аномалий в

массивах информации. Генеративное применение направлено на создание нового контента, зачастую неотличимого от человеческого, с помощью обучения на обширных наборах данных [1].

Наиболее распространенными сферами применения искусственного интеллекта на финансовом рынке являются управление рисками, противодействие мошенничеству, операционная деятельность (рисунок 1).

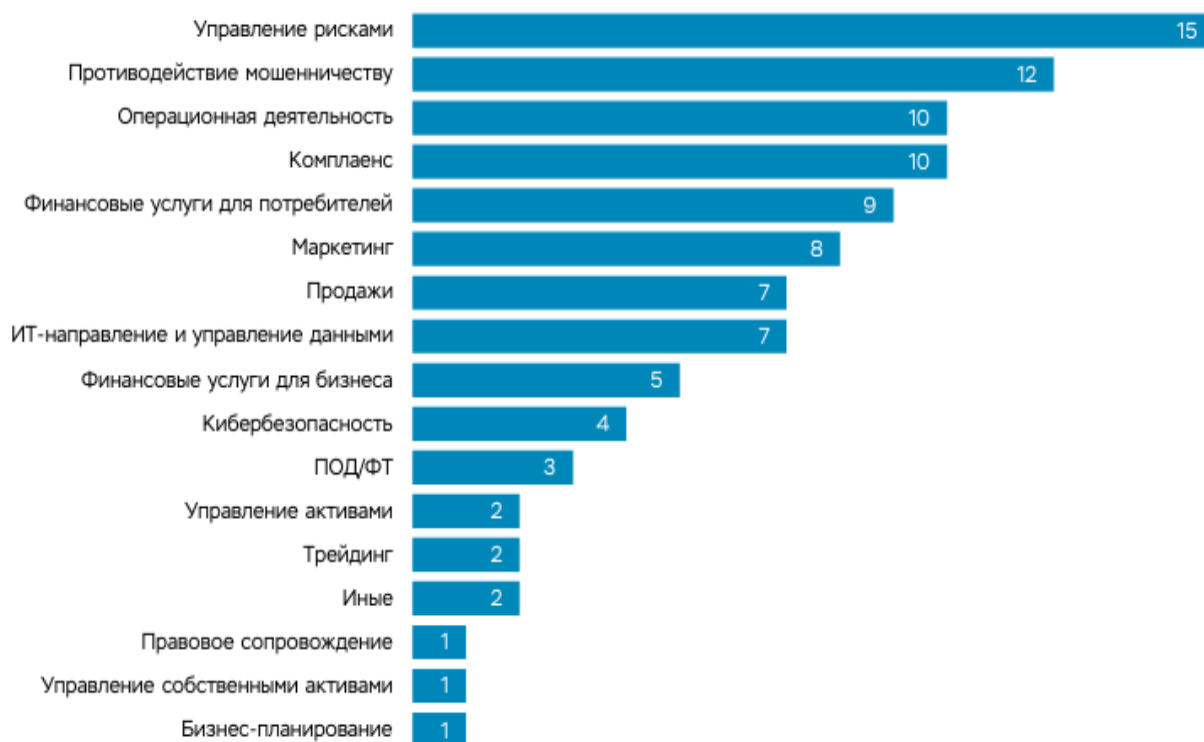


Рисунок 1 – Наиболее распространенные сферы применения ИИ на финансовом рынке [2]

В последние годы наблюдается стремительное развитие технологий искусственного интеллекта, что особенно заметно в финансовом секторе. Согласно актуальным данным, уровень внедрения ИИ в финансовых организациях достиг 58%, демонстрируя значительный рост по сравнению с предыдущими периодами. Мировой рынок ИИ в банковском секторе оценивается в 26 миллиардов долларов США, с прогнозируемым ростом до 138 миллиардов долларов к 2030 году [2].

При этом российский рынок демонстрирует впечатляющие результаты: ПСБ первым на рынке интегрировал нейросеть YandexGPT в чат-бот для бизнеса, достигнув показателя в 50% обработанных обращений в мессенджере и 30% голосовых сообщений за полгода работы [3].

Особенно активно ИИ проникает в сферу управления рисками, где финансовые организации находят эффективное применение новым технологиям. Автоматизация процессов оценки кредитных и рыночных рисков, противодействие мошенничеству и финансовым преступлениям

стали стандартными практиками финансовых институтов. ВТБ, например, внедряет ИИ для обработки всех клиентских обращений, при этом 70% запросов решаются ИИ без участия оператора [3].

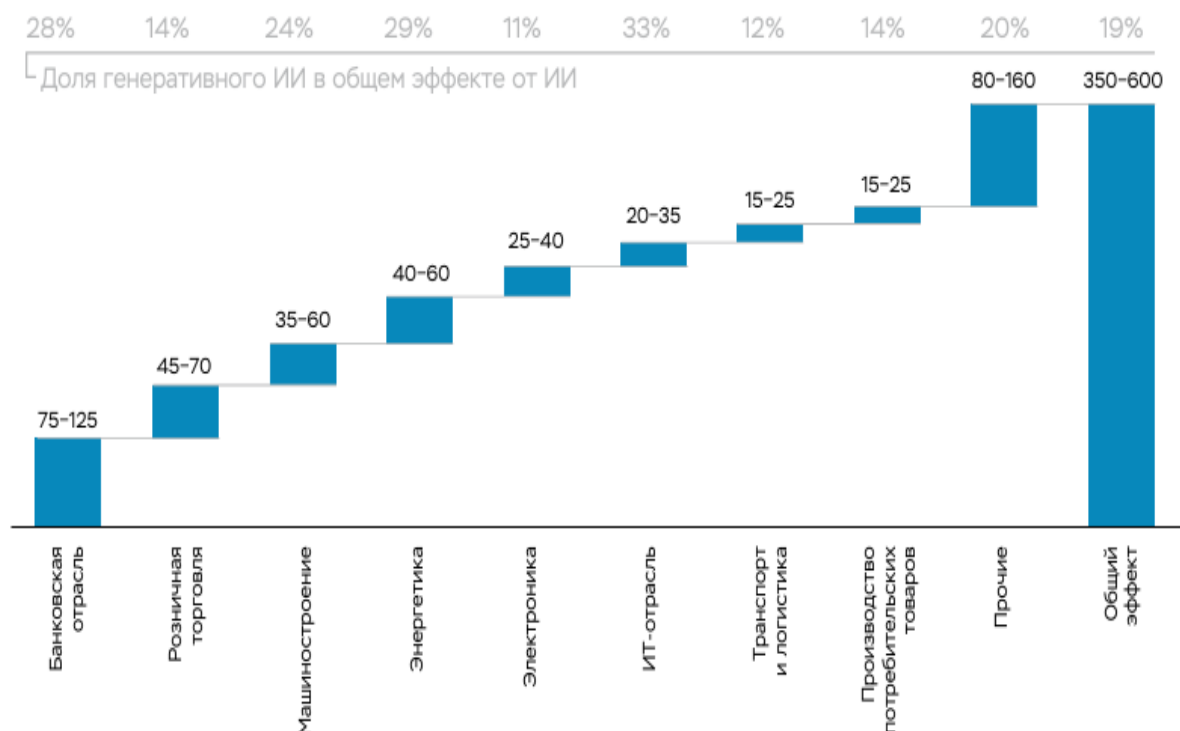


Рисунок 2 – Ожидаемый финансовый эффект от внедрения генеративного ИИ для экономик стран БРИКС+ по отраслям к 2030г (млрд долл) [2]

Инвестиционная деятельность также претерпела значительные изменения благодаря внедрению ИИ-решений. Автоматизация торговых операций, алгоритмическая торговля и анализ инвестиционных возможностей в режиме реального времени позволяют финансовым организациям принимать более обоснованные инвестиционные решения, выявляя скрытые закономерности, недоступные для традиционного анализа.

Персонализация финансовых рекомендаций, автоматизация обслуживания 24/7, анализ поведенческих паттернов клиентов и обработка обращений через чат-ботов трансформируют клиентский сервис ведущих финансовых организаций. Росбанк активно экспериментирует с ИИ, внедряя суммаризатор совещаний, Q&A-бот и ассистент написания кода, что позволяет компании предоставлять клиентам комплексные услуги с учётом их индивидуальных потребностей [4].

В связи с внедрением ИИ, организации отмечают снижение операционных затрат на 84%, оптимизацию процессов управления рисками (70% организаций), повышение прозрачности бизнес-процессов (54%) и улучшение клиентского опыта (35%). При этом 35% компаний не используют и не планируют использовать искусственный интеллект в

своей деятельности в будущем в связи с высокой стоимостью внедрения ИИ (59%), недостаточной экспертизой (46%), дефицитом специалистов в области искусственного интеллекта (44%), общей неготовностью к использованию ИИ (43% компаний) (рисунок 3) [2].



Рисунок 3 – Ожидаемые результаты от внедрения ИИ (%) [2]

Новые технологические тренды включают развитие агентского ИИ для автономных решений, внедрение мультиагентных систем, использование генеративных моделей и развитие платформ управления искусственного интеллекта. Особое внимание уделяется концепции доверенного ИИ, направленной на повышение прозрачности и объяснимости принимаемых системой решений.

Несмотря на существующие вызовы, тенденция к дальнейшему расширению применения искусственного интеллекта в финансовом секторе остаётся неизменной. Развитие технологий и накопление опыта их практического применения позволяют преодолевать возникающие трудности и открывать новые возможности для повышения эффективности финансового сектора.

Список литературы

1. Каспарьянц Д. Генеративный и аналитический ИИ. Сходства и различия. URL: https://rdc.grfc.ru/2025/07/analytic_vs_generative_ai/ (дата обращения: 15.03.2026).
2. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: текущий статус и условия дальнейшего развития: доклад для общественных консультаций. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/185193/Consultation_Paper_20112025.pdf (дата обращения: 15.03.2026).

3. Все обращения клиентов ВТБ до конца года будут обрабатываться с участием ИИ. URL: https://rdc.grfc.ru/2025/07/analytic_vs_generative_ai/ (дата обращения: 16.03.2026).
4. ПСБ первым на рынке интегрировал нейросеть GPT в чат-бот для бизнеса. URL: <https://www.psbank.ru/bank/press/news/2023/10/09-01> (дата обращения: 16.03.2026).

Баласанян М. С.

студент 2 курса Филиала Кубанского государственного университета
в г. Армавире

ВЛИЯНИЕ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ЭКОНОМИКУ ТРУДА В ПРИНИМАЮЩИХ СТРАНАХ

Исследование влияния миграционных процессов на экономику труда принимающих стран представляет собой одну из наиболее сложных и междисциплинарных задач современной экономической науки, поскольку оно требует одновременного учета макроэкономических агрегатов, институциональных особенностей национальных рынков и микроэкономических стратегий поведения экономических агентов. Интенсификация глобальных миграционных потоков, наблюдаемая на протяжении последних десятилетий, трансформирует структуру занятости, видоизменяет механизмы ценообразования на рабочую силу и оказывает неоднозначное воздействие на динамику совокупной факторной производительности в странах-реципиентах. При этом методологическая сложность анализа обусловлена необходимостью дифференциации краткосрочных эффектов адаптации рынка труда к экзогенному шоку предложения рабочей силы и долгосрочных структурных сдвигов, инициированных изменением этнодемографического состава населения [1].

Фундаментальным теоретическим базисом для понимания данных процессов служит концепция комплементарности и субституции трудовых ресурсов, согласно которой влияние иммиграции на уровень заработных плат и занятости коренного населения детерминруется степенью пересечения профессионально-квалификационных профилей мигрантов и автохтонных работников. Эмпирические исследования, проведенные на панельных данных по странам Организации экономического сотрудничества и развития, демонстрируют, что приток иностранной рабочей силы крайне редко приводит к линейному снижению средней заработной платы, что противоречит упрощенным интерпретациям закона спроса и предложения. Данный феномен объясняется тем, что мигранты преимущественно концентрируются в сегментах рынка труда, характеризующихся либо избыточным спросом на

низкоквалифицированный труд в секторах, не поддающихся автоматизации (персональные услуги, строительство, сельское хозяйство), либо, напротив, в высокотехнологичных кластерах, где наблюдается дефицит специфических компетенций. В первом случае происходит замещение выбывающих по естественным причинам когорт местных работников, что предотвращает коллапс целых отраслей экономики, во втором — формируются точки роста инновационной активности, поскольку высококвалифицированные мигранты часто выступают носителями уникальных знаний и паттернов предпринимательского поведения [2].

Существенное значение для оценки совокупного эффекта миграции имеет концепция эндогенного технологического прогресса, в рамках которой приток разнородной рабочей силы рассматривается как катализатор изменения производственных функций фирм. Столкнувшись с удешевлением определенных категорий труда, работодатели в принимающих странах оптимизируют производственные процессы, что может проявляться как в углублении разделения труда, так и в ускорении автоматизации рутинных операций. Парадоксальным образом удешевление низкоквалифицированного труда способно стимулировать инвестиции в трудосберегающие технологии, поскольку предприниматели стремятся снизить зависимость от человеческого фактора и повысить стандартизацию качества. Одновременно присутствие значительной массы работников, занятых в сфере домашних и персональных услуг, создает положительные экстерналии для предложения труда высококвалифицированных кадров. Делегирование бытового труда мигрантам позволяет домохозяйствам принимающим странам перераспределять временной бюджет в пользу профессионального развития и карьерной активности, что в конечном итоге увеличивает совокупное предложение эффективных единиц труда в экономике.

Важнейшим аспектом, требующим глубокого анализа, является фискальное измерение миграции и ее роль в обеспечении устойчивости социальных систем, характерных для постиндустриальных экономик. В условиях прогрессирующего старения населения и увеличения коэффициента демографической нагрузки миграция выступает инструментом сглаживания межвременных дисбалансов на рынке труда [3].

Мигранты, прибывающие преимущественно в молодых и средних возрастах, не только непосредственно увеличивают долю экономически активного населения, но и посредством отчислений в пенсионные фонды и фонды медицинского страхования участвуют в финансировании социальных обязательств перед другими поколениями. Однако данный положительный эффект реализуется лишь при условии эффективной интеграции мигрантов в формальный сектор экономики и преодоления

феномена «ловушки неформальности», когда работодатели и работники предпочитают теневые схемы занятости, минимизируя налоговые обязательства. Именно масштабы теневой экономики детерминируют знак чистого фискального эффекта миграции: в странах с жестким регулированием и высокими барьерами входа на рынок труда мигранты часто вытесняются в неформальный сектор, где их вклад в бюджетную систему минимален, а потребление общественных благ (образование, здравоохранение для членов семей) создает дополнительную нагрузку.

Институциональная среда принимающих государств выступает критическим модератором, определяющим конечный вектор влияния миграции на экономику труда. Политика селекции миграционных потоков, наличие или отсутствие механизмов признания иностранных квалификаций и дипломов, доступность языковых и профессиональных программ адаптации — все эти факторы трансформируют потенциально деструктивный шок предложения в фактор экономического роста. В странах, реализующих стратегию «управляемой миграции», наблюдается феномен профессиональной модернизации местной рабочей силы, когда коренные работники постепенно смещаются в сегменты с более высокой добавленной стоимостью, уступая мигрантам позиции на вторичном рынке труда. Напротив, отсутствие продуманной интеграционной политики ведет к консервации этнических анклавов с низкой трудовой мобильностью, воспроизводством бедности и маргинализацией следующих поколений, что в долгосрочном периоде формирует устойчивый класс работников с низким человеческим капиталом, зависящих от социальных трансфертов [4].

Отдельного рассмотрения заслуживает влияние миграции на динамику доходного неравенства, которая в современной экономической литературе все чаще связывается не только с дифференциацией трудовых доходов, но и с доступом к общественным благам и социальным лифтам. Миграционные процессы способны усиливать поляризацию на рынке труда, поскольку выигрыш от притока рабочей силы распределяется крайне асимметрично: владельцы капитала и высококвалифицированные работники получают доступ к более дешевым услугам и расширенному рынку сбыта, тогда как низкоквалифицированные местные работники сталкиваются с усилением конкуренции. Данная асимметрия требует применения компенсаторной политики, включающей прогрессивное налогообложение и инвестиции в человеческий капитал уязвимых групп населения, однако эффективность таких мер часто ограничивается политическими циклами и сопротивлением со стороны групп интересов, извлекающих прибыль от текущей миграционной ситуации.

Наконец, анализируя влияние миграции на экономику труда, невозможно игнорировать ее макроэкономическую роль в контексте глобальной конкуренции за человеческий капитал. В современной

экономике, основанной на знаниях, именно качество трудовых ресурсов, а не наличие сырьевых или промышленных активов, становится главным детерминантом долгосрочного экономического роста. Страны, сумевшие создать привлекательные условия для талантливых специалистов со всего мира, получают кумулятивное преимущество, поскольку концентрация интеллектуального капитала ускоряет технологическое развитие. Таким образом, миграционная политика превращается из инструмента решения тактических проблем рынка труда в элемент стратегического позиционирования государства в глобальной экономической иерархии. Успешность этого позиционирования определяется способностью институтов трансформировать этнокультурное разнообразие в экономический ресурс, минимизируя при этом транзакционные издержки межкультурного взаимодействия и предотвращая деструктивную сегментацию рынка труда [5].

В этом контексте влияние миграционных процессов на экономику труда предстает не как линейная функция от количества прибывших, а как сложный, многомерный процесс институциональной и структурной адаптации, результаты которой зависят от своевременности и адекватности управленческих решений, принимаемых на национальном и наднациональном уровнях.

Список литературы

1. Вакуленко Е. С. Влияние миграции на рынки труда принимающих стран: обзор литературы // Вопросы экономики. 2021. № 7. С. 127–146. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-7-127-146>, EDN: EMMYWL
2. Карачурина Л. Б., Мкртчян Н. В. Внутренняя миграция и рынки труда в крупнейших российских агломерациях // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2020. Т. 84, № 4. С. 567–579. <https://doi.org/10.31857/S2587556620040076>, EDN: LPOVYV
3. Топилин А. В., Воробьева О. Д. Влияние миграции на рынок труда и социально-экономическое развитие России // Уровень жизни населения регионов России. 2020. Т. 16, № 1. С. 39–47. <https://doi.org/10.19181/lsprr.2020.16.1.4>, EDN: NZYAFD
4. Денисенко М. Б., Фурса Е. В. Трудовая миграция в России: экономические и социальные эффекты (по материалам зарубежных исследований) // Вопросы экономики. 2018. № 3. С. 117–137. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-3-117-137>, EDN: YRQXKW
5. Мкртчян Н. В., Флоринская Ю. Ф. Трудовая миграция в России: международный и внутренний аспекты // Журнал Новой экономической ассоциации. 2019. № 1 (41). С. 186–193. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2019-41-1-9>, EDN: YZTOGJ

Бахтин Е. О.
студент 1 курса магистратуры экономического факультета
СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОРПОРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В условиях цифровой трансформации экономики информационные технологии становятся ключевым фактором конкурентоспособности корпоративных организаций. Автоматизация бизнес-процессов, внедрение облачных сервисов, больших данных и искусственного интеллекта позволяют повышать эффективность управления и снижать издержки. Однако расширение цифровой инфраструктуры сопровождается ростом рисков, связанных с киберугрозами, утечками данных, сбоями информационных систем и зависимостью от технологических решений. Это обуславливает необходимость научного осмысления теоретико-методологических подходов к управлению рисками применения информационных технологий.

По данным международных аналитических агентств, глобальный ущерб от киберпреступности ежегодно демонстрирует устойчивую тенденцию к росту, а корпоративный сектор остаётся основной целью атак. Увеличение доли удалённой работы, цифровизация финансовых операций и развитие платформенной экономики усиливают уязвимость корпоративных информационных систем. В этих условиях формирование эффективной системы управления ИТ-рисками становится необходимым условием устойчивого развития организаций.

В научной литературе выделяется несколько теоретических подходов к управлению рисками применения информационных технологий. Классический риск-ориентированный подход рассматривает ИТ-риски как часть общей системы корпоративного риск-менеджмента. В рамках данного подхода риски идентифицируются, анализируются и оцениваются с использованием стандартных методов управления рисками, включая оценку вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий [1].

Процессный подход акцентирует внимание на управлении рисками на всех этапах жизненного цикла информационных систем: от проектирования и внедрения до эксплуатации и модернизации. Согласно данному подходу, риски возникают вследствие нарушений в бизнес-процессах, человеческого фактора, технических сбоев и организационных ошибок. Управление рисками осуществляется через стандартизацию процессов, регламентацию процедур и внедрение систем внутреннего контроля [2].

Системный подход рассматривает информационные технологии как элемент сложной социотехнической системы, включающей технические, организационные и человеческие компоненты. В рамках данного подхода управление рисками предполагает комплексный анализ взаимосвязей между элементами системы, выявление критических точек и обеспечение устойчивости функционирования всей корпоративной инфраструктуры [3].

Институциональный подход связывает управление ИТ-рисками с нормативно-правовой средой, стандартами и корпоративным управлением. Важную роль играют международные стандарты информационной безопасности и управления ИТ, которые формируют методологическую основу для оценки и минимизации рисков. Применение данных стандартов способствует унификации процедур управления рисками и повышению уровня доверия со стороны партнёров и клиентов.

Статистические данные свидетельствуют о росте числа инцидентов информационной безопасности в корпоративном секторе. Основными проблемами остаются утечки конфиденциальной информации, фишинговые атаки, вредоносное программное обеспечение и сбои в работе критически важных информационных систем. Значительная часть инцидентов связана с человеческим фактором, включая ошибки сотрудников, несоблюдение регламентов безопасности и низкий уровень цифровой грамотности персонала. Наблюдается тенденция к усложнению кибератак, использованию методов социальной инженерии и автоматизации вредоносной деятельности [4].

Дополнительной проблемой является высокая зависимость корпоративных организаций от внешних ИТ-поставщиков и облачных сервисов. Передача данных третьим сторонам увеличивает риски нарушения конфиденциальности и целостности информации. Кроме того, интеграция различных информационных систем повышает вероятность системных сбоев и усложняет процессы управления рисками.

Для минимизации выявленных проблем представляется целесообразным развитие комплексной системы управления ИТ-рисками, включающей организационные, технические и кадровые меры. В числе приоритетных направлений можно выделить [5]:

- внедрение риск-ориентированного подхода в систему корпоративного управления;
- развитие систем мониторинга и раннего выявления киберугроз;
- повышение уровня цифровой грамотности сотрудников и формирование культуры информационной безопасности;
- применение международных стандартов управления информационной безопасностью;
- диверсификацию ИТ-инфраструктуры и снижение зависимости от отдельных поставщиков;
- регулярный аудит информационных систем и оценку уязвимостей.

Особое значение приобретает интеграция управления ИТ-рисками в стратегическое управление организацией. Это позволяет учитывать технологические угрозы при принятии управленческих решений и формировать устойчивую цифровую экосистему [6].

Таким образом, теоретико-методологические подходы к управлению рисками применения информационных технологий в корпоративных организациях базируются на комплексном использовании риск-ориентированного, процессного, системного и институционального подходов. Современные тенденции цифровизации усиливают значимость ИТ-рисков и требуют развития интегрированных механизмов их управления. Эффективная система управления ИТ-рисками способствует повышению устойчивости корпоративных организаций, защите информационных активов и обеспечению долгосрочной конкурентоспособности.

Список литературы

1. Бабанов А. В. Управление рисками информационной безопасности: учебное пособие / А. В. Бабанов, О. А. Морозова. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2021. – 187 с.
2. Григорьев А. Н. Кибербезопасность: угрозы, риски, управление / А. Н. Григорьев. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 256 с.
3. Егоров Н. Е. Информационная безопасность и управление рисками: учебник / Н. Е. Егоров. – Москва: Юрайт, 2022. – 300 с.
4. Куликов В. Ю. Управление информационной безопасностью в условиях цифровой экономики: монография / В. Ю. Куликов, Е. И. Суходольская. – Санкт-Петербург: Политехника, 2020. – 312 с.
5. Качалов Р. М. Управление риском в корпоративном секторе: учебник для вузов / Р. М. Качалов. – Москва: Проспект, 2019. – 480 с.
6. Ярочкин В. И. Информационная безопасность: учебник для вузов / В. И. Ярочкин. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Академический Проект, 2017. – 480 с.

Беднова М. Д.

студент 1 курса Института истории и международных отношений
СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В САРАТОВСКОМ РЕГИОНЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Введение масштабных международных санкций против России создало серьезные вызовы для бизнеса, сделав поддержку предпринимательства одним из приоритетов государственной политики.

Развитие регионального предпринимательства становится ключевым фактором экономической стабильности и социального благополучия субъектов РФ. В этих условиях важно понять, как экономика Саратовской области адаптировалась к санкционному давлению, обозначить точки роста предпринимательства в регионе.

Изучение потенциала экономического развития, которым обладал Саратовский регион до 2014 года (условной точки отсчета введения санкций) [1] позволяет выделить предпосылки, под влиянием которых формировалась бизнес-среда области. Представим некоторые из них, которые можно назвать ключевыми.

1. Благоприятные природно-географические и инфраструктурные условия, такие как: крупный транспортный узел, природные ресурсы (нефть, газ, горючие сланцы, стройматериалы), агроклиматический потенциал.

2. Развитая промышленность в нескольких отраслях: машиностроение и оборонно-промышленный комплекс, химическая и нефтехимическая отрасли, энергетика.

3. Научно-образовательная база (классический университет, технические, аграрные и медицинские вузы, научно-исследовательские институты).

4. Рыночные факторы, которые включают: крупный потребительский рынок (значительный внутренний спрос, обеспечиваемый населением области, составлявшим к 2014 году примерно 2,5 млн человек), развитая торговая логистика.

Следует также отметить участие региона в федеральных программах развития, доступ к сравнительно «дешевым» кредитам и иностранным технологиям.

Введение антироссийских санкций создало проблемы в региональном предпринимательстве, усугубившиеся с 2022 года, поставило перед региональным бизнесом ряд серьезных вызовов. Эти вызовы явились не только следствием воздействия санкций на Россию, но и результатом накопленных внутренних ограничений развития. Логично разделить эти угрозы по уровням.

Во-первых, макроэкономические и внешние вызовы, усугубленные санкциями (разрыв логистических и производственных цепочек, ограничение доступа к финансам и технологиям, валютные и ценовые риски, сужение рынков сбыта).

Во-вторых, региональные вызовы, включающие низкую инновационную активность предприятий региона, нехватку квалифицированных кадров, слабую отраслевую диверсификацию, недостаточную связь между вузами и бизнесом, износ основных фондов, административные барьеры и консервативность деловой среды, высокую конкуренцию за инвестиции с соседними более

развитыми регионами (Самарской областью, Татарстаном), неэффективные миграционные процессы.

В третьих, вызовы для самих предпринимателей такие как необходимость быстрой адаптации и перепрофилирования, кризис управленческих компетенций по организации работы в новых условиях, неопределённость, высокий уровень стресса и др.

Экономисты относили Саратовскую область периода 2014 года «к регионам с неустойчивым экономическим ростом и структурой производства» [2, с.78]. Тогда в условиях санкций возникла необходимость принимать меры для укрепления предпринимательства в регионе. Так, в 2016 году была утверждена «Стратегия социально-экономического развития Саратовской области до 2030 года» [3]. С введением новых западных санкций с 2022 года уже в ноябре 2025 года в эту стратегию были внесены коррективы. К данному времени санкционное давление из фактора внешнего шока превратилось в постоянное условие хозяйствования. На это условие регион ответил не просто повышением выживаемости предприятий, а формированием новой антисанкционной экономической модели.

Сегодня можно подвести предварительные итоги того, как саратовское предпринимательство развивалось в условиях более чем десятилетнего санкционного давления. В частности, в сентябре 2025 года, оценивая итоги работы региона за семь месяцев, министр экономического развития Саратовской области Андрей Разборов заявил о продолжении динамичного развития предпринимательского сектора Саратовской области [4]. На тот момент в регионе уже действовало более 78 тыс. субъектов бизнеса и свыше 171 тыс. самозанятых граждан. В негосударственном секторе работали 36,7% от занятых в экономике региона. Предприниматели заключили с крупнейшими заказчиками дополнительные договоры на 38,3 млрд руб. Оборот отрасли общественного питания увеличился на 8,3%, что выше, чем в среднем по России. Отмечается трехлетний рост реальной заработной платы на 4,4%.

В интервью «МК в Саратове» в декабре 2025 г. губернатор Роман Бусаргин, представляя итоги уходящего года, отметил рост промышленного производства, развития агропромышленного комплекса и малого предпринимательства. Вклад малого предпринимательства в экономику региона составил около 30%, что выше среднероссийского уровня. В регионе действуют более 79,5 тыс. субъектов бизнеса и более 182 тыс. самозанятых граждан. Всего за год суммарный прирост тех и других составил 2,5 тысячи, что означает появление новых рабочих мест, рост услуг для населения. Уровень регистрируемой безработицы в области составил 0,3%. Эти цифры впечатляют. Роман Бусаргин отмечал: «На мой взгляд, Саратовская область завершает этот год (2025) достойно» [5].

Можно выделить следующие ключевые тенденции развития регионального предпринимательства к 2026 году:

- структурная перестройка промышленного сектора с включением импортозамещения и разработки новых технологий;
- развитие креативных индустрий и ремесленничества, что открывает возможность создавать узнаваемые региональные бренды;
- формирование индустриальных парков и особых экономических зон;
- развитие агропромышленного комплекса и поиск путей переработки сельскохозяйственного сырья;
- производство готовой пищевой продукции и доведение ее до потребителя;
- развитие молодёжного предпринимательства;
- увеличение региональных программ поддержки предпринимательства (льготные кредиты, гранты, субсидии и др.);
- смещение адресной государственной поддержки на предприятия производственного сектора;
- расширение мер государственной поддержки предпринимательства с учётом увеличения объема программ для участников СВО и членов их семей, молодёжного предпринимательства;
- кадровая политика и регулирование привлечения иностранной рабочей силы. Введен запрет на использование иностранных граждан в ряде сфер деятельности;
- усиление роли региона как транспортного узла в связи с переориентацией торговых маршрутов на юг и восток. Это может сделать область ключевым звеном новых торговых маршрутов;
- в сфере торговли - рост локальных региональных сетей и франшиз. Больше стало товаров из Турции, Ирана, Китая, Индии, Беларуси, Казахстана. Отмечается расширение ремонтных сервисов;
- развитие внутреннего культурно-познавательного и рекреационного туризма. В ответ на закрытие зарубежного туризма получили развитие туристические кластеры, такие как "Саратов и его культурное наследие", а также города Хвалынский, Вольск, санаторно-курортные зоны;
- динамичное развитие сектора занятости населения.

Сегодня предпринимательство в Саратовской области сталкивается с рядом проблем, затрудняющих его развитие. В недалеком будущем предстоит решать проблемы, связанные со следующими болевыми точками:

- кадровые проблемы: дефицит современных управленцев и технических специалистов, кадровый голод в высокотехнологичном производстве, отток молодежи и специалистов в другие города;
- демографический спад, который повлияет на внутренний спрос;
- финансовые трудности, в частности, высокая стоимость кредитов;

- административные условия, к которым можно отнести избыточные проверки, штрафы контрольно-надзорных органов, риски, связанные с государственными закупками, и др.;

- инфраструктурные ограничения, такие как логистическая удаленность от крупнейших рынков, высокие тарифы ЖКХ и на энергоносители;

- внутренний рынок и спрос - они ограничены невысокой платежеспособностью населения, вытеснением крупными федеральными сетями местных предпринимателей;

- менталитет и предпринимательская среда, где можно отметить боязнь риска, слабое развитие сообществ по обмену опытом и т.п.

Обобщая сказанное, можно отметить, что предпринимательство в Саратовской области на современном этапе, несмотря на большие сложности, продемонстрировало способность адаптироваться к новым условиям и выйти на траекторию роста. К 2026 году региональная власть стала не только главным заказчиком, но и помощником саратовских предпринимателей, планомерно выстраивая эффективную систему поддержки и стимулирования деловой инициативы граждан. У региона впереди серьезные задачи, которые требуют разработки новых мер и новых подходов к дальнейшему росту предпринимательства в Саратовской области.

Список литературы

1. Дыльнова З. М., Семенова Ю. А. Проблемы развития регионального предпринимательства в современном российском обществе (на примере Саратовской области) // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. № 3 (31). С. 96-102.
2. Ермакова М. Л., Дикун Н. А. Анализ современного состояния рынка труда и занятости населения Саратовской области. // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2023. Т. 18, № 1. С. 73 – 92.
3. Постановление правительства Саратовской области от 30 июня 2016 года N 321-П. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Саратовской области до 2030 года. URL: https://saratov.gov.ru/gov/auth/mineconom/GMZ/GMZ_kontrol_inf/PPSO_321_2016.pdf (дата обращения: 10.03.2026).
4. Официальный портал правительства Саратовской области. URL: https://saratov.gov.ru/events/ekonomika_saratovskoy_oblasti_rastet_tempami_vyshe_srednerossiyskikh/ (дата обращения: 11.03.26).
5. Губернатор Саратовской области подвел итоги 2025 года // Московский комсомолец. Саратовский филиал. 2025 год. 17 декабря. URL: <https://saratov.mk.ru/politics/2025/12/17/gubernator-saratovskoy-oblasti-podvyol-itogi-2025-goda.html?ysclid=mmzfppmckw27880392> (дата обращения: 24.03.2026).

АВТОМАТИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ведение управленческого учета всегда считалось уделом крупных организаций, в отличие от малого и среднего бизнеса, где достаточно ведения и сдачи бухгалтерской отчетности. Это связано со сложной структурой финансовых, материальных и человеческих ресурсов, которая имеет больший масштаб и количество источников и требует более чуткого контроля со стороны руководства.

Однако, в условиях высокой цифровизации и диджитализации компаний и резких изменений во внешней среде, ведение управленческого учета становится необходимостью и для малого и среднего бизнеса. Не имея возможности повлиять на изменения во внешней среде, становится важно иметь средства и инструменты для управления собственными средствами, чтобы оперативно подстраиваться под них.

Благодаря развитию программного обеспечения и искусственного интеллекта, доступности информации и образования в сфере менеджмента и управления, все больше предпринимателей из малого и среднего бизнеса используют в своей работе системы управленческого учета.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, систематизации, анализа и визуализации информации о финансовых и операционных показателях компании. В отличие от бухгалтерского, управленческий учет необязателен и ведется на добровольной основе. Данная информация используется руководителями для оперативного принятия эффективных решений [1].

Системы управленческого учета составляются в свободной форме и отслеживают показатели, отслеживание которых руководство посчитало наиболее значимыми. Систематическое ведение таких систем позволяет принимать решения здесь и сейчас, без необходимости ждать предоставления отчетности за необходимый промежуток времени сотрудниками подотчетных подразделений.

Чаще всего, системы управленческого учета строятся в Microsoft Excel, где есть все необходимые инструменты: формулы, умные и сводные таблицы, дашборды для визуализации информации, макросы, правила условного форматирования и многое другое. Количество возможностей и инструментов в данной программе ограничено лишь воображением и уровнем пользователя.

Преимуществом систем, в основе которых лежит Microsoft Excel, является простота администрирования, скорость обучения персонала

работе с отчетами и, как следствие, низкая стоимость ведения управленческого учета, по сравнению с другими программами [2].

В то же время, у данного подхода есть ряд недостатков:

1. Технические ограничения платформы Microsoft Excel. Если в качестве системы учета используется один файл, на листы которого подгружается отчетность разных подразделений, обработка всего объема информации, формул, условного форматирования и сводных таблиц может занимать много времени. То есть, если кто-то из отделов забыл внести информацию, придется каждый раз обновлять отчет и ждать пока Excel его прогрузит. Можно настроить загрузку информации из разных файлов с помощью надстройки Excel Power Query, чтобы облегчить обработку информации, но в таком случае понадобится создавать шаблоны файлов для заполнения и администрировать еще и их [3].

2. Высокое влияние человеческого фактора. Для сведения информации из разных файлов, листов и таблиц, необходима унификация наименования файлов, в которые вносится информация, шапок таблиц (названия столбцов, информация из которых тянется в общий отчет, должны быть одинаковы во всех файлах и таблицах) и общих обозначений (наименование товара, подразделения, название города и тп.). В условиях ручного заполнения файлов и таблиц, из которых строится система управленческого учета, высока вероятность ошибок при вводе и, как следствие, некорректное отображение отдельных столбцов.

3. Невозможность быстрой детализации показателей. Изучая отчетность, у руководства нет возможности провалиться до конкретного клиента, его заказа и товара, если такая информация не была детализирована заранее. Добавление этой информации потребует много времени и сил.

Получается, что Excel является недорогим и простым в использовании инструментом управленческого учета на первых порах. Однако, для дальнейшего роста, ускорения предоставления отчетности и автоматизации данного процесса необходимы более совершенные и предназначенные для этого программы.

Для ведения управленческого учета, крупные компании зачастую используют BI-платформы по типу Power BI, Tableau, Modus BI или Visiology.

Эти программы позволяют пользователю подгружать информацию из разных источников: файловые источники (xml, json, pdf, docx), базы данных, облачные сервисы и другие источники, в числе которых web-страницы, потоковые данные и скрипты. Таким образом, можно подгружать информацию из заранее подготовленных шаблонов excel файлов, которые заполняются сотрудниками, и баз данных без риска ошибок при заполнении. Это позволит автоматизировать получение

информации и избавит администратора системы от проверок заполнения файлов [3].

С точки зрения визуализации, такие программы позволяют пользователю крутить графики в режиме реального времени: формировать план-факт, сегментировать показатели по продуктам, филиалам, проектам, клиентам и отраслям. Визуализация представлена в виде дашбордов по типу дашбордов в Excel, но уже «причесанных» и с расширенным функционалом.

Для автоматизации процесса получения информации, можно настроить выгрузку отчетов в 1С или воронки продаж в Битрикс 24 к BI-платформе.

При правильном подходе, можно получить автоматизированную систему управленческого учета, которая сама берет информацию из источника, проводит вычисления и выводит итоговую информацию в виде графиков. К минусам такой платформы следует отнести необходимость покупки программного обеспечения и найм человека, который умеет такую систему настраивать и обслуживать.

Автоматизированный сбор и обработка информации могут предоставить руководству компании сводку о показателях и ресурсах компании для принятия оперативного, обоснованного и эффективного управленческого решения.

Управленческий учет перестал быть роскошью, которую могут позволить себе крупные организации, и стал инструментом, который позволяет малому и среднему бизнесу сохранять конкурентоспособность, занимать лидирующие позиции в своем сегменте и планировать свое будущее.

Список литературы

1. Гладких, Т. В. Программный инструментарий решения актуальных задач учета и управления: учебное пособие / Т. В. Гладких, Л. А. Коробова, М. Н. Ивлиев. – Воронеж: ВГУИТ, 2022. –71 с.
2. Гобарева, Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel: учеб. пособие / Я. Л. Гобарева, О. Ю. Городецкая, А. В. Золотарюк. –2-е изд., испр. и доп. — М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2015. –335 с.
3. Равив, Г. Power Query в Excel и Power BI: сбор, объединение и преобразование данных / Гил Равив; пер. с англ. А. Сергеева. –СПб.: БХВ-Петербург, 2021. –480 с.

Богович П. Д.
студент 1 курса магистратуры экономического факультета
СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цифровизация процессов финансового планирования в организации является одной из первостепенных задач для сохранения конкурентоспособности и устойчивости предприятия наряду с модернизацией и оптимизацией производства товаров и услуг, наращиванием объемов производства, расширением и увеличением источников их сбыта и иными основными процессами в компании [1].

В условиях быстроменяющейся внешней среды и увеличения уровня цифровизации процессов в компаниях, ускорение получения и обработки данных и их последующий анализ для оперативного контроля и корректировки выполнения стратегического плана является не преимуществом организации, а необходимостью [1, 2].

Это является одной из причин роста популярности CRM и ERP-систем среди компаний малого и среднего бизнеса. Помимо автоматизации и ускорения выполнения рутинных задач по типу настройки воронки продаж, коммуникации сотрудников разных подразделений, создания бизнес-процессов для конкретных подразделений, документооборота, такие системы позволяют вести оперативный контроль за исполнением стратегических и тактических задач, а также оценивать работу отдельных департаментов [3].

Например, автоматизация и систематизация показателей отдела продаж будет состоять из следующих этапов: рассчитать объем реализованной продукции для ежедневного контроля выполнения плана продаж на месяц; собрать данные по конверсии звонков для оценки клиентской базы; выяснить, какой средний чек и что на это влияет; отсортировать клиентов по объему продаж за месяц, квартал, год и сверить с предыдущими показателями для выявления тенденций и своевременного принятия решений для удержания этого клиента. Оперативный доступ к метрикам отдела продаж может иметь не только руководитель отдела продаж или финансовый директор, но и сотрудники смежных подразделений. Директор по закупкам, оценивая планы продаж и фактический объем проданной продукции на текущий момент, может оперативно корректировать объемы закупок, контролировать складские остатки и гарантированный объем запаса во избежание заморозки средств в виде избыточных складских остатков и сокращения оборачиваемости или же напротив – подавать сигналы к закупке товаров в подконтрольные ему подразделения, чтобы не допустить вымывание критически важных

позиций и не нести издержки упущенной выгоды. Директор складской логистики, в тесной коммуникации с директором по закупкам, опираясь на план продаж и информацию по закупкам, может получить информацию о необходимых складских площадях раньше и заблаговременно освободить место под новый товар и «перетянуть» силы склада на этот участок.

Для отдела закупок такие системы могут сверять план-факт по покупаемой продукции, сравнивать и обновлять цены поставщиков и конкурентов, выявлять тенденции роста или снижения цен для оперативного реагирования и закупки большого объема под склад или введения распродажи на свои остатки. На основе данных по заказам, ERP-системы позволяют выявлять лучших поставщиков и вести их рейтинг по различным критериям: объемы поставок, стоимость товаров, скорость изготовления и поставки товара, длительность отсрочки и иные показатели. Такие данные позволят выявлять наиболее перспективных поставщиков, с которыми, в дальнейшем, будут выстраиваться более тесные отношения для повышения лояльности и получения лучших условий. Кроме того, имея информацию о ценах конкурентов, отдел закупок будет иметь представления о рыночной цене. Эта информация откроет возможность для более глубокого анализа покупаемой продукции, расстановки приоритетов и конструктивных переговоров с поставщиками.

Благодаря таким системам как, например, «1С: Бухгалтерия», отдел казначейства может отслеживать объемы и оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей для прогнозирования кассового разрыва или постановки задач на отдел снабжения для согласования отсрочки с поставщиками. Кроме того, подобные системы используются для сокращения оборачиваемости по кредиторской задолженности, согласования предоплаты при расчете с клиентами для увеличения оборачиваемости дебиторской задолженности и сокращения использования краткосрочных заёмных средств. Внедрение таких систем позволит организации эффективнее использовать свои средства и реагировать на внешние вызовы.

Таким образом, CRM и ERP-системы позволяют выстроить систему управленческого учета так, что информация будет собираться, унифицироваться и систематизироваться в режиме реального времени. Это позволит прогнозировать влияние малейших изменений в работе организации и принимать управленческие решения для воздействия на эти изменения раньше, чем они произойдут. Данная модель позволит уйти от статичного годового плана в пользу непрерывного планирования и перейти на скользящие прогнозы.

В отличие от статичных, скользящие прогнозы более адаптивны и точны. Это позволяет быстро корректировать бюджет в ответ на изменения внешней среды: рынок, цены, клиенты и поставщики, тренды и

перспективные направления. Статичные годовые планы зачастую основаны на устаревших данных и чем ближе организация близка к их выполнению, тем больше она оторвана от реальности. Планка, установленная 10-12 месяцев назад и достижение которой, как предполагалось, означает рост компании, по факту выполнения поставленных целей уже является нормой. Планы, основанные на скользящих прогнозах, отвечают условиям быстроменяющейся внешней среды, они позволяют отслеживать тренды и видеть перспективы в реальном времени, опираясь на свежие данные, а не на устаревшие предположения, как это предлагают статичные планы.

Список литературы

1. Громов О. О. Информационная составляющая систем управления проектами / О. О. Громов, С. С. Голубева // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Саратов, 07 декабря 2016 года / Саратовский государственный технический университет. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2016. С. 63-72. EDN YSEUIF.
2. Санков В. Г. Информационный фактор надежности цепей поставок в машиностроительной отрасли / В. Г. Санков, С. С. Голубева, С. С. Степанов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13, № 3-1. С. 300-306. EDN RMTVOB.
3. Golubeva S. S. Analysis of reliability of the machine building enterprise supply chains based on information and computer technologies / S. S. Golubeva, M. V. Golubnichenko // Journal of Physics: Conference Series : International Scientific Conference "Conference on Applied Physics, Information Technologies and Engineering - APITECH-2019", Krasnoyarsk, 25–27 сентября 2019 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations; Polytechnical Institute of Siberian Federal University. Vol. 1399. – Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2019. P. 33014. DOI 10.1088/1742-6596/1399/3/033014. EDN XXPAEJ

Бронза Я. А.

студент 2 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ В ПЕРИОД ГЛОБАЛЬНОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Человеческий капитал воспринимается как ключевой фактор развития диджитл-экономики. По мере развития информационных технологий (ИКТ) роль человеческого капитала (ЧК) возрастает: именно от знаний, умений и компетенций работников во многом зависит успех цифровой трансформации. В последние годы отчеты ведущих исследовательских и аналитических центров указывают на то, что ЧК становится «основным фактором производства и ключевым драйвером экономического роста» цифровой экономики [1, 2].

Экономическая история может дать много примеров и кейсов, демонстрирующих зависимость социально-хозяйственного развития государств от успешности функционирования их системы образования (даже в самые депрессивные периоды). Период с 1890 г. по 1940 г. – ключевой и образующий для системы высшего образования и экономики США. Именно тогда возникли основные черты, определившие характер американского высшего образования: быстрое расширение числа студентов, появление новых типов учебных заведений (особенно публичных университетов и профессиональных колледжей), растущий акцент на прикладных и профессиональных программах и т.д. В отличие от Европы, где университеты были сосредоточены на классическом и теоретическом образовании, в Соединенных Штатах акцент сместился в сторону профессиональной и прикладной подготовки. Вузы адаптировались к спросу со стороны студентов и бизнеса – особенно в инженерии, учительском образовании, сельском хозяйстве. Это обеспечило США кадровую базу для бурного экономического роста, что также позволило быстро адаптироваться к стремительным технологическим изменениям [3].

Интересна ситуация в послевоенной Германии (ФРГ). Высокие и стремительно растущие показатели производительности, которых достигла немецкая промышленность уже в первые годы после войны, стали возможны, в конечном счёте, благодаря высокому уровню подготовки рабочей силы – результату многолетних индустриальных традиций страны. Таким образом, послевоенное экономическое «чудо» Германии в значительной степени следует рассматривать как восстановление её исторически ведущих позиций в промышленности, основанное на тех технологических, научных и квалифицированных трудовых ресурсах, которые были сформированы ещё в период предыдущего политического строя [4, с. 132].

Подобная ситуация наблюдалась в экономике Японии. Хотя на первых этапах послевоенного восстановления Япония уступала передовым индустриальным державам, её развитие нельзя считать начавшимся «с чистого листа». Более чем полувековой опыт промышленной модернизации – сначала в текстильном секторе, а затем в тяжёлой и химической промышленности – обеспечил японской экономике,

стартовавшей с низких позиций, постепенное и устойчивое сокращение технологического отставания от западных капиталистических стран. Предвоенная и военная мобилизация лишь ускорили этот процесс: темпы научно-технического прогресса (НТП) возросли, а квалификация работников, прошедших практику в отраслях ВПК и освоивших необходимые технические умения, значительно повысилась. Уровень образования рабочего класса, уже довольно высокий благодаря всеобщему начальному обучению, введённому до войны, увеличился ещё больше после того, как в мирный период обязательным стало и среднее образование. Японские работодатели могли позволить себе платить очень низкую заработную плату за относительно квалифицированный труд [4, с. 152-156].

Р. Лукас (1937-2023 гг.), лауреат Нобелевской премии по экономике за 1995 г., внес вклад в теорию эндогенного роста и в объединение теории роста (которая в основном применялась к росту в развитых странах) с экономикой развития (применительной к менее развитым экономикам). Разработанную им модель экономического роста на основе человеческих знаний и навыков назвали моделью Удзавы-Лукаса (1):

$$Y_t = AK_t^\alpha (vN_t)^{1-\alpha} h_t^{-\beta}, \quad (1)$$

где A - технологический параметр, $A = const$, K_t - совокупный запас физического капитала, v - доля населения, занятого в производстве, $0 < v < 1$, $h_t^{-\beta}$ - внешний эффект от среднего уровня образования в экономике, $0 < \beta < 1$, α - эластичность выпуска по физическому капиталу, $0 < \alpha < 1$, N_t - совокупный запас человеческого капитала, $N_t = h_t L_t$, где L_t - население равное в модели трудовым ресурсам, $L = L_0 e^{nt}$, $n=const$, h_t - уровень квалификации работников.

Р. Лукас расширил модель японского экономиста Х. Удзавы (1928-2014 гг.), связывавшую с человеческий капитал с НТП. Основная идея заключается в том, что экономический рост определяется внутренними факторами экономики, такими как накопление человеческого капитала и технологические инновации, а не только внешними шоками.

В модели Р. Лукаса ЧК имеет такое же значение для производства товаров и услуг, чем станки, компьютеры или здания. При этом, ЧК как и физический капитал растет за счет инвестиций, однако в отличие от физического капитала, отдача от человеческого капитала не снижается вслед за его увеличением, что делает его накопление источником устойчивого долгосрочного роста. Лукас объясняет разницу в уровне благосостояния стран разным уровнем ЧК. По его мнению, бедные страны остаются бедными из-за недостаточных инвестиций в образование и навыки, тогда как богатые страны становятся еще богаче благодаря постоянному накоплению ЧК и улучшению образовательных систем.

В условиях цифровизации значение ЧК возрастает многократно: именно способность к обучаемости, адаптивность, цифровые компетенции и креативное мышление становятся определяющими факторами эффективности экономических систем. Недостаточные инвестиции в развитие ЧК ведут к закреплению технологического отставания и снижению темпов роста, тогда как их активное наращивание способствует формированию инновационной экономики и повышению уровня благосостояния. Следовательно, приоритетным направлением экономической политики должно стать развитие системы образования, стимулирование непрерывного обучения и создание условий для эффективного использования человеческого потенциала. Только при системном подходе к формированию человеческого капитала возможно обеспечение устойчивого экономического роста и успешной интеграции в глобальную цифровую экономику.

Список литературы

1. Future of Jobs Report 2025: The jobs of the future – and the skills you need to get them. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them> (дата обращения: 23.10.25)
2. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html (дата обращения: 23.10.2025).
3. Goldin C. D., Katz L. F. The shaping of higher education // Working paper series (National Bureau of Economic Research). 1998. 57 p.
4. Бреннер Р. Экономика глобальной турбулентности: развитие капиталистической экономики в период от долгого бума до долгого спада, 1945–2005. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 552 с.

Булычева Д. Ю.

студент 1 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РИСКИ УСТОЙЧИВОСТИ: КАК КЛИМАТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В РОССИЮ

В 2025–2026 годах климатические изменения становятся одним из ключевых факторов, определяющих устойчивость российских предприятий, особенно в условиях глобальной нестабильности и санкционного давления. Экстремальные погодные явления, таяние вечной мерзлоты и сдвиги в распределении осадков не только прерывают цепочки поставок, но и увеличивают операционные риски, приводя к потерям в

миллиарды рублей ежегодно. По оценкам экспертов, в отсутствие мер адаптации негативное влияние климатических рисков может составлять более 3 трлн руб. в год, особенно в сферах логистики, топливно-энергетического комплекса, сельского хозяйства и сырьевых отраслей [1], [2].

Таблица1 – Климатические риски, эффекты и ущерб по ключевым отраслям РФ (2024–2025 гг.)

Отрасль	Ключевой климатический риск	Основные операционные эффекты	Оценка ущерба/последствий
Сельское хозяйство	Аномальная жара, засухи, паводки в Поволжье и на юге	Снижение урожайности, сбои в поставках масличных культур и зерна, импорт из Казахстана, рост логистических расходов, рост цен на зерно и муку	Уничтожено $\approx 25\%$ посевов подсолнечника в Ростовской области; потери ≈ 100 млрд руб. и 100–300 млрд руб. у «Русагро» и «Мираторг»; цены на зерно и муку выросли на 30–40% [1], [3], [4]
Нефтегазовый сектор	Таяние вечной мерзлоты в ЯНАО, маловодье на Волге и Оби	Деформация инфраструктуры, разливы, частичная остановка 10% мощностей, снижение речной логистики, ограничение экспорта СПГ и нефти	12 разливов; потери порядка 500 млрд руб. к 2026 г.; снижение речной логистики на $\approx 30\%$ [5], [6]
Металлургия и химия	Лесные пожары в Сибири, ограничения доступа к сырью, СВАО-2026	Локальные блокировки поставок руды для «Норникеля», сбои в цепочках с Китаем, рост затрат на сырьё и «зелёные» экспортные барьеры	5874 пожара в Красноярском крае; рост затрат на 20–25%; угроза экспортных объёмов в Азию из-за углеродного налога (до 15% выручки в виде убытков) [1], [7]
Энергетика и ТЭК	Экстремальная жара, маловодье, деформации трубопроводов и терминалов	Снижение эффективности генерации и экспортных мощностей, рост страховых премий	Ущерб для ТЭК на уровне 1,5–2,5% ВВП [5]

На основе данных таблицы видно, что климатические риски не только приводят к прямым убыткам, но и усиливают финансовые и переходные риски, включая рост страховых и логистических затрат и снижение надёжности ключевых маршрутов и источников сырья.

Геополитический контекст усиливает влияние климатических рисков: санкции на логистику накладываются на климатические сбои, что делает

диверсификацию экспортных маршрутов в Азию (например, поставки СПГ в Китай) одним из ключевых направлений переориентации, но одновременно повышает риск монозависимости. В этих условиях российские компании в 2025–2026 гг. реализуют комплексные стратегии адаптации, интегрируя ИИ-решения, модернизацию инфраструктуры и диверсификацию поставок для снижения уязвимости цепочек поставок [1, с. 110; 6, с. 28].

Примером применения цифровых технологий в сфере логистики выступает платформа «Яндекс.Логистика», которая использует ИИ-перемаршрутизацию на базе «Яндекс.Маршрутизации», анализируя более 300 параметров, включая данные Росгидромета о паводках и пожарах, транспортные пробки, график работы складов и актуальную погоду. В 2025 году во время наводнений на участках Транссиба система предиктивно перенаправляла грузы через резервные автомобильные и железнодорожные маршруты, что позволило сократить задержки на 35% и сэкономить порядка 750 тыс. л. бензина при снижении выбросов CO₂ примерно на 5 тыс. т. Платформа также интегрирует спутниковые снимки для обхода зон пожаров в Сибири, повышая надёжность цепочек поставок на 25% и адаптируясь к экстремальным климатическим условиям, включая зимние условия с подогревом остановок [3, с. 18].

В сельском хозяйстве компания «Русагро» увеличила долю локальных поставщиков в Поволжье до 40%, внедрила засухоустойчивые сорта (с учётом моделей Росгидромета по сценарию RCP 4.5) и капельное орошение на площади около 500 тыс. га, что позволило снизить долю потерь урожая с 18% в 2024 году до 8% в условиях жары +24°C. Компания провела TCFD-аудит, обучив около 20% персонала (5 тыс. человек) методам прогнозирования засух, и выпустила «зелёные» облигации на 300 млрд руб., которые были направлены на установку датчиков влажности и на расширение страхования урожаев, что сократило потребность в импорте из Казахстана и позволило снизить чувствительность к росту цен на 30–40%. «Мираторг» дополнил эту стратегию практиками ротации пастбищ и внедрением биогазовых установок, что способствовало восстановлению порядка 15% цепочек поставок после паводков [1], [3].

В нефтегазовом секторе «Новатэк» инвестировал около 200 млрд руб. в развитие арктических платформ «Арктик СПГ-2», применяя термостабилизаторы, которые позволяют замедлить таяние вечной мерзлоты примерно на 0,5°C в год; в результате риски разливов сократились на 40%, а добыча выросла на 7% несмотря на 12 инцидентов на объектах в ЯНАО. Система ИИ-датчиков на базе дронов и сенсоров обеспечивает мониторинг деформаций в реальном времени и интегрируется с использованием Северного морского пути, объём трафика на котором вырос примерно на 50% в 2025 году, что вносит около 1% в рост ВВП. Диверсификация поставок СПГ в Китай снизила

монозависимость от европейских рынков. «Лукойл» построил резервные участки трубопроводов протяжённостью около 100 км с антикоррозийным покрытием, что позволило сократить простои на 10% и частично компенсировать рост страховых премий [5], [6].

В металлургии «Норникель» в Красноярском крае развернул противопожарные барьеры протяжённостью до 50 км, внедрил систему дрон-мониторинга и программы лесовосстановления на площади около 10 тыс. га, что способствовало разблокировке поставок руды для китайских партнёров и подготовке к требованиям СВМ-2026 по снижению выбросов CO₂ на уровне порядка 1 млн т/год. «РУСАЛ» внедрил водосберегающие циклы и начал использование зелёного водорода на ряде заводов, что снизило уязвимость от маловодья на реке Обь примерно на 30%; публикация TCFD-отчётов обеспечила компании доступ к азиатским рынкам, способствуя росту экспортных объёмов на 20% [1, с. 125].

Таким образом, климатические изменения оказывают существенное негативное воздействие на устойчивость цепочек поставок в России: экстремальная погода блокирует транспортные пути, снижает урожайность и вызывает деформации инфраструктуры в ключевых отраслях. Бизнес сталкивается с ростом операционных и финансовых рисков, а государство — с необходимостью оперативного укрепления механизмов адаптации. В 2025–2026 годах компания-лидеры, внедряющие комплексные стратегии адаптации, включая цифровые решения, локализацию поставок и инфраструктурные барьеры, демонстрируют примеры повышения устойчивости на практике. Совместные усилия бизнеса и властей, направленные на развитие ESG-стратегий и технологических инноваций, способны трансформировать климатические угрозы в возможности для «зелёного» роста и повышения надёжности цепочек поставок.

Список литературы

1. Порфирьев Б. Н., Данилов-Данильян В. И., Катцов В. М. Изменения климата и экономика России: тенденции, сценарии, прогнозы. – М.: Научный консультант, 2006. – 320 с.
2. Леваков П. А., Баринова В. А., Полбин А. В. Климатические риски и финансовая стабильность: роль центральных банков и выводы для России // Russian Journal of Management. 2023. Т. 18. № 1. С. 204–231. URL: <https://iorj.hse.ru/data/2023/05/11/2023006205/> (дата обращения: 11.03.2026).
3. Росгидромет. Обзор состояния и загрязнения окружающей среды в России. URL: <https://meteoinfo.ru> (дата обращения: 11.03.2026).
4. МЧС России. Государственный доклад о состоянии и охране окружающей среды в Российской Федерации URL: <https://gosdoklad.mnr.gov.ru/> (дата обращения: 10.03.2026).

5. Банк России. Климатические риски в меняющихся экономических условиях: доклад. URL: <https://www.cbr.ru/s/2644> (дата обращения: 10.03.2026).
6. Центр энергетики Московской школы управления «Сколково». Глобальная климатическая угроза и экономика России: в поисках особого пути. URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_Climate_Primer_RU.pdf (дата обращения: 12.03.2026).
7. Соколова Ю. Влияние переходных климатических рисков на экспорт регионов России // The Journal of the Russian Economic Association. 2024. Т. 21. № 1. С. 204–231.

Бутенко М. Д.

студент 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Цифровая трансформация банковского сектора Российской Федерации за последние несколько лет вышла далеко за рамки простого переноса услуг в онлайн. Сегодня речь идёт о создании принципиально иного пользовательского опыта, где функциональность должна сочетаться с эмоциональной вовлечённостью. В этих условиях одним из наиболее востребованных инструментов взаимодействия с клиентом стала геймификация — внедрение игровых механик и сценариев в неигровые процессы. Целью данной работы является анализ текущего состояния, ключевых практик и перспектив развития геймификации в банковском секторе РФ, а также оценка её эффективности как инструмента коммуникации с клиентом.

Прежде чем перейти к рассмотрению конкретных кейсов, важно понять, почему игровые механики вообще работают в такой консервативной сфере, как финансы. Эффективность геймификации объясняется её обращением к базовым механизмам человеческой мотивации. Согласно теории самодетерминации, ключевыми потребностями индивида являются автономия (ощущение свободы выбора), компетентность (ощущение мастерства и успеха) и связанность с другими людьми. Игровые сценарии в банковских приложениях как раз и активируют эти состояния: клиент сам решает, как распоряжаться виртуальной валютой, получает виртуальные награды, подтверждающие его успехи, и может сравнивать свои достижения с друзьями [1].

К 2025 году структура экономически активного населения окончательно изменилась: миллениалы и поколение Z, выросшие в эпоху видеоигр, составляют основную массу трудоспособных граждан. Для этих пользователей интуитивно понятная игровая логика взаимодействия является не просто приятным дополнением, а привычным способом освоения новой информации. Игнорирование этого факта означало бы для банков потерю коммуникации с целым пластом платёжеспособной аудитории [2]. Исследования консалтинговых компаний подтверждают, что грамотно реализованные игровые элементы способны увеличить вовлечённость пользователей в среднем на 30%, а уровень удержания клиентов может вырасти до 15% уже в первые месяцы после из запуска .

В российской академической среде также активно изучается данный феномен. В работах, посвящённых маркетингу в финансовой сфере, подтверждается, что геймификация способствует росту вовлечённости в бренд, а вовлечённость, в свою очередь, напрямую коррелирует с ростом лояльности и готовности рекомендовать банк друзьям и знакомым (NPS) . Это позволяет рассматривать игровые механики, как полноценный инструмент формирования долгосрочных отношений с клиентом.

Российские банки не просто копируют западные образцы, а создают собственные оригинальные решения, адаптированные под локальную специфику и запросы аудитории. Анализ рыночной ситуации показывает, что геймификация проникла практически во все сферы банковского ритейла – от привлечения зарплатных клиентов до обучения детей финансовой грамоте.

Одним из главных лидеров развития этого направления в России стал Альфа-Банк, чьи проекты регулярно получают признание на профильных премиях, таких как Loyalty & CX Awards Russia. В 2025 году банк подтвердил свой статус лидера, получив награды сразу в нескольких номинациях, связанных с геймификацией. Например, проект «Цифровой онбординг» был отмечен как лучшая геймификация для новых клиентов, что подчёркивает важность использования игровых сценариев на самом первом этапе знакомства пользователя с банком [3]. Для аудитории инвесторов была создана игра «Алхимия акций», победившая в номинации «Лучшая геймификация в финансовом секторе», что демонстрирует применимость механик даже в сложных инвестиционных продуктах .

Повышение вовлечённости существующих клиентов также решается через игровые форматы. Инструментом для увеличения числа регистраций и времени взаимодействия с платформой становится образовательная платформа для предпринимателей «Альфа-Курс». Внедрение бизнес-симулятора, где пользователи могут попробовать себя в роли предпринимателя, принимать стратегические решения и получать виртуальные награды, привело к впечатляющим результатам: время

взаимодействия выросло на 27%, а число новых регистраций увеличилось на 45% .

Отдельного внимания заслуживает кейс с привлечением семейной аудитории. Для повышения конверсии в оформление детских карт к «Семейному счёту» была запущена игра «Семейный детектив». Игровая механика, вместо прямых продаж, органично подводила родителей к оформлению продукта. Результаты превзошли ожидания: в игру сыграли 1,8 миллиона человек, при этом средняя продолжительность игровой сессии составила 8 минут, а 24% игроков прошли игру до конца. Это позволило не только значительно увеличить конверсию в целевое действие, но и создать вирусный эффект, когда пользователи делились игрой с родственниками и друзьями . Ранее, в 2024 году, успешным оказался и проект «Дракон», построенный на механике популярной игры Doodle Jump, куда пользователи возвращались в среднем семь раз, создавая пиковую нагрузку на сервер в 25 тысяч человек .

Другие крупные игроки также активно развивают свои инициативы. ВТБ, стремясь усилить привлекательность своего зарплатного проекта, который охватывает более 10 миллионов человек, внедрил механику цифровых «скретч-карт». В разделе «Выгода» мобильного приложения клиенты могут «стереть» защитный слой и получить дополнительную категорию кешбэка или промокоды. Это превращает рутинную проверку бонусов в мини-игру с элементом сюрприза и немедленной наградой . Т-Банк (ранее Тинькофф) и Сбер также экспериментируют с масштабными игровыми активностями: проводились онлайн-игры с крупными призовыми фондами («Тинькофф-Монополия») и геймифицированные программы лояльности («Спасибомания») [4].

Помимо маркетинговых задач, геймификация доказала свою эффективность в формировании у клиентов полезных финансовых привычек. По данным исследований, более половины пользователей (54%) геймифицированных банковских решений со временем меняют своё финансовое поведение: снижается доля импульсивных покупок и увеличивается регулярность накоплений. Когда цель, будь то накопление на новую вещь или достижение инвестиционного уровня, визуализирована в виде игрового прогресса, пользователю психологически легче удерживаться от незапланируемых трат и следовать намеченному плану.

Игровые форматы оказались крайне востребованы и в сфере повышения финансовой грамотности. Традиционные лекции и инструкции в текстовом формате крайне плохо воспринимаются современной аудиторией. В ответ на это Банк России совместно с профильными министерствами и образовательными платформами ежегодно проводит Всероссийскую онлайн-олимпиаду по финансовой грамотности и предпринимательству для школьников. В 2025 году в ней приняли участие более 2,4 миллиона учеников. Задания были построены по мотивам

популярных игр: например, симулятор «Зелёный город» требовал от участников стратегического планирования и максимизации прибыли, а задания по противодействию мошенникам были оформлены в виде платформера «Финансовый лабиринт». Такой подход позволяет детям осваивать сложные концепции в безопасной и увлекательной среде.

Однако геймификация – это не панацея, и её внедрение сопряжено с определёнными рисками, которые подробно анализируются в академических статьях. Главная опасность кроется в чрезмерном увлечении игровой формой в ущерб содержанию. Если игровые механики начинают побуждать клиентов к излишне рискованным инвестициям или необдуманным финансовым решениям ради получения виртуальной награды, это может нанести прямой ущерб благосостоянию пользователей и ударить по репутации банка [5].

В итоге, можно с уверенностью говорить, что геймификация в российском банковском секторе перешла в разряд обязательных элементов клиентского сервиса. Дальнейшее развитие этого направления будет идти по пути всё более глубокой персонализации. Банки уже сейчас активно собирают данные о том, какие игровые задания пользователи выполняют охотнее, какие уровни проходят, а на каких сталкиваются со сложностями. Это позволяет строить поведенческие модели и предлагать клиенту именно те продукты и услуги, которые соответствуют его паттернам поведения в игре.

Это позволяет сделать следующий вывод: в современных реалиях геймификация перестаёт быть просто способом развлечь клиента. Она превращается в инструмент управления клиентским опытом, повышения финансовой грамотности и формирования долгосрочной лояльности. Российские банки, активно развивающие это направление, закладывают фундамент для работы с поколением, для которого игра является естественным способом взаимодействия с миром. Следовательно, успешность банка будущего будет определяться не только процентными ставками и надёжностью, но и тем, насколько увлекательным и эмоционально приятным будет каждодневное общение с ним.

Список литературы

1. Палий Е. А., Переход С. А. Успешные практики геймификации фондового рынка и их применимость в России. URL: <https://economic-journal.omsu.ru/issues/439/13568.php> (дата обращения: 07.03.2026).
2. Мазепина Ю. Е. Геймификация как инструмент коммуникационной стратегии в банковской сфере: выпускная квалификационная работа (магистратура). Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1046843304> (дата обращения: 07.03.2026).

3. Решетникова А. С. Применение геймификации как инструмента маркетинговых коммуникаций для продвижения банковских инвестиционных продуктов в России: выпускная квалификационная работа (магистратура). Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1046843586> (дата обращения: 07.03.2026).
4. Дальман А. С., Селезнева Ю. А. Использование мобильных приложений ведущих банков России для повышения финансовой грамотности населения // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 3 (11). С. 8–15. DOI 10.24888/2949-2793-2025-11-8-15. URL: <https://elsu.ru/economy/issues/402/articles/5108/> (дата обращения: 07.03.2026).
5. Воробьев В. В. Моделирование параметров геймификации банковских продуктов / Финансово-кредитный механизм регулирования социально-экономического развития в условиях демографической и структурной трансформации: сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции. – Издательский дом «Среда», 2024. С. 162–164.

Бутенко М. Д.

студент 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ВЫЯВЛЕНИИ МОШЕННИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ В БАНКОВСКИХ РАСЧЕТАХ

На фоне стремительной цифровизации финансовых услуг банковские переводы, онлайн-платежи, мобильные приложения и дистанционное открытие счетов стали повседневной реальностью [1]. Вместе с удобством выросли и риски: мошеннические схемы становятся сложнее, а их масштаб — шире. В этих условиях традиционные методы контроля уже не справляются с объемом и скоростью операций.

Банковская система ежедневно обрабатывает миллионы транзакций. Каждая операция потенциально может быть связана с риском: хищение средств, использование подставных лиц, обналичивание через цепочку счетов, применение украденных данных карт. Ранее значительная часть проверок осуществлялась по формальным правилам: слишком крупный перевод — операция блокируется; нетипичный перевод в другую страну — требуется дополнительное подтверждение. Подобный подход работает только в отношении типовых схем. Современные мошенники действуют гибче, маскируя операции под обычное поведение клиента [2]. Вследствие этого возникла необходимость в более интеллектуальных инструментах анализа поведенческой активности клиента.

Искусственный интеллект в банковской сфере представляет собой совокупность алгоритмов, способных анализировать большие массивы

данных, выявлять скрытые закономерности и самостоятельно адаптироваться к новым условиям. В контексте противодействия мошенничеству ключевую роль играют методы машинного обучения. Алгоритмы обучаются на исторических данных: им передаются сведения о транзакциях, уже признанных мошенническими или легальными. На основе этих данных формируется модель, способная оценивать вероятность мошенничества для каждой новой операции.

Преимущество искусственного интеллекта заключается в способности учитывать десятки и сотни параметров одновременно. Это не только сумма перевода или страна получателя, но и частота операций, время суток, устройство клиента, геолокация, особенности набора текста, история предыдущих входов в систему. Человеку трудно увидеть связь между такими деталями, особенно в режиме реального времени. Алгоритм же способен мгновенно сопоставить текущую операцию с типичным поведением конкретного клиента и общей статистикой по базе.

Отдельного внимания заслуживает поведенческая биометрия. Речь идет об анализе того, как именно клиент взаимодействует с приложением: скорость набора текста, характер движения курсора, угол наклона смартфона. Если параметры резко меняются, система может заподозрить, что доступ получил злоумышленник. Это позволяет выявлять случаи, когда мошенник знает логин и пароль, но не воспроизводит привычный стиль поведения владельца счета.

Искусственный интеллект особенно эффективен при выявлении аномалий. В данном случае под аномалией понимают отклонение от нормального поведения клиента. Например, если клиент обычно совершает переводы внутри страны на небольшие суммы, а внезапно иницирует крупный международный платеж ночью, система фиксирует несоответствие. Алгоритм не просто сравнивает операцию с общими правилами, а анализирует индивидуальный профиль. Это позволяет снижать количество ложных срабатываний и не блокировать операции без необходимости.

В России банки активно внедряют антифрод-системы на основе ИИ. Так «Сбер» использует ИИ и модельный скоринг для анализа транзакций. Система банка считывает данные о транзакциях за определенный период. Затем эти данные анализируются нейросетью, которая принимает решение: разрешить операцию, заблокировать ее или отправить на дополнительную проверку.

Ключевую роль в работе антифрода играет Platform V DataGrid, система управления базами данных от «СберТеха». Она служит местом для хранения данных о совершенных транзакциях. По данным «Сбера» за 2024 год ИИ может анализировать около 150 тыс. Транзакций в секунду, а время ответа на запрос составляет — до 10 миллисекунд [3].

У «Т-Банка» есть технология «Нейрощит» — она позволяет выявлять мошенников через анализ информации в звуковой волне. Прямо во время разговора ИИ преобразует звук в набор данных и сравнивает его с эталонными записями звонков злоумышленников. Если совпадений слишком много, система маркирует разговор как потенциально опасный и завершает его.

Однако внедрение искусственного интеллекта в банковские расчеты связано и с определенными трудностями. Для корректной работы алгоритмам требуется качественный массив данных. Если в базе присутствуют ошибки, неполные сведения или перекос в сторону определенных категорий клиентов, модель может работать некорректно. Например, повышенное внимание к операциям определенной возрастной группы может привести к дискриминационному эффекту. В итоге возникает риск неправомерных блокировок и ухудшения клиентского опыта использования

Было установлено, что важным элементом является постоянное обновление моделей ИИ отслеживающих мошеннические операции, так как мошеннические схемы быстро эволюционируют. Искусственный интеллект должен регулярно переобучаться на новых данных. Это позволяет поддерживать актуальность системы и снижать вероятность пропуска подозрительных транзакций.

Значительную роль играет и скорость обработки информации. В банковских расчетах решение о проведении операции должно приниматься за доли секунды. Искусственный интеллект работает в режиме реального времени: оценивает риск, присваивает транзакции определенный балл и, при превышении порога, инициирует дополнительную проверку. В итоге повышается уровень безопасности без существенного замедления платежей.

Однако, если система слишком часто блокирует законные операции, клиенты начинают испытывать неудобства и теряют доверие к банку. С другой стороны, чрезмерно мягкие настройки системы безопасности повышают риск финансовых потерь банка и его клиентов. Баланс достигается за счет гибкой настройки пороговых значений и комбинирования автоматического анализа с участием сотрудников службы безопасности. Искусственный интеллект выделяет наиболее рискованные случаи, а окончательное решение остается за человеком.

Применение искусственного интеллекта снижает нагрузку на персонал. Ранее сотрудники комплаенс-подразделений вручную просматривали отчеты и анализировали подозрительные операции. При росте объемов транзакций это становилось практически невозможным. Автоматизированные системы позволяют сосредоточиться на действительно сложных кейсах, где требуется экспертная оценка. Это повышает общую эффективность противодействия мошенничеству.

Искусственный интеллект активно применяется и для выявления сложных схем по выводу денег. Например, анализируются связи между счетами, выявляются цепочки переводов, устанавливаются аффилированные лица. Графовые модели позволяют увидеть структуру финансовых потоков и обнаружить скрытые центры управления. Такие инструменты особенно важны при борьбе с организованными преступными группами, использующими десятки и сотни счетов для вывода средств [4].

Интерес представляет и использование технологий обработки естественного языка. Системы могут анализировать обращения клиентов, переписку в чатах, комментарии к платежам. Если в тексте присутствуют характерные формулировки, связанные с обманом или принуждением, это повышает риск-оценку операции. Вследствие этого выявляются случаи социальной инженерии, когда клиента убеждают самостоятельно перевести деньги злоумышленникам.

Искусственный интеллект не является самостоятельным решением всех проблем. Он выступает инструментом в рамках комплексной системы управления рисками. Эффективность достигается при сочетании технологических решений, грамотной политики безопасности и финансовой грамотности клиентов. Без понимания со стороны пользователей даже самая совершенная система может оказаться недостаточно результативной.

Особое внимание уделено экономическому эффекту. Потери банков от мошеннических операций могут исчисляться миллиардами. Инвестиции в технологии искусственного интеллекта требуют значительных затрат на разработку и инфраструктуру. Однако снижение убытков и повышение доверия клиентов компенсируют эти расходы.

Организации, внедряющие современные системы мониторинга, получают преимущество за счет более безопасных и удобных сервисов. Клиенты предпочитают банки, где риск потери средств минимален, а подозрительные операции оперативно пресекаются. Это позволяет укреплять позиции на рынке.

Подводя итог, можно отметить, что роль искусственного интеллекта в выявлении мошеннических операций в банковских расчетах продолжает расти. Технологии позволяют анализировать огромные объемы данных, выявлять скрытые закономерности и реагировать на угрозы в режиме реального времени. При грамотном внедрении снижается уровень финансовых потерь и повышается доверие к банковской системе. Вместе с тем остаются задачи по обеспечению прозрачности алгоритмов, защите данных и поддержанию баланса между безопасностью и удобством клиентов. Это направление будет развиваться и в дальнейшем, формируя новый стандарт финансовой безопасности.

Список литературы

1. Обзор операций, совершённых без согласия клиентов. URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (дата обращения: 21.03.2026).
2. Основные направления развития финансовых технологий в Российской Федерации. URL: <https://base.garant.ru/410547617/> (дата обращения: 21.03.2026).
3. Отчёт о развитии технологий искусственного интеллекта и их применении в финансовых сервисах. URL: <https://sberlabs.com/common/assets/sberlabs/sber2023.pdf> (дата обращения: 21.03.2026).
4. Ильин А.В. Прикладной искусственный интеллект как фактор развития системы финансового мониторинга // Учет и статистика. 2023. №3 (20). С.58-66.
5. ИИ против мошенников: как антифрод-системы учатся распознавать угрозы. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/67a05f319a79471a124f1732> (дата обращения: 21.03.2026).

Васина Д. К.

студент 3 курса экономического факультета СГУ им. Чернышевского

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

В последние несколько лет в организациях наблюдается активное распространение удаленного формата работы. На это находится ряд причин: развитие информационных технологий, цифровизация бизнеса, а также глобальные изменения в мире, повлиявшие на организацию труда. В связи с этим часть сотрудников переходит на удаленный формат работы, предпочитая дистанционный формат офисному (рис. 1). В таких условиях возникает необходимость в трансформации традиционных методов управления и принятия решений [1], [2].

Удаленная работа меняет характер взаимодействия между руководителями и подчиненными, влияет на процессы контроля, коммуникации и координации деятельности сотрудников. Это приводит к необходимости пересмотра существующих управленческих подходов и внедрения новых методов принятия управленческих решений.

Целью данной статьи посмотреть как меняются управленческие решения в условиях удаленной работы сотрудников, а также определение преимуществ и рисков данного формата управления.

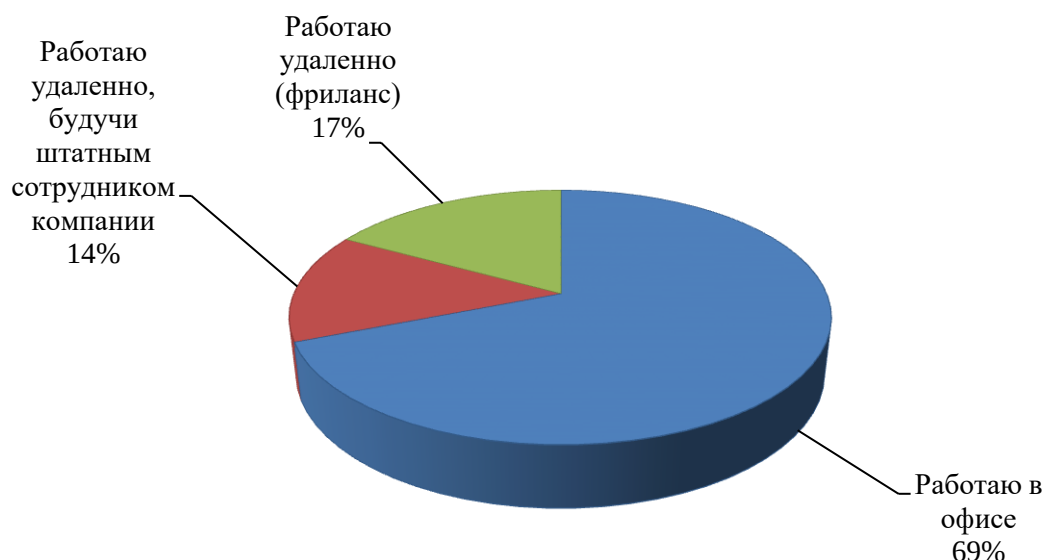


Рисунок 1 - Исследование удаленной работы в России компании Finder [3].

Управление представляет собой процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы стимулировать и достичь целей организации [4]. Управленческое решение, в свою очередь, это осознанный выбор руководителем одного из возможных вариантов действия, направленных на достижение целей организации. Принятие решений является основой управленческой деятельности и определяет судьбу компании.

Удаленная работа создаёт множество уникальных проблем при принятии решений. Во-первых, меняется формат общения между участниками: работодателем и сотрудником. Если в традиционных организациях большая часть решений принимается во время личных встреч, конференций или неформальных обсуждений, то при дистанционной работе взаимодействие осуществляется преимущественно через цифровые каналы связи, как сообщения или видеозвонки [1].

Кроме того, удаленный формат работы требует более четко поставленных задачи и процессов. Менеджерам необходимо уделять больше внимания постановке целей, формулированию задач и оценке эффективности работы сотрудников.

Еще одна особенность - необходимость развития доверия между руководителем и сотрудниками. При удаленной работе прямой контроль становится менее эффективным, поэтому возрастает важность самодисциплины и ответственности работников [5].

Также такой формат снижает личное общение между сотрудниками. В обычной системе работники постоянно взаимодействуют не только на официальных встречах, но и в повседневной работе – в разговорах, при обсуждении рабочих моментов, при совместном решении задач. Без этого обмен информацией и командные связи ослабевают.

При дистанционном формате активно появляются новые методы принятия управленческих решений. Среди них – использование систем аналитики данных, цифровых инструментов для отслеживания выполнения задач, а также гибкие подходы к управлению. Методы, основанные на данных, помогают руководителям принимать решения на основе объективной информации о ходе проектов, загрузке сотрудников и эффективности процессов. Кроме того, в удаленных командах часто применяют совместное принятие решений через онлайн-платформы для обсуждений и голосования – это позволяет сотрудникам участвовать в решениях и укрепляет их вовлеченность в работу компании.

Удаленный формат дает преимущества и сотрудникам, и организации. Одно из главных – рост гибкости. Сотрудники могут работать из разных городов и стран, что расширяет возможности для найма квалифицированных специалистов.

Помимо этого, удаленная работа помогает компаниям сокращать расходы на аренду офисов и связанную с ними инфраструктуру. Это может повысить экономическую эффективность бизнеса.

Вместе с тем у дистанционного формата есть и риски. Самая частая проблема – отсутствие полного контроля за сотрудниками, из-за чего работа строится на доверии и личной ответственности. Вторая проблема – нехватка неформального общения, что может сказаться на корпоративной культуре и командной работе [1].

Поэтому руководителям нужно искать новые способы контроля за результатами и использовать цифровые инструменты для их оценки.

Можно сделать вывод, что переход на удаленный формат заметно меняет то, как в компании принимаются управленческие решения. Привычные методы управления постепенно меняются под влиянием цифровых технологий и новых форм организации труда.

Чтобы эффективно управлять в условиях удаленной работы, руководителям нужно развивать новые навыки: цифровую грамотность, умение выстраивать общение на расстоянии и управлять распределенными командами.

В будущем, скорее всего, будут развиваться гибридные форматы работы, которые сочетают офис и удаленную работу. Это потребует дальнейшей доработки подходов к управлению и приспособления систем принятия решений к новым условиям работы организаций.

Список литературы

1. Иванова С. В. Управление персоналом в условиях цифровой экономики. – М.: Альпина Пабlishер, 2021. 312 с.
2. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2021. 466 с.

3. Исследования и аналитика удалённой работы // Finder.work. URL: <https://finder.work/blog/research> (дата обращения: 08.03.2026).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2019. 672 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2022. 695 с.

Васина Д. К., Ципляева Н. Р.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Чернышевского

ГРИНХАШИНГ КАК НОВОЕ ЯВЛЕНИЕ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

Каждый третий российский бизнес скрывает свои «зелёные» проекты, чтобы избежать скандалов от активистов и лишних требований от инвесторов. Гринхашинг — это противоположность гринвошингу, когда компании замалчивают реальные экологические инициативы ради безопасности. Тема актуальна в России из-за роста ESG-интересов, национального проекта «Экология» и давления регуляторов, что делает прозрачность ключом к устойчивому развитию [1].

Гринхашинг — практика, при которой бизнес утаивает экологически значимые проекты, чтобы не привлекать нежелательное внимание. В отличие от гринвошинга, где компании преувеличивают «зелёность» для маркетинга без реальных действий (ложные экомаркировки, пустые обещания), гринхашинг скрывает настоящие усилия по снижению вреда природе. Это парадокс: вместо пиара фирмы выбирают тишину, опасаясь критики или бюрократии.

Таблица 1- Отличие гринхашинга от гринвошинга

Аспект	Гринвошинг	Гринхашинг
Цель	Преувеличить экологичность для продаж	Скрыть реальные «зелёные» инициативы
Действия	Минимальные или фиктивные	Реальные проекты
Риски	Обман потребителей, штрафы	Упущенные инвестиции, репутационные потери
Примеры в РФ	Ложные "эко"-этикетки на товарах	Тайные проекты Сколково по биоочистке

Таким образом, «гринвошинг» — это маркетинговый обман, «гринхашинг» — защитная стратегия.

В России гринхашинг растёт из-за слабой экокультуры и рисков публичности: активисты могут раздуть скандал, а инвесторы – потребовать отчётов по ESG. Государственная поддержка «зелёных» проектов (льготы по нацпроекту «Экология» до 2024–2025 гг.) сталкивается с бюрократией и отсутствием прозрачных стандартов. Кроме того, в сырьевой экономике бизнес опасается критики за «неполную зелёность», предпочитая тихие инновации вроде переработки отходов или ВИЭ без шумихи. В итоге компании реализуют проекты (БиоМикроГели, WiseSoil), но держат их в секрете.

Явление гринхашинга проявляется в различных отраслях экономики, особенно там, где экологические требования и общественное внимание традиционно высоки. К таким секторам относятся фармацевтическая и пищевая промышленность.

В фармацевтической отрасли компании всё чаще внедряют экологически более безопасные технологии производства, однако предпочитают не делать на этом акцент публично. Производство лекарственных препаратов связано с использованием химических веществ, растворителей и значительных объёмов воды и энергии. Некоторые предприятия переходят на «зелёную химию», внедряют системы очистки сточных вод, уменьшают выбросы и оптимизируют упаковку препаратов [2]. Тем не менее компании нередко ограничиваются внутренними отчётами и не выносят такие проекты в маркетинговое пространство. Причина заключается в опасении повышенного контроля со стороны экологических организаций, регуляторов и общественности: даже при наличии экологических инициатив фармкомпании могут подвергнуться критике за общий экологический след производства.

В пищевой промышленности гринхашинг также встречается достаточно часто. Многие производители внедряют экологичные решения – сокращают использование пластиковой упаковки, внедряют переработку отходов, переходят на энергоэффективные технологии или сотрудничество с устойчивыми поставщиками сырья. Однако публичное освещение таких инициатив иногда ограничено. Компании опасаются обвинений в гринвошинге, особенно в условиях растущего внимания к экологическим заявлениям брендов. В результате бизнес предпочитает осторожную коммуникацию: реальные экологические проекты реализуются, но о них сообщается минимально или лишь в специализированных ESG-отчётах.

Таким образом, даже в отраслях, где экологические инновации могут стать конкурентным преимуществом, компании нередко придерживаются стратегии «экологической сдержанности», что является характерным проявлением гринхашинга [3].

Гринхашинг оказывает неоднозначное влияние как на отдельные компании, так и на экономику в целом. С одной стороны, такая стратегия может снижать репутационные риски для бизнеса. Отказ от активного

продвижения экологических инициатив позволяет компаниям избежать обвинений в преувеличении экологических достижений, а также уменьшает вероятность общественного давления и дополнительных требований со стороны инвесторов и регуляторов [4].

С другой стороны, гринхашинг приводит к ряду негативных последствий. Прежде всего, он снижает уровень прозрачности корпоративной деятельности. Когда компании скрывают экологические проекты, инвесторы и потребители получают меньше информации о реальных усилиях бизнеса в сфере устойчивого развития. Это может затруднять оценку ESG-показателей и снижать доверие к корпоративной отчётности [5].

Кроме того, распространение гринхашинга замедляет развитие экологической конкуренции. Публичное освещение устойчивых практик часто стимулирует другие компании внедрять аналогичные решения. Если же экологические инициативы остаются внутри организаций, положительный эффект распространения инноваций в отрасли значительно уменьшается.

На макроэкономическом уровне это может тормозить формирование устойчивой экономики. Экологические технологии, которые могли бы стать драйвером развития новых рынков, внедряются менее активно и остаются малоизвестными. В результате потенциал «зелёной» трансформации экономики используется не в полной мере.

Несмотря на то, что такая стратегия может временно снижать давление на бизнес, в долгосрочной перспективе гринхашинг создаёт проблемы для развития прозрачной и устойчивой экономики. Соккрытие экологических инициатив ограничивает распространение лучших практик, снижает доверие инвесторов и затрудняет объективную оценку экологической ответственности компаний.

Для минимизации рисков гринхашинга можно предложить несколько рекомендаций. Во-первых, необходимо развитие единых и понятных стандартов ESG-отчётности, которые позволят компаниям безопасно и корректно раскрывать экологическую информацию. Во-вторых, важную роль могут сыграть независимые экологические аудиты, повышающие доверие к заявлениям бизнеса. В-третьих, следует развивать диалог между бизнесом, государством и общественными организациями, чтобы экологические инициативы воспринимались не как повод для критики, а как вклад компаний в устойчивое развитие экономики.

Таким образом, повышение прозрачности и формирование культуры ответственного раскрытия информации способны снизить распространение гринхашинга и способствовать более эффективному развитию «зелёной» экономики.

Список литературы

1. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайя ; перевод с английского А. Горман. - Москва : Эксмо, Бомбора, 2022. – 269 с.
2. Национальный проект «Экология» 2019–2024: Итоги и перспективы. – М.: Минприроды России, 2025. URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/np_ecology/ (дата обращения: 27.03.2026) .
3. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; [пер. с англ. Н. Минервин]. - 3-е изд. - Москва : Альпина Бизнес Букс : Компания XXI век, 2007. – 452 с.
4. Аристова Н., Малкова М. Гринхашинг: когда скромность неуместна? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2024. № 8. С. 33–38.
5. Каменская В. Гринхашинг: что это такое и почему компании держат свои «зеленые» проекты в тайне. URL: <https://www.forbes.ru/sustainability/513052-grinhasing-cto-eto-takoe-i-pocemu-kompanii-derzat-svoi-zelenye-proekty-v-tajne> (дата обращения: 27.03.2026).

Вахрина И. А., Сковорова Я. И.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

КОНКУРЕНЦИЯ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ И МАРКЕТПЛЕЙСОВ ЗА ДОЛЮ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РАСХОДАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СТРАТЕГИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Актуальность темы исследования обусловлена фундаментальными изменениями структуры потребительских расходов в Российской Федерации. Во многом это определяется стремительной трансформацией экономики и сменой моделей поведения населения, что и определяет интерес к исследованию в области электронной коммерции.

Сегменты розничной торговли и финансового посредничества на современном этапе развития функционируют в условиях качественных изменений архитектуры рынка, на котором сталкиваются интересы двух принципиально различных участников. Одной из сторон развивающегося конкурентного конфликта выступают классические банковские экосистемы (ПАО «Сбер», АО «Т-Банк» и др.), которые трансформировались из традиционных финансовых институтов в многофункциональные платформы, предлагающие клиентам разнообразные финансовые и нефинансовые сервисы. С другой стороны – это маркетплейсы (например, «Вайлдберриз», «Озон» и др.), чья стратегия основывается на создании собственных кредитных организаций («Вайлдберриз Банк», «Озон Банк») и интеграции в сферу платежных

услуг и финансового посредничества, чтобы замкнуть на себе максимальный объем потребительских транзакций. Описанный конфликт двух экосистем предполагает создание и внедрение новых конкурентных стратегий, анализ которых позволяет раскрыть механизмы передела рынка.

Основным источником исследуемого конфликта и одной из главных конкурентных стратегий маркетплейсов является применение ими практики «зеленых ценников». Этот механизм ценовой дискриминации заключается в предоставлении скидки на товар потребителю только при оплате через карту дочернего банка платформы. В ноябре 2025 года крупнейшие банки сектора обратились к властям с требованием запретить «зеленые ценники», нарушающие, по их мнению, конкуренцию на рынке платежных средств. Как отмечал Герман Греф, макроэкономический ущерб от действий маркетплейсов оценивается налоговыми потерями для бюджета в 1,5 трлн. руб. Противоположную точку зрения выразила глава «Вайлдберриз» Татьяна Ким, предположив, что в случае запрета произойдет рост цен на 15-20%. Компромиссом для конфликта мог стать меморандум о добросовестных практиках, однако соглашение не было подписано «Яндексом» и «Сбером» [1].

Следует отметить, что суть конкурентного преимущества маркетплейсов проявляется не только в рамках ценовых войн, но и в области клиентского опыта. В отличие от традиционных банков, чьи интерфейсы зачастую воспринимаются пользователями как чрезмерно формализованные, кредитные организации торговых площадок и предоставляемые ими услуги интегрированы в привычную среду онлайн-покупок и становятся их естественным продолжением. Успех описанной стратегии подтверждается положительной динамикой: только за 2024 год дочерние банки российских торговых площадок выпустили для своих клиентов 57 млн. электронных кошельков и карт, увеличив этот показатель в 2,3 раза относительно предыдущего года [2].

Указанный тезис также подкрепляется сравнением доходности и условий базовых сберегательных продуктов, предлагаемых классическими банками и дочерними кредитными организациями маркетплейсов массовому розничному клиенту (см. Рисунок).

На основе данных рисунка 1, а также анализа условий продуктов, предлагаемых сторонами конфликта можно выделить 2 основные стратегии привлечения клиентов. Если говорить о классических банках, то они предоставляют широкую линейку продуктов с гибкими условиями, при которых клиент может влиять на доходность за счет выбора опций, подключения подписок, выполнения оборотов по карте или перевода средств из других банков. Максимальные ставки здесь достигают 16,53% при соблюдении ряда условий, что усложняет продукт, но при этом удерживает клиента внутри банка.

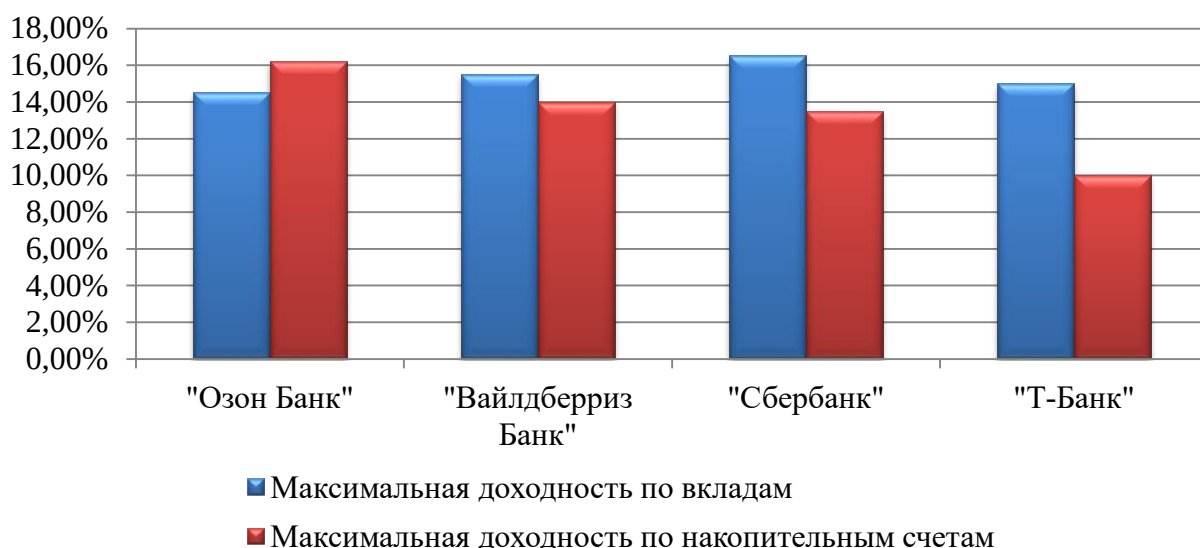


Рисунок – Сравнение доходности по базовым сберегательным продуктам традиционных банков и кредитных организаций маркетплейсов на примере лидеров сегмента

Источник: составлено авторами по данным из финансового маркетплейса Банки.ру [3]

В качестве примера следует привести программы лояльности «СберСпасибо» и «Кэшбэк и бонусы от партнеров Т-Банка», мотивирующие клиента совершать покупки именно внутри экосистем. Кредитные организации маркетплейсов, напротив, делают акцент на простоте и прозрачности, поскольку их продукты характеризуются более низким порогом входа (от 1 рубля), высокими приветственными ставками на короткий срок (до 16,2%) и часто встречающимися ежедневными начислениями процентов [3]. Перечисленные условия позволяют охарактеризовать стратегию банков торговых площадок как нацеленную на быстрое привлечение клиента за счет понятных и ликвидных продуктов, встроенных в экосистему.

В ответ на активное развитие маркетплейсов на рынке финансовых услуг, классические банковские экосистемы применяют симметричную стратегию путем создания торговых площадок непосредственно внутри своих сервисов. Истоки успешной реализации данной концепции берут начало в период пандемии COVID-19. В качестве примера стоит привести «Сбер», который вышел на рынок онлайн-торговли продуктами питания, запустив сервис «СберМаркет» (в настоящее время «Купер»), когда резкое увеличение спроса на бесконтактную доставку интегрировало маркетплейс в критически важную инфраструктуру жизнеобеспечения. На сегодняшний день создание банками вспомогательных сервисов в виде собственных маркетплейсов обусловлено не только ситуативным спросом. Данная стратегия является условием успешного решения поставленных задач в рамках развивающейся конкуренции: недопущение перехода клиента на

площадки других участников рынка, а также извлечение выгоды из сбора поведенческих данных пользователей.

Примечательно, что изначально внедрение банковских маркетплейсов опиралось на образ надежности, поскольку в период пандемии потребители активнее обращались к услугам проверенных финансовых институтов, что обеспечило быстрый рост таких сервисов, как «СберМаркет». Однако в 2024 году стратегия изменилась: «Сбер» переименовал сервис в «Купер», тем самым отделяя его от банковского бренда. Ребрендинг преследовал цель создать платформу более доступной для массовой аудитории, обособив ее в сознании потребителей от ассоциаций с образом банковской экосистемы [4]. Такое обновление позволяет удерживать не только лояльных клиентов, доверяющих банку, но и привлекать широкую аудиторию к эмоциональному образу. Кроме этого, необходимо учитывать тот факт, что процессы цифровизации ставят перед Центральным банком России новые задачи по совершенствованию платёжной инфраструктуры. Одним из результатов деятельности по данному направлению является создание новой формы фиатных денег — цифровой валюты ЦБ [5].

Для того, чтобы понять, как решить данную борьбу за потребителя можно обратиться к мировому опыту. Например, в Китае торговый гигант Alibaba владеет собственным банком MyBank (Ant Financial). Однако китайский регулятор разграничил их сферу деятельности: MyBank специализируется на микрокредитовании малого бизнеса и частных лиц, которые не являются приоритетными клиентами для крупных государственных банков. Таким образом, рынок искусственно сегментируется, чтобы прямые интересы классических банков и маркетплейсов не пересекались.

Этот принцип, вероятно, должен получить аналогичное применение и в России, затрагивая не только финансы, но и торговые функции внутри банковских экосистем. Назревшее регулирование не должно быть чрезмерно жестким, чтобы не затормозить развитие интернет-торговли, но оно призвано сохранить приоритет основного вида деятельности: для маркетплейса банк не должен становиться главным источником конкурентного преимущества, точно так же как торговая инфраструктура не должна быть единственным залогом успеха для классического банка [6].

В этом контексте предложение главы Центрального Банка Эльвиры Набиуллиной о создании «открытой модели» финансовых услуг пока не встречает широкой поддержки у участников рынка. Суть инициативы заключается в том, что банки смогут предлагать свои кредиты и бонусы на площадках маркетплейсов, а они — интегрировать свои сервисы в банковские приложения. Это могло бы сгладить противоречия, но требует от обеих сторон готовности к прозрачности и потере части контроля над клиентом [7].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что в условиях конкуренции маркетплейсы и банки придерживаются экосистемной стратегии, нацеленной на расширение платформ. Перспективы конкурентной борьбы со стороны банковских экосистем связаны с дальнейшим активным развитием технологий искусственного интеллекта, позволяющих анализировать клиентские запросы и создавать персонализированные продукты. Маркетплейсы же продолжают расширять ассортимент предлагаемых категорий товаров, что позволит им удерживать пользователей на своих платформах. Если говорить о негативных аспектах, то маркетплейсы столкнутся с изменениями в фискальной политике, а именно ужесточением налогового контроля, связанного с передачей данных о доходах продавцов в ФНС, введением налогообложения иностранных продавцов. Указанные меры наделят торговые площадки полномочиями налогового администратора, что в дальнейшем приведет к росту цен на товары и к оттоку покупателей с онлайн-площадок, следовательно, число клиентов дочерних банков сократится, так как многие используют их продукты исключительно для получения скидок на платформах. Но налоговые изменения затронут не только маркетплейсы, прослеживается общий тренд на ужесточение данной политики на рынке, который включает в себя повышение ставки НДС до 22%, снижение лимитов по УСН и патентной системе до 20 млн. руб. Эти изменения создают дополнительные издержки для обеих бизнес-моделей, функционирующих в качестве торговых площадок.

Подводя итог, можно отметить следующее: дальнейшее развитие конкурентной борьбы экосистем будет зависеть не только от технологических решений, но и от степени адаптации к новым регуляторным и фискальным изменениям. Авторы исследования склоняются к позитивному сценарию урегулирования конфликта. Этот вариант основан на упомянутой ранее инициативе главы Банка России по внедрению «открытой модели», предполагающей взаимную интеграцию платформ. Ее практическим воплощением может стать появление при выборе способа оплаты на маркетплейсе предложений не только от дочернего банка площадки, но и от банков-партнеров с альтернативными скидками и программами лояльности, а также взаимное внедрение рекламы на платформах. Также может произойти обратная ситуация, авторы видят самый негативный сценарий в исходе для маркетплейсов, выражающийся в запрете практики «зеленых ценников» без создания компенсирующих инструментов, что в совокупности с возможным дальнейшим фискальным ужесточением ослабит их конкурентные позиции. Нейтральное развитие событий предполагает продолжение размытия функциональных границ между участниками конфликта.

Список литературы

1. Банки VS маркетплейсы: в чем суть конфликта между системами. РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/22/11/2025/6920ad769a7947232ed6f67a?ysclid=mm7kftnedi709095735 (дата обращения: 27.02.2026).
2. Банки IT-компаний открыли почти 60 млн. кошельков и карт. РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/09/04/2025/67f62c769a7947129e8319dd?ysclid=m7koc7981176830519> (дата обращения 01.03.2026).
3. Банк.ру – финансовый маркетплейс. URL: <https://www.banki.ru/> (дата обращения: 27.02.2026).
4. «СберМаркет» переименуется в «Купер». РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/07/2024/6681b3b9a7947773647f452 (дата обращения: 01.03.2026).
5. Кириллова О. С., Григорьева Д. В. Модификация платежной инфраструктуры как фактор цифровизации национальной платежной системы / Вторая Международная научно-практическая конференция Студенческого научного общества Санкт-Петербургского государственного университета : Сборник статей конференции, Санкт-Петербургский государственный университет, 11 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: ООО "Скифия-принт", 2024. С. 406-411. EDN SVBPHI.
6. Маркет, плиз: что стоит за публичной битвой банков и финансовых маркетплейсов. Комментарий Семена Новопрудского. BFM.ru. URL: <https://www.bfm.ru/news/590754> (дата обращения: 12.03.2026).
7. Набиуллина предложила банкам и маркетплейсам «открыть друг другу свои экосистемы». Дзен. URL: <https://dzen.ru/a/aamSzgWwsDIXeZWz> (дата обращения: 12.03.2026).

Видяйкин А. О.

студент 1 курса магистратуры экономического факультета
СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ИННОВАЦИЙ: КАКОЙ РЕГИОН СОЗДАЛ ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В РАМКАХ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН ТЕХНИКО-ВНЕДРЕНЧЕСКОГО ТИПА?

В условиях текущего курса России на достижение технологического суверенитета и продолжающейся программы импортозамещения особые экономические зоны технико-внедренческого типа (ОЭЗ ТВТ) являются одним из ключевых инструментов стимулирования инновационной активности. Данный тип особых экономических зон ориентирован на создание, коммерциализацию и масштабирование наукоёмких продуктов, что предъявляет повышенные требования к качеству инфраструктуры,

начиная с лабораторных комплексов и заканчивая существованием различных цифровых платформ. По состоянию на июль 2025 года в России функционировало 7 ОЭЗ ТВТ, объединивших 572 резидента, создавших за время своей деятельности более 50 тыс. рабочих мест при совокупном объеме инвестиции более чем в 760 млрд руб. [1]. При этом «выручка резидентов превысила 476 млрд рублей, налоги – более 53 млрд рублей» [2, с. 14]. Тем не менее, региональная дифференциация условий ведения бизнеса остается существенным фактором, влияющим на развитие тех или иных ОЭЗ. Согласно отчету Совета Федерации РФ, совокупный объем инвестиций резидентов ОЭЗ ТВТ превысил 800 млрд руб., что свидетельствует о высокой динамике прироста капиталовложений во второй половине 2025 г. Целью текущей работы является определение региона-лидера в создании условий для ведения высокотехнологического бизнеса внутри ОЭЗ ТВТ по итогам 2025-начала 2026 г.

Сравнительный анализ базируется на критериях, выделенных в рамках IX Национального рейтинга инвестиционной привлекательности ОЭЗ России (2025 г.), а также на методиках оценки эффективности, предложенных В.Б. Халимендик и авторами анализа земельных ресурсов. Ключевыми критериями оценки выступают:

1. Развитость инфраструктуры (наличие инженерной, транспортной, социальной и инновационной инфраструктуры);
2. Налоговые и таможенные условия;
3. Эффективность деятельности управляющей компании ОЭЗ;
4. Результативность деятельности (объем инвестиций, выручка, созданные рабочие места на гектар территории).

Для оценки динамики дополнительно привлечены кумулятивные данные Минэкономразвития за 2024–2025 гг. [3], а также отраслевые обзоры Ассоциации кластеров [4].

Согласно итогам Национального рейтинга 2025 г., первые три места среди всех ОЭЗ (в том числе технико-внедренческого типа) заняли «Технополис Москва», ОЭЗ «Санкт-Петербург» и ОЭЗ «Дубна» соответственно.

ОЭЗ «Технополис Москва» признана абсолютным лидером рейтинга. По данным на 2025 г., зона демонстрировала максимальную плотность резидентов на единицу площади, а также наивысшую эффективность использования земельных ресурсов среди всех ОЭЗ ТВТ [5, с. 45]. Было отмечено, что управляющая компания ОЭЗ смогла обеспечить «бесшовный» режим предоставления государственных услуг, включая сертификацию инновационной продукции.

ОЭЗ «Санкт-Петербург» выделяется сильной кооперацией с университетами и прочими научными организациями, такими как ИТМО и Политех. Как отмечено в обзоре Ассоциации кластеров, санкт-петербургская зона демонстрирует наивысший среди ОЭЗ ТВТ показатель

привлечения внебюджетных инвестиций в НИОКР на одного резидента. Налоговые льготы внутри ОЭЗ (снижение ставки налога на прибыль до 2% в первые 5 лет) [6, с. 28] дополняются развитой транспортно-логистической инфраструктурой, включая близость к морскому порту.

ОЭЗ «Дубна» представляет собой кейс наиболее сбалансированного регионального развития. Согласно исследованию В.Б. Халимендик, показатель доходности ОЭЗ, рассчитанный как отношение размера выручки, полученной резидентами на конец 2024 года накопленным итогом, к размеру необходимых для создания инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» средств федерального бюджета, составил 2,2. Таким образом, на каждый рубль, вложенный в развитие инфраструктуры приходится 2,2 рубля дохода резидентов от производства высокотехнологичной продукции [7, с. 869–870]. Презентация ОЭЗ от марта 2026 г. фиксирует запуск специализированного центра прототипирования в области биомедицинских технологий и новых материалов [8, с. 6]. Инфраструктура «Дубна» также уникальна своей ориентацией на малые инновационные предприятия.

Анализ данных Минэкомразвития за 2024–2025 гг. показывает, что прирост инвестиций в ОЭЗ ТВТ в 2025 г. составил 18,4% по сравнению с 2024 г., что превышает средний показатель по всем типам ОЭЗ (12,1%). Тем не менее, эта динамика неравномерна: три зоны-лидера аккумулируют 74% всех вложений, тогда как остальные четыре ОЭЗ ТВТ (включая относительно новые в Томской области и Татарстане) демонстрируют отставание в развитии необходимой инженерной инфраструктуры.

Согласно исследованию М. В. Пьяновой, налоговая инфраструктура ОЭЗ ТВТ включает пониженную ставку налога на прибыль (от 2% до 13,5% в зависимости от региона и срока деятельности), освобождение от налога на имущество на 10 лет, а также пониженные ставки страховых взносов (7,6% вместо 30%). Однако региональные различия существенны: в «Технополисе Москва» дополнительно предоставляется инвестиционный налоговый вычет по расходам на НИОКР, а в ОЭЗ «Дубна» действует льготная арендная ставка на землю (в размере 1% от кадастровой стоимости). Санкт-Петербург, в свою очередь, предлагает самый низкий порог входа по минимальному объему инвестиций для получения статуса резидента (3 млн руб. против 5 млн руб. в Москве). Таким образом, можно утверждать, что налогообложение становится важной частью инфраструктуры, дифференцирующей регионы.

Для систематизации данных используем две таблицы, составленные на основе отчёта Минэкономразвития от 13.02.2025 г., рейтинга 2025 г. и анализа использования земельных ресурсов.

Таблица 1 – Ключевые показатели лидеров среди ОЭЗ ТВТ (2025 г.)

Показатель	«Технополис Москва»	«Санкт-Петербург»	«Дубна»
Количество резидентов	210	95	172
Инвестиции (млрд руб.)	>300	165	>220
Созданные рабочие места (тыс. шт.)	22	9	15
Место в рейтинге эффективности	1	2	3
Специализация	МФИ, робототехника, биотех	Приборостроение, ПО	Биотех

Источник: составлено автором по [1; 9]

Анализ таблицы 1 позволяет заявить о значительной дифференциации регионов-лидеров. «Технополис Москва» занимает первое место по всем абсолютным показателям. ОЭЗ «Дубна» уступает лидеру как в количестве резидентов, так и в объёме инвестиций, а также количестве созданных рабочих мест. ОЭЗ «Санкт-Петербург» имеет наименьшее количество резидентов, однако обладает наивысшими инвестициями на одного резидента (около 1,74 млрд руб.). Рейтинговые позиции коррелируют с объемом созданных рабочих мест и инвестиций в абсолютном отношении, что подтверждает валидность методики оценки Минэкономразвития.

Таблица 2 – Эффективность использования земельных ресурсов ОЭЗ ТВТ (2025 г.)

ОЭЗ ТВТ	Выручка на 1 Га (млн руб.)	Налоги на 1 Га (млн руб.)	Коэффициент застройки
«Технополис Москва»	245,3	18,7	0,72
«Санкт-Петербург»	162,1	12,4	0,58
«Дубна»	138,6	10,2	0,61
Среднее по 7 ОЭЗ ТВТ	98,4	7,9	0,49

Источник: рассчитано автором по [5, с. 48–50]

Данные таблицы 2 подтверждают, что «Технополис Москва» не только лидирует по абсолютным показателям, но и демонстрирует наивысшую интенсивность застройки территории. В среднестатистической ОЭЗ ТВТ показатель застройки значительно ниже, что свидетельствует о наличии большого количества земельных ресурсов с неразвитой инфраструктуры.

Несмотря на успехи лидеров, существуют системные проблемы, влияющие на развитие ОЭЗ в целом. Анализ эффективности использования земельных ресурсов выявляет, что в двух ОЭЗ ТВТ (в Сибирском и Приволжском федеральном округах) доля неосвоенных участков с подведёнными коммуникациями превышает 40%. Подобная

ситуация главным образом объясняется задержками в строительстве дорог и объектов энергетики. Кроме того, по данным Ассоциации кластеров, лишь 3 из 7 ОЭЗ ТВТ имеют собственные центры коллективного пользования оборудованием (ЦКП), что особенно критично для малых технологических компаний. Остальные ОЭЗ вынуждены пользоваться университетскими ЦКП на коммерческой основе, что увеличивает издержки резидентов.

Важной перспективой развития ОЭЗ ТВТ связаны с реализацией механизмов ГЧП в инфраструктуре. Такие проекты находятся в стадии обсуждения, например, для «Технополиса Москва» (площадка «Алабушево»). Таким образом, тренд на привлечение средств частных инвесторов к созданию инфраструктуры становится общим для лидирующих регионов.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что наилучшие комплексные условия для ведения технологического бизнеса в ОЭЗ ТВТ по состоянию на 2026 г. созданы в «Технополисе Москва». Ключевыми факторами лидерства стали максимальная инфраструктурная насыщенность Москвы, качество управления, а также высокая эффективность использования земли, что подтверждается лидирующей позицией в Национальном рейтинге, а также в приведенной таблице 2.

Вместе с тем ОЭЗ «Санкт-Петербург» является эталоном по интеграции с высшими учебными заведениями и привлечению внебюджетных инвестиций в НИОКР, а ОЭЗ «Дубна» – по созданию благоприятной среды для функционирования малых технологических компаний с длинным инвестиционным циклом и по высокому мультипликативному эффекту. Следовательно, выбор региона для локализации технологического бизнеса в первую очередь определяется его отраслевой специализацией и стадией жизненного цикла. Для регионов-аутсайдеров рейтинга первоочередной целью является завершение создания базовой инженерной инфраструктуры и создание ЦКП.

Список литературы

1. Министерство экономического развития РФ. ОЭЗ технико-внедренческого типа. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/osoby_e_ekonomicheskie_zony/oez_tehniko_vnedrencheskogo_tipa/ (дата обращения: 20.03.2026).
2. Отчёт Совета Федерации РФ о деятельности резидентов ОЭЗ ТВТ. URL: <http://council.gov.ru/media/report/pdf/pbA1p0HAuFvls5DAdGKLtci63jAZZAAn.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Министерство экономического развития РФ. Особые экономические зоны . URL:

https://www.economy.gov.ru/material/file/9769a55b94738f9fb4f1d9e09727721c/sez_2025.pdf (дата обращения: 20.03.2026).

4. Ассоциация индустриальных парков России. Отраслевой обзор: Индустриальные парки России — 2025. URL: <https://indparks.ru/upload/iblock/476/vpv4op3yp0rswknyacnpc3lsffnvgpbd/%D0%98%D0%9F%D0%A0%202025%20Web.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).

5. Рига А. А. Анализ эффективности использования земельных ресурсов особых экономических зон // Московский экономический журнал. 2025. № 1. С. 42–55. https://doi.org/10.55186/2413046X_2025_10_1_22.

6. Пьянова М. В. Налоговые условия для предпринимательства в особых экономических зонах и территориях опережающего социально-экономического развития // Налоги и налогообложение. 2025. № 5. С. 36–53. <https://doi.org/10.7256/2454-065X.2025.5.75837>, EDN: KXQFEF.

7. Халимендик В. Б. Эффективность особых экономических зон для социально-экономического развития региона // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 2. С. 861–874. <https://doi.org/10.18334/epp.15.2.122676>.

8. АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна». Презентация ОЭЗ Дубна. URL: https://old.oezdubna.ru/upload/_new/2026.pdf (дата обращения: 20.03.2026).

9. Министерство экономического развития РФ. Итоги IX Национального рейтинга инвестиционной привлекательности ОЭЗ России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_predstavilo_itoogi_ix_nacionalnogo_reytinga_investicionnoy_privlekatelnosti_oez.html (дата обращения: 21.03.2026).

Виноградова Е. Д., Сомова А. П.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ

Агропромышленный комплекс (АПК) традиционно занимает ключевое место в структуре национальной экономики, являясь не только источником продовольствия, но и важнейшим фактором социальной стабильности и экономического суверенитета государства. В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и необходимости обеспечения продовольственной независимости политика импортозамещения приобретает особую актуальность. Для России, обладающей колоссальным аграрным потенциалом, переход к модели опережающего развития отечественного производства, способного

полностью удовлетворить внутренний спрос и конкурировать на внешних рынках, становится безусловным приоритетом.

Основой для поддержки и стимулирования развития отечественного АПК выступает комплекс государственных программ. Среди них: программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции (Постановление Правительства РФ № 717), программа развития рыбохозяйственного комплекса (№ 314), программа комплексного развития сельских территорий (№ 696), программа вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения (№ 731), а также Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017—2025 годы (№ 996) [1].

Импортозамещение в АПК представляет собой стратегию, направленную на замену импортной продукции отечественными аналогами. Базовая цель — стимулирование и защита экономических интересов страны через развитие отечественной промышленности. Ключевыми условиями успешной реализации политики являются: рост конкурентоспособности российского продовольствия, финансовая устойчивость предприятий АПК, развитие сельских территорий, экологизация производства и создание условий для хранения и переработки продукции.

2025 год стал для отрасли селекции и семеноводства годом адаптации. Аграрии активно внедряют отечественные сорта и гибриды. В целом по стране средний уровень самообеспеченности отечественным посевным материалом достиг порядка 70% (60% в 2022 году).

Динамика уровня самообеспечения страны семенами отечественной селекции отражена на рисунке 1. За последние шесть лет доля посева российских семян значительно выросла по ключевым культурам: по сое — на 23,2%, по подсолнечнику — на 23,4%, по яровому рапсу — на 29,3%, по кукурузе — на 14,2%, по сахарной свекле — на 17,4%. В 2025 году продажи семян подсолнечника отечественной селекции выросли на 15%, а сои — на 20—25%. Растет интерес к семенам сахарной свеклы как одной из наиболее импортозависимых культур.

Посевная площадь подсолнечника в 2025 году достигла порядка 11 млн гектаров, обеспеченность отечественными семенами составила 50%. В сравнении с 2023 годом почти в два раза выросла доля посева российских семян в Приволжском ФО (с 33 до 64%), в Южном ФО — более чем в два раза (с 30 до 65%), а в Центральном ФО показатель увеличился более чем в пять раз (с 9 до 48%). В Алтайском крае доля посева отечественных сортов достигла 66%, в Республике Башкортостан — 73%. Указанные региональные различия обусловлены как климатическими условиями, так и степенью развития местной селекционной базы.

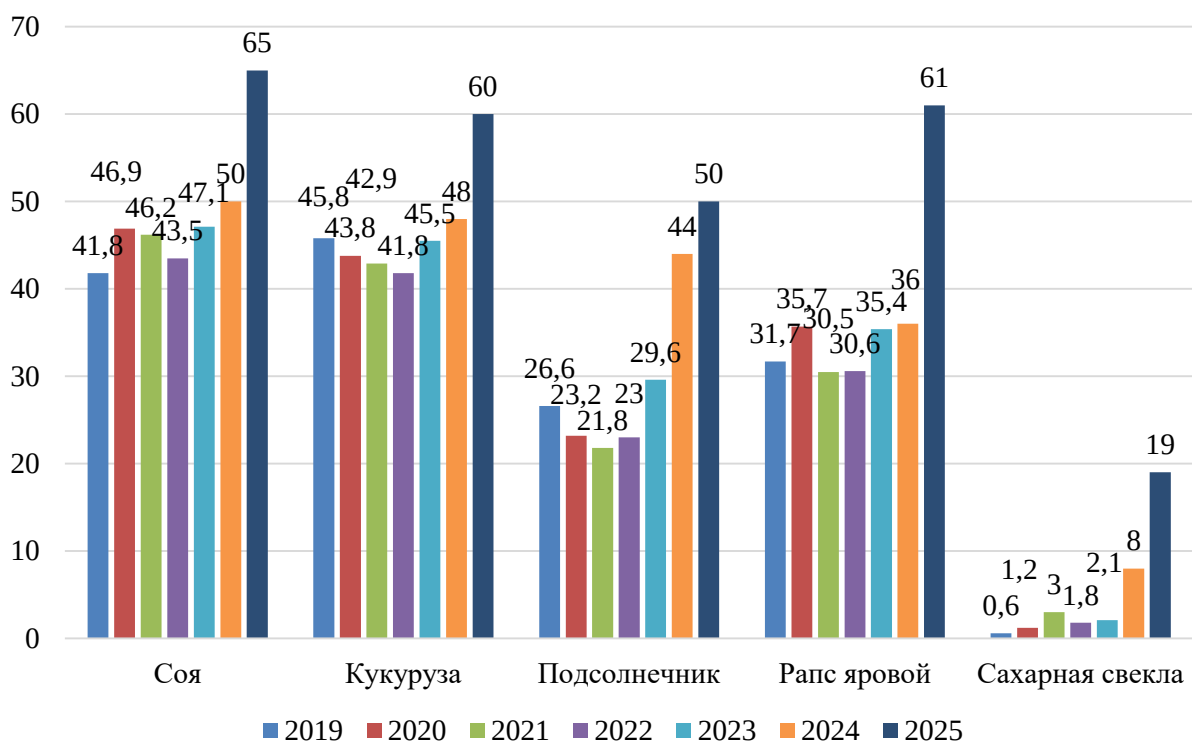


Рисунок 1 – Уровень самообеспечения РФ семенами отечественной селекции, % (2019-2025 гг.) [2]

Посевная площадь ярового рапса составила 2,4 млн гектаров, обеспеченность — 61%. В Сибирском ФО доля высева отечественных семян выросла с 40 до 72%, в Центральном — с 11 до 29%, в Приволжском — с 43 до 71%, в Дальневосточном — с 54 до 66%, в Южном — до 100%. В Красноярском крае показатель увеличился с 48 до 72%, в Алтайском крае — с 35 до 60%.

Площадь кукурузы составила 2,6 млн гектаров, обеспеченность достигла 60%. Доля отечественных семян выросла в ЦФО с 25 до 32%, в ЮФО — с 48 до 59%, в ПФО — с 34 до 58%, в ДФО — с 15 до 59%, в СЗФО — с 1 до 64%. В Воронежской области показатель вырос с 29 до 40%, в Ростовской — с 18 до 57%.

Особого внимания заслуживает прогресс в сегменте сахарной свеклы — одной из наиболее импортозависимых культур. Динамика доли высева отечественных семян представлена на рисунке 2.

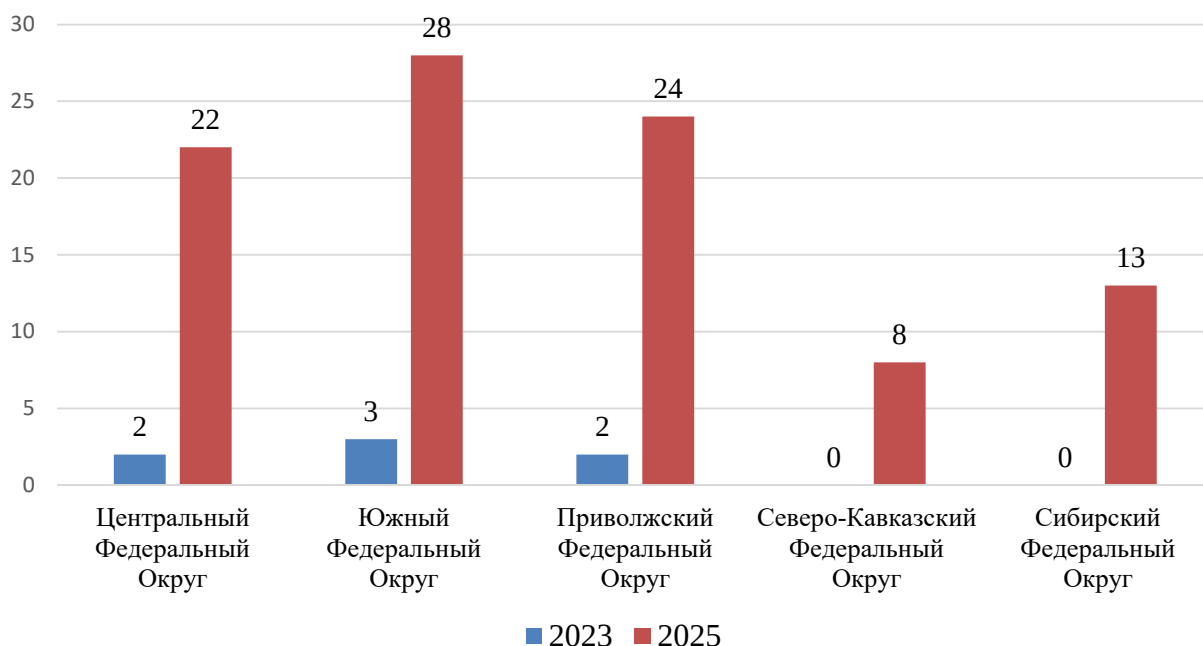


Рисунок 2 – Доля высева семян сахарной свеклы отечественной селекции в 2023, 2025 гг., % (по федеральным округам) [2]

Площадь сева сахарной свеклы в 2025 году составила 1,2 млн гектаров, доля российских семян достигла 19%. В Центральном ФО показатель вырос с 2 до 22%, в Южном — с 3 до 28%, в Приволжском — с 2 до 24%. В Воронежской области доля увеличилась с 1 до 16%, в Липецкой — с 0 до 22%, в Курской — с 4 до 18%, в Республике Мордовия — в 11 раз (с 3 до 33%).

Сев сои в 2025 году достиг рекордных 4,8 млн гектаров, обеспеченность составила 65%. В ЦФО доля отечественных семян выросла с 33 до 50%, в ДФО — с 45 до 66%, в Приволжском — с 50 до 65%, в Сибирском — с 83 до 86%. В то же время в Южном ФО отмечено снижение показателя с 54 до 42%, а в Северо-Кавказском — с 76 до 72%, что может быть связано с климатическими особенностями этих регионов и сохранением предпочтений в пользу импортных гибридов, адаптированных к местным условиям. В Амурской области показатель увеличился с 57 до 61%, в Курской — с 31 до 41%, в Алтайском крае — с 49 до 62%, в Пензенской области — с 21 до 46%.

Несмотря на позитивную динамику, в АПК сохраняется ряд системных проблем, сдерживающих полную реализацию потенциала импортозамещения [3]:

- высокая импортозависимость по семенам некоторых культур. По сахарной свекле доля отечественных семян составляет лишь 19%, а по картофелю и отдельным гибридам овощей ситуация остается сложной.

- дефицит техники и оборудования. Уровень износа парка сельхозтехники в отдельных хозяйствах достигает 50—60%;

- логистические ограничения и рост издержек, снижающие рентабельность производства;

- недостаток мощностей для хранения и переработки, ведущий к потерям урожая до 30%;

- кадровый дефицит, тормозящий внедрение инноваций.

Для преодоления указанных проблем и закрепления успехов в импортозамещении необходимо сосредоточиться на следующих ключевых направлениях:

- усиление селекционной базы и семеноводства. Наращивание финансирования, поддержка частных селекционных центров, стимулирование трансфера технологий и ускорение регистрации новых отечественных гибридов (особенно сахарной свеклы, картофеля, овощей);

- обновление парка техники. Расширение программ льготного лизинга (Росагролизинг) и субсидирование скидок на отечественную технику, а также стимулирование производства высокотехнологичных компонентов и запчастей внутри страны;

- развитие инфраструктуры. Софинансирование строительства современных зерно- и овощехранилищ, оптово-распределительных центров и мощностей по глубокой переработке продукции для снижения потерь и увеличения добавленной стоимости;

- кадровое обеспечение. Реализация программ целевого обучения, создание комфортных условий для жизни на селе (в рамках госпрограммы комплексного развития сельских территорий), повышение престижа аграрных профессий;

- стимулирование внутреннего спроса и экспорта. Продвижение продукции АПК на внешние рынки (Азия, Африка, Ближний Восток), поддержка брендов «Сделано в России» и дальнейшее регулирование импорта для защиты внутреннего производителя.

Реализация политики импортозамещения в агропромышленном комплексе России демонстрирует устойчивую положительную динамику. Политика импортозамещения доказала свою эффективность, обеспечив рост самообеспеченности по основным видам сельхозпродукции, кратный рост использования отечественных семян в стратегических культурах и адаптацию агробизнеса к работе в условиях санкционного давления.

Вместе с тем переход от количественного импортозамещения к качественному развитию требует решения инфраструктурных, технологических и кадровых проблем. Ключевая цель на среднесрочную перспективу (до 2030 года) — достижение технологического суверенитета АПК путем полного обеспечения аграриев отечественными семенами высших репродукций, современной техникой и доступной логистикой, что станет фундаментом для стабильного роста экспорта и продовольственной безопасности страны.

Список литературы

1. Законодательное обеспечение развития АПК России. URL: <https://ecfs.msu.ru/images/documents/analytics/> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Итоги года в селекции и семеноводстве – 2025. URL: <https://поле.пф/journal/publication/itogi-goda-v-selekcii-i-semenovodstve-2025> (дата обращения: 10.03.2026).
3. Грузков, И. В. Государственная поддержка развития агропромышленного комплекса России: состояние, тенденции, проблемы, решения / И. В. Грузков, Н. А. Довготько, А. А. Мамедов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 10, № 11(152). с. 117-128. EDN DGPZAT. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=79609890> (дата обращения: 10.03.2026).

Волкова К. А.

студент Социально-экономического института СГТУ им. Гагарина Ю. А.

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В условиях геополитической турбулентности, нестабильности финансовых рынков и ужесточения конкурентной среды обеспечение экономической безопасности предприятия приобретает статус приоритетной управленческой задачи. Как отмечает М.А. Гундорова, данная дефиниция трактуется как состояние защищенности ключевых интересов бизнеса от деструктивных факторов внутреннего и внешнего характера, гарантирующее траекторию устойчивого развития [1]. Однако конструирование оптимальной системы безопасности невозможно без эффективного методологического инструментария оценки, представляющего собой не разовую процедуру, а непрерывный цикл измерений уровня защищенности корпоративных интересов. Отсутствие единой универсальной методики и множественность научных концепций актуализируют задачу их систематизации и критического осмысления с позиций применимости к конкретным субъектам хозяйствования.

В современной практике оценки экономической безопасности сформировался ряд самостоятельных подходов, различающихся по методологической базе, аналитическому инструментарии и сфере применения. К их числу относятся: комплексный системный, функционально-ориентированный, индикативный, процессно-ориентированный, ситуационный, риск-ориентированный, а также ресурсно-результативный. В научном дискурсе данные подходы рассматриваются в качестве взаимодополняющих элементов общей

методологии, что позволяет адаптировать оценочные процедуры к разнообразным условиям функционирования компаний.

Комплексный системный подход трактует экономическую безопасность как целостную конструкцию, неразрывно интегрированную во все функциональные домены организации – финансы, производственную сферу, кадровый потенциал, информационную среду, маркетинг и логистику. Оценка смещается с изолированных на синергетические эффекты, возникающие при взаимодействии подсистем. Аналитический инструментарий включает построение комплексных моделей угроз, карт рисков и сценариев развития кризисных ситуаций, что позволяет сформировать панорамную картину уровня безопасности. Данный подход учитывает отраслевые особенности: для высокотехнологичных секторов приоритетны информационная и инновационная составляющие, тогда как для промышленных предприятий ключевое значение имеют производственная и экологическая безопасность.

Функционально-ориентированный подход базируется на поэлементной диагностике, концентрируясь на оценке состояния отдельных функций безопасности – финансовой, кадровой, технико-технологической, информационно-аналитической, правовой и физической. По каждой составляющей формируется система ключевых показателей эффективности (KPI). Например, в рамках финансовой безопасности анализируются коэффициенты автономии, уровень просроченной дебиторской задолженности или показатели ликвидности. Достоинством подхода выступает высокая детализация и возможность точечной локализации «слабых мест», однако для формирования целостной картины требуется последующая интеграция результатов по всем направлениям.

Индикативный подход опирается на систему количественных параметров, отражающих различные аспекты экономической безопасности. Метод базируется на анализе пороговых значений ключевых индикаторов, выход за пределы которых свидетельствует о возникновении угроз устойчивому функционированию предприятия. Наивысший уровень безопасности достигается при условии нахождения всего комплекса показателей в установленных допустимых границах. Как подчеркивает В.Ш. Уразгалиев, именно соблюдение пороговых значений позволяет объективно диагностировать уровень экономической безопасности и своевременно купировать возникающие риски [2].

В отличие от подходов, оценивающих безопасность как статичную совокупность защищаемых объектов, процессно-ориентированный метод увязывает уровень защищенности с непрерывностью ключевых бизнес-процессов. Диагностика строится на идентификации рисков, способных нарушить воспроизводственные циклы — от снабжения и производства до сбыта и сервисного обслуживания. Определение критических точек в

процессных цепочках, где вероятность реализации угрозы или величина потенциального ущерба достигают максимума, позволяет перейти от абстрактной охраны активов к обеспечению бесперебойности операций, непосредственно генерирующих доход. Тем самым мероприятия в области безопасности получают прямую привязку к созданию стоимости и операционной эффективности.

Необходимость адаптации оценочных процедур к изменяющимся условиям функционирования организации обуславливает востребованность ситуационного подхода. В его рамках методы и инструменты оценки не задаются однозначно, а корректируются в зависимости от динамики макроэкономической конъюнктуры, действий конкурентов, изменений нормативно-правового поля либо возникновения форс-мажорных обстоятельств. Методологическая гибкость реализуется через сценарное моделирование и непрерывный мониторинг факторов внешней среды. Применяемый инструментарий варьируется от PEST- и SWOT-анализа до бенчмаркинга показателей безопасности рыночных лидеров и стресс-тестирования устойчивости системы к внешним шокам. Особенностью выступает градация уровней угроз: допустимый риск ассоциируется с частичной потерей прибыли, критический – с утратой ликвидности, катастрофический – с потенциальным банкротством. Периодическая переоценка рисков в зависимости от изменения источников и факторов их возникновения служит важным индикатором эффективности и надежности функционирования предприятия [3].

В основе риск-ориентированного подхода лежит последовательная реализация этапов идентификации угроз, их качественной и количественной оценки, а также разработки мер по нейтрализации негативных последствий. Отличительная особенность данного метода — ранжирование выявленных рисков по степени критичности: допустимые риски сопряжены с частичной потерей прибыли, критические ставят под угрозу ликвидность, катастрофические способны привести к банкротству. Такой подход позволяет распределять ограниченные ресурсы на обеспечение безопасности пропорционально значимости угроз. Периодическая актуализация оценок по мере изменения источников и факторов риска выступает необходимым условием поддержания эффективности системы экономической безопасности.

Проведенный анализ позволяет заключить, что выбор подхода либо их рациональной комбинации детерминируется отраслевой принадлежностью, масштабом компании, спецификой деятельности и степенью зрелости существующей системы безопасности. Каждый из рассмотренных подходов демонстрирует свои сильные стороны: системный обеспечивает целостность восприятия, функциональный — глубину проработки деталей, индикативный — измеримость и визуализацию результатов, риск-ориентированный — проактивность.

В контексте стратегического управления наиболее эффективной представляется комбинированная модель, аккумулирующая сильные стороны различных подходов. Именно синтез системности, детализации, процессной ориентации, адаптивности и экономической обоснованности позволяет сформировать надежную базу для принятия взвешенных управленческих решений в сфере защиты экономических интересов организации. Опирайтесь на один метод, например, только на индикативный (без учета процессных нарушений) или только на функциональный (без учета синергии взаимосвязей), нельзя, это приводит к фрагментарности восприятия угроз и снижению качества защищенности. Таким образом, в современных условиях хозяйствования оптимальным методологическим решением выступает комбинация подходов, адаптированная под конкретные условия функционирования бизнеса.

Список литературы

1. Гундорова М. А. Экономическая безопасность: учеб.пособие; Владим. гос. ун–т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд–во ВлГУ, 2020. – 207 с.
2. Уразгалиев В. Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Изд–во Юрайт, 2022. – 725 с.
3. Завьялова Е.Б. Экономическая безопасность Российской Федерации: учебное пособие. – М., МГИМО. 2022. – 201 с.

Гаспарян Р. М., Ярошенко А. С.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что в условиях активной конкуренции и динамичной обстановки на рынке любая организация обязана уделять внимание не только своим внутренним процессам, но и разработке стратегии на долгосрочную перспективу, которая позволит ей адаптироваться к изменениям во внешней среде.

ПАО «ГМК «Норильский никель»» – один из лидеров мировой металлургии и крупнейших производителей палладия с рыночной долей около 40%. Российская компания – в числе ведущих в мире по выпуску никеля, платины, меди и других металлов с низким углеродным следом.

Рассмотрим основные показатели «Норильского никеля» для того, чтобы разобраться, в чем же заключается его финансовая стратегия.

Таблица 1 – Основные показатели компании «Норильский никель» за 2021-2025 гг.

Показатели	Единица измерения	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка	млрд. руб.	1 317	1 185	1 172	1 166	1 147
Себестоимость	млрд. руб.	427.6	482.5	602.3	641.1	632.9
Операционная прибыль	млрд. руб.	703.9	546.1	474.5	332.1	330.7
Чистая прибыль	млрд. руб.	478.9	401.8	210.7	122.4	164.1
Операционные расходы	млрд. руб.	184.9	156.0	139.3	135.0	129.4
Объем добычи никеля	тыс. тонн	193.0	219.0	208.6	205.0	198.5
Объем добычи платины	тыс. тр. унц.	641	651	664	667	667

Источник: составлено авторами на основе финансовой отчетности «Норильского никеля» за 2021-2025 гг. [1]

За период с 2021 по 2025 год наблюдается тенденция снижения выручки с 1 317 млрд. руб. до 1 147 млрд. руб., при этом себестоимость растёт с 427,6 млрд. руб. до 632,9 млрд. руб. Это значительно влияет на уменьшение операционной и чистой прибыли: операционная прибыль падает с 703.9 млрд. руб. до 330.7 млрд. руб., а чистая прибыль снижается почти в три раза – с 478,9 млрд. руб. до 164,1 млрд. руб. Операционные расходы при этом постепенно уменьшаются, что свидетельствует о попытках оптимизации затрат. Объём добычи никеля колеблется, достигая максимума в 2022 году, затем слегка снижается до 198,5 тыс. тонн в 2025 году. Объём добычи платины показывает стабильный рост и выравнивание на уровне около 667 тыс. тройских унций.

Таким образом, несмотря на увеличение себестоимости и снижение прибыли, компания поддерживает относительно стабильный уровень добычи платины и пытается контролировать операционные расходы, что может помочь удерживать бизнес на плаву в условиях внешнего давления на выручку и прибыль.

Хочется отметить, что компания реализует ряд проектов, которые должны внести значимый вклад в развитие зеленых технологий и страны в целом. Инновации «Норильского никеля» направлены на повышение эффективности производства и улучшение ESG показателей, а также создание новых продуктов для высокотехнологичных отраслей.

Стратегические приоритеты «Норильского Никеля»:

- модернизация действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов добычи и производства основных металлов;
- сохранение рыночных позиций и поддержание финансовой устойчивости;
- улучшение экологической ситуации в регионах присутствия.

Комплексная реализация данных стратегических приоритетов позволит обеспечить устойчивое развитие компании, направленное на рост производства и добычи, сохранение конкурентоспособных позиций на

рынке, а также финансовую стабильность. Такой сбалансированный подход создаёт надёжную основу для долгосрочного успеха и устойчивого развития бизнеса.

Помимо стратегических приоритетов, компания активно развивает инновационные направления, которые становятся важным драйвером ее роста и конкурентоспособности. Эти направления представлены на рисунке.

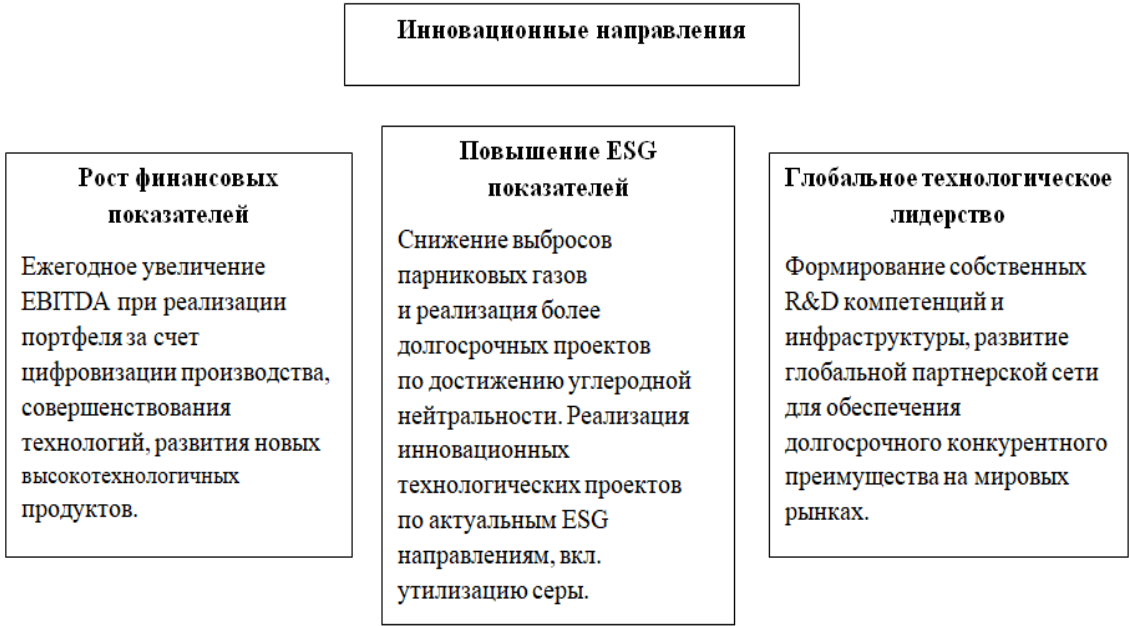


Рисунок - Направления развития «Норильского Никеля»

Источник: составлено авторами по данным из отчета об устойчивом развитии «Норильского никеля» за 2024 г. [2]

Компания «Норильский никель» определила для себя три ключевых направления развития, которые тесно взаимосвязаны и обеспечивают устойчивое будущее. В первую очередь, стратегия направлена на рост финансовых показателей: за счёт внедрения цифровых технологий, совершенствования производственных процессов и создания новых высокотехнологичных продуктов планируется ежегодное увеличение прибыли и эффективности бизнеса. Одновременно большое внимание уделяется повышению ESG-показателей – компания реализует масштабные экологические проекты, направленные на снижение выбросов парниковых газов и достижение углеродной нейтральности, что отвечает современным требованиям экологической ответственности. Наконец, стратегической целью является выход на уровень глобального технологического лидера: формирование собственных исследовательских компетенций, развитие инфраструктуры R&D и создание международной партнёрской сети позволят укрепить позиции на мировом рынке и обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество. Такой

комплексный подход обеспечивает гармоничное сочетание экономической эффективности, социальной ответственности и инновационного развития.

Таким образом, можно отметить, что «Норильский никель» демонстрирует комплексный подход к инновационному развитию, сочетая технологические прорывы в производстве с масштабными экологическими инициативами. Компания активно внедряет цифровые решения, развивает «зелёные» технологии и продукты, что позволяет ей не только снижать экологический след, но и укреплять позиции на глобальном рынке в условиях перехода к низкоуглеродной экономике.

Стратегия компании направлена на достижение углеродной нейтральности, повышение ESG-показателей и создание новых высокотехнологичных продуктов. В таблице 2 представлены цели и итоги «Норильского никеля» в области экологии и изменения климата за 2024 г.

Таблица 2 – Цели и итоги «Норильского никеля» в области экологии и изменения климата за 2024 г.

Ключевые цели в области экологии и изменения климата	1. Сократить количество ЧС межрегионального и федерального характера, влияющих на экологическую ситуацию в регионах присутствия (ед.), до 0. 2. Сокращение выбросов SO₂ до 90%. 3. Соответствие концентрации загрязняющих веществ в стоках нормативным требованиям РФ и соблюдение лимитов по забору свежей воды. 4. Восстановление нарушенных земель с 2022 по 2031 гг. (рекультивация, лесовосстановление, санитарная очистка (га). 5. Отсутствие чистых потерь биоразнообразия в ходе хозяйственной деятельности. 6. Соответствие объектов размещения отходов нормативным требованиям РФ. 7. Соответствие требованиям бирж (Лондонская биржа металлов, Шанхайская фьючерсная биржа и др.).
Результаты	1. Значительное снижение выбросов обусловлено запуском в комплексное опробование двух технологических линий в рамках Серной программы. 2. В 2024 г. было высажено более 174 тыс. саженцев сосны обыкновенной в Сивяковском лесничестве Забайкальского края на площади 87 га, что в совокупности с предыдущими периодами позволило достичь отметки в восстановлении земель на площади 480 га. 3. Уменьшение удельных расходов топлива на производство тепло- и электроэнергии. 4. Актуализация региональных коэффициентов выбросов CO₂ при отпуске электроэнергии в энергосистемах Мурманской области и Забайкальского края.

Источник: составлено авторами по данным из отчета об устойчивом развитии ПАО «Норильский Никель» за 2024 г. [2]

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что «Норильский никель» последовательно реализует экологическую стратегию и добивается ощутимых результатов по ключевым целям в области охраны окружающей среды и климатической повестки.

Так, например, из-за запуска двух технологичных линий в рамках «Серной программы», произошло значительное сокращение выбросов диоксида серы. Компания уверенно движется к поставленной цели снижения выбросов на 90 %. С учётом работ предыдущих лет общая площадь восстановленных земель достигла 480 гектаров, что подтверждает выполнение долгосрочного плана по рекультивации и лесовосстановлению на период 2022–2031 гг.

Компания также повышает энергоэффективность производства: отмечено снижение удельных расходов топлива на выработку тепло- и электроэнергии, что ведёт к сокращению углеродного следа. Дополнительно проведена актуализация региональных коэффициентов выбросов для Мурманской области и Забайкальского края – это повышает точность учёта и отчётности, помогая соответствовать требованиям международных бирж. В рамках программы достижения национальных целей в области экологического благополучия текущие и капитальные затраты ПАО «Норильский Никель» на охрану окружающей среды в 2024 г. составили 94,4 млрд. руб., что представляет собой 8% от выручки.

Также «Норильский никель» для поддержания финансовой стабильности придерживается дисциплинированного подхода к инвестициям за счет организации системной работы по сквозной риск-ориентированной приоритизации инвестиционной программы. Среди ключевых направлений – обеспечение безопасного непрерывного и бережливого производства, митигация технологических рисков и реализация стратегических планов.

Таким образом, «Норильский никель» реализует инновационную стратегию, успешно объединяя передовые технологические решения с комплексными природоохранными проектами. Такой подход позволяет не только повышать эффективность производства, но и минимизировать экологическое воздействие на окружающую среду. Инновационная стратегия компании направлена на устойчивое развитие компании, что проявляется в строгом соответствии как российским экологическим требованиям, так и международным стандартам. Это подчеркивает ответственность и высокие экологические амбиции предприятия, создавая основу для долгосрочного баланса между промышленным ростом и сохранением природных ресурсов.

Список литературы

1. Финансовая отчетность ПАО «ГМК «Норильский никель»» 2021-2025 гг. URL: <https://nornickel.ru/investors/disclosure/financials/> (дата обращения: 08.03.2026).
2. Результаты в области устойчивого развития Группы компаний ПАО «ГМК «Норильский никель»» за 2024 год. URL: <https://investonic.ru/wp-content/uploads/2025/07/rezultaty-v-oblasti-ustojchivogo-razvitiya-esg-nornikel-gmkn-2024.pdf> (дата обращения: 03.03.2026).

Герасимов Е. А.

студент экономического факультета 4 курса СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РОССИЙСКИХ ФИНТЕХ-КОМПАНИЯХ

Развитие современных методологий связано с переходом к гибким фреймворкам, где риск становится динамическим параметром. На данный момент финтех компания может работать эффективно лишь в том случае, если разработка (ИТ-отдел) и бизнес-подразделение имеют эффективную коммуникацию и инструменты реагирования на возникающие препятствия в работе.

Актуальность темы статьи обусловлена цифровой трансформацией рынка, требующей оперативной реакции на возникающие риски. Скорость разработки создает разрыв между инновациями и безопасностью. Внешнее давление и импортозамещение делают традиционные методы контроля неэффективными, требуя перехода к адаптивному риск-менеджменту.

Постановка проблемы заключается в конфликте между потребностью компаний в гибкости и жесткими регуляторными стандартами. Традиционные иерархические модели инертны и не успевают купировать угрозы в ходе непрерывной разработки. Необходим сбалансированный инструментарий для интеграции риск-менеджмента в итерационные циклы без потери темпов роста.

Перцева С. Ю. отмечает, что традиционный подход к управлению рисками базируется на предиктивном планировании, где идентификация и оценка угроз происходят исключительно на начальных этапах жизненного цикла проекта [1, с. 275].

В классической модели Waterfall риски рассматриваются как статичные переменные, требующие создания объемных планов минимизации последствий еще до начала активной фазы реализации, что в условиях неопределенности ведет к накоплению скрытых угроз к моменту сдачи продукта. Однако гибкие методологии семейства Agile в корне меняют данную парадигму, предлагая итеративный процесс, в котором

управление рисками становится непрерывным и органично интегрированным в повседневную деятельность команды.

Фундаментальное отличие заключается в том, что в гибких подходах неопределенность признается естественным свойством среды, а не временным препятствием. Вместо долгосрочных и зачастую ошибочных прогнозов внимание акцентируется на быстрой обратной связи и адаптации стратегии в режиме реального времени, что позволяет купировать негативные факторы на этапе их возникновения.

Рассматривая другие методики, Зубок С.Н. подчеркивает, что применение Scrum в разрезе риск-менеджмента позволяет локализовать угрозы в рамках коротких временных отрезков - спринтов, делая процесс контроля прозрачным и измеримым. Риски обсуждаются на ежедневных встречах, что способствует раннему обнаружению технических сбоев или рыночных отклонений, предотвращая масштабные финансовые потери. Роль владельца продукта в такой системе заключается в глубокой приоритизации задач с учетом не только бизнес-ценности, но и уровня неопределенности каждого элемента, что минимизирует вероятность работы над заведомо рискованными функциями [2, с. 33].

Методология Lean дополняет этот процесс, направляя усилия на полное исключение потерь, что в контексте управления рисками означает жесткую минимизацию производства избыточного или невостребованного функционала, который расширяет поверхность потенциальных атак и операционных сбоев. Lean-менеджмент позволяет существенно снизить операционные риски за счет оптимизации потока создания ценности и устранения бюрократических процессов, замедляющих реакцию на внешние изменения. Параллельно с этим подход Kanban обеспечивает визуализацию рисков через ограничение объема незавершенной работы на каждом этапе производства.

Курманова Д. А. акцентирует внимание на том, что становление лимитов (WIP-limits) предотвращает критическую перегрузку системы и снижает вероятность возникновения ошибок, вызванных человеческим фактором или дефицитом ресурсов в моменты пиковых нагрузок [3, с. 86].

Общество с ограниченной ответственностью «Рови Факторинг Плюс» входит в официальный перечень крупнейших финтех-компаний России [4] в своей деятельности активно использует сочетание указанных практик, выстраивая современную экосистему управления рисками вокруг продуктовых команд, называемых трайбами. Внедрение принципов Lean в данной организации позволяет кратно сокращать время вывода инновационных продуктов на рынок, одновременно снижая вероятность стратегических просчетов за счет раннего тестирования гипотез на реальных данных.

Использование Kanban-досок в подразделениях технической разработки «Рови Факторинга Плюс» обеспечивает непрерывный контроль

за информационной безопасностью на каждом этапе написания кода, исключая накопление технического долга, который сам по себе является серьезным операционным риском, способным дестабилизировать инфраструктуру. Принятие гибких решений в таких структурах не носит поспешного характера, а опирается на инструменты автоматизированного мониторинга и коллективной ответственности, что позволяет своевременно корректировать архитектуру сервисов. Интеграция Agile-культуры в процессы крупнейших игроков финтеха доказывает, что адаптивность становится более надежным гарантом устойчивости, чем классические административные барьеры.

На Рисунке изображен итеративный процесс управления бизнес-активностью, который начинается с директивных указаний Совета директоров и Финансового департамента, инициирующих этап мозгового штурма. Далее следует первый этап реализации бизнес-процесса, который уже заложен с учетом ожидаемого риска, после чего команда переходит к анализу и мониторингу показателей эффективности. На основе полученных данных производится адаптация решений, что логично подводит к принятию необходимости изменений и их последующей реализации, после чего цикл запускается заново в новой итерации. Инструментами для прохождения этого цикла служат стандартные Agile- и Scrum-церемонии: ежедневные стендапы, обзоры спринтов, ретроспективы и работа с бэклогом, которые обеспечивают постоянную коммуникацию между отделами и позволяют гибко реагировать на отклонения, что особенно критично для управления рисками в финтехе, где в данный цикл стоило бы добавить непрерывный мониторинг регуляторной среды.

Научное сообщество подчеркивает значимость адаптивных структур для финансовой устойчивости. Шкодинский С. В. отмечает, что интеграция риск-ориентированного мышления в гибкие процессы является залогом выживания цифровых банков в условиях санкционного давления и технологической изоляции [5, с. 15].

Ван И. указывает на необходимость трансформации роли риск-менеджера из контролирующего органа в активного участника процесса разработки, помогающего команде своевременно осознавать потенциальные угрозы [6, с. 128].

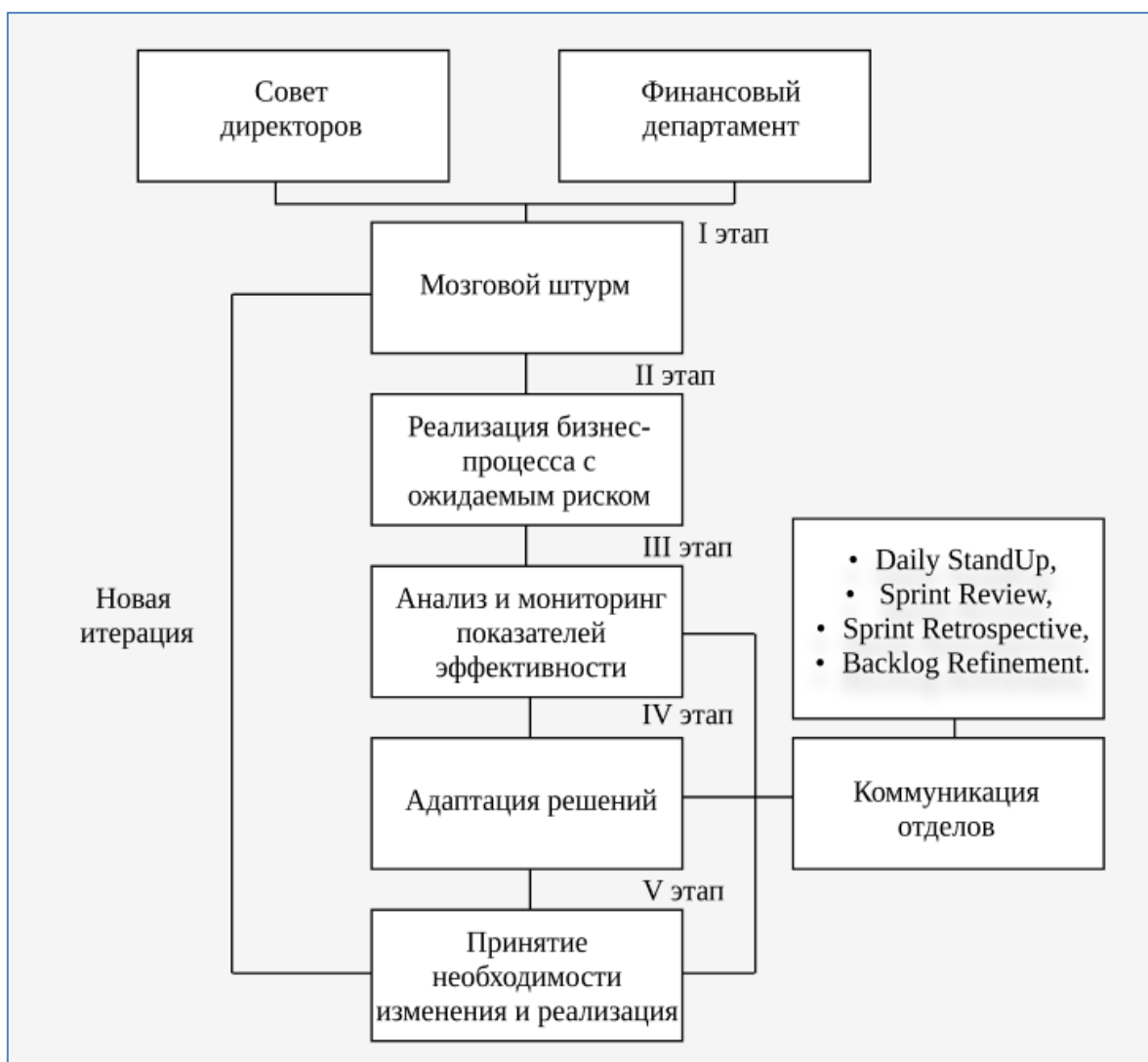


Рисунок - Этапы управления рисками
в ООО «Рови Факторинг Плюс» по принципу Agile и Scrum

Гринько Е. Л. подчеркивает, что методология Scrum наиболее эффективно справляется с технологическими рисками за счет регулярных демонстраций промежуточного продукта заказчику и экспертам по безопасности [7, с. 59].

В таблице представлен сравнительный анализ методологий управления рисками в финтехе.

Принятие гибких решений в финтех-среде не должно отождествляться с поспешностью или отсутствием глубокого анализа. Напротив, специальные инструменты, такие как планирование покера для оценки сложности или регулярные ретроспективы, позволяют проводить качественную коллективную оценку рисков. Использование автоматизированных систем непрерывной интеграции и доставки (CI/CD) выступает техническим инструментом снижения вероятности сбоев при обновлении банковских систем.

Таблица - Сравнительный анализ методологий управления рисками в финтехе

Методология / Подход	Принцип работы с рисками	Ключевые инструменты и механизмы
Waterfall (Традиционная модель)	Риск - статичная переменная. Предиктивное планирование на старте	Объемные планы минимизации последствий, жесткая регламентация, внешние аудиты
Agile (Семейство методологий)	Неопределенность - естественная среда. Риск - динамический параметр	Итеративный подход, быстрая обратная связь, адаптация стратегии в реальном времени
Scrum	Локализация угроз в рамках коротких отрезков (спринтов)	Ежедневные встречи, ретроспективы, планирование спринтов, приоритизация бэклога владельцем продукта
Lean (Бережливое производство)	Минимизация рисков через устранение потерь и лишнего функционала	Оптимизация потока создания ценности, отказ от избыточных фич («поверхности атаки»)
Kanban	Визуализация рисков и предотвращение перегрузок	Доски визуализации, лимиты незавершенной работы (WIP-limits)
DevSecOps (Рекомендация)	Интеграция безопасности в процесс разработки	Автоматизированный мониторинг, CI/CD пайплайны, автотесты безопасности

Рекомендация для ООО «Рови Факторинг Плюс» может заключаться в дальнейшем углублении интеграции концепции DevSecOps в работу каждой команды, что позволит автоматизировать проверку безопасности без потери темпов инновационного развития. Такой подход минимизирует риски утечки персональных данных и несанкционированного доступа к финансовым транзакциям.

Вывод проведенного исследования подтверждает гипотезу о безусловном преимуществе гибридных моделей управления рисками для современного финтеха. Сочетание принципов Agile с гибкими элементами управления рисками позволяет российским компаниям сохранять конкурентоспособность и доверие клиентов. Гибкость методологий обеспечивает устойчивость бизнеса к внешним шокам, превращая процесс управления рисками из бюрократической обязанности в стратегический актив организации. Эффективная работа с неопределенностью становится ключевым фактором успеха, где грамотное использование Lean и Kanban позволяет избегать потери и находить новые возможности для роста в условиях рыночной турбулентности.

Список литературы

1. Перцева С. Ю., Срибный А. Достижения индустрии финтеха как фактор экономического роста // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-2. С. 273-284. DOI 10.17513/vaael.2377. EDN RMLPYO.

2. Зубок С. Н. Финтех-акселерация как способ внедрения инновационных решений и сервисов в банковскую деятельность // Банковский вестник. 2020. № 9(686). С. 28-37. EDN NVEXYH.
3. Курманова Д. А., Султангареев Д. Р., Хабибуллина Л. Р. Модели управления рисками финансовых технологий // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 2(32). С. 82-91. DOI 10.17122/2541-8904-2020-2-32-82-91. EDN ZPVSFW.
4. Финтех-платформа ROWI – победитель премии Fintech Awards. Ассоциация факторинговых компаний. URL: <https://asfact.ru/news/finteh-platforma-rowi-pobeditel-premii-fintech-awards/> (дата обращения: 28.02.2026).
5. Шкодинский С. В., Павлов А. А. Механизм минимизации финтех-рисков, влияющих на экономическую безопасность коммерческих банков // Российский экономический интернет-журнал. 2024. № 1. С. 13-19., EDN EPDGBU.
6. Ван И., Чжан Я., Писаренко Ж. В. Управление операционными рисками в индустрии финтеха: сравнение практик России и Китая // Modern Economy Success. 2024. № 6. С. 126-135. DOI 10.58224/2500-3747-2024-6-126-135. EDN HAVMQI.
7. Гринько Е. Л., Гарагуц М. А. Управление банковскими рисками в условиях развития цифрового банкинга: трансформация подходов // Финансовые исследования. 2025. № 1(86), С. 50-63. DOI 10.54220/finis.1991-0525.2025.86.1.005. EDN BIDGNZ.

Гусева А. В.

студент 1 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В условиях высокой динамичности рыночных процессов, ускоренной цифровизации бизнес-среды и обострения конкурентной борьбы выбор надежной конкурентной стратегии является основополагающим фактором устойчивого развития организации. Именно от него зависят долгосрочная конкурентоспособность, способность адаптироваться к изменениям и реализовывать стратегические цели.

В экономической науке осмысление конкурентных стратегий прошло значительный путь – от первых концепций ценовой конкуренции до сложных комплексных моделей, учитывающих стратегические возможности организации, динамичность внешней среды, а вместе с тем и всевозможные ограничения. На современном этапе существует много точек зрения на систематизацию стратегий конкурентного поведения, что

порождает необходимость их структурированного анализа и сопоставления.

Рассмотрим основные конкурентные стратегии современности, представленные в Таблице.

Все стратегии можно разделить на две большие группы по видам конкуренции:

1) ценовая конкуренция – такие тактики, которые в долгосрочной перспективе помогают укрепить позиции товара и обеспечить предприятию высокие конкурентные преимущества [1, с. 46]. Этот вид конкуренции наиболее прост в применении и понятен при формировании стратегии.

2) неценовая конкуренция основана на достижении превосходства над конкурентами за счет качественных улучшений производственных процессов, повышения качества продукции и внедрения инновационных технологий [1, с. 47]. Такая стратегия требует более тщательного изучения рынка и оперативного внедрения новшеств [2, с. 19]. Ее отличительные черты – дополнительные гарантии, яркая запоминающаяся реклама и поиск перспективных каналов сбыта.

Таблица – Конкурентные стратегии развития предприятия

Авторы стратегий	Типы конкурентны стратегий
И. Ансофф	Стратегия развития рынка Стратегия развития продукта Стратегия максимизации доли рынка Стратегия диверсификации
М. Портер	Стратегия фокуса на рыночной позиции Стратегия фокуса на новых продуктах Стратегия лидерства в издержках Стратегия дифференциации
Л.Г. Раменский А. Ю. Юданов	Коммутантная стратегия Эксплерентная стратегия Пациентная стратегия Виолентная стратегия
Г.Л. Азоев	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка Стратегия внедрения новшеств Стратегия сегментирования рынка Стратегия снижения себестоимости
А.А. Томпсон А.Дж. Стрикленд	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка посредством дифференциации Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе низких издержек Стратегия лидерства по издержкам Стратегия наилучшей стоимости

Наибольшую ценность для предприятия представляют стратегии, опирающиеся на ключевые конкурентные преимущества – снижение издержек производства и дифференциацию продукции. Так, можно выделить три обобщенных типа конкурентных стратегий:

1) минимизация и фокусирование на издержках. Оптимальна для предприятий с широкой сферой деятельности и разнообразным ассортиментом. Такие предприятия эффективнее управляют общими издержками. Для успеха нужны относительно стабильные низкие издержки по ключевым направлениям, однако существует риск потери рыночных позиций.

2) фокусирование на широких или узких сегментах рынка. Предприятие направляет ресурсы на развитие наиболее перспективной ниши с высоким потенциалом роста [3, с. 56]. Важно располагать большим количеством ресурсов и технологий, чтобы успешно противостоять внешней среде и конкурентам.

3) дифференциация и диверсификация:

- дифференциация связана с уникальностью продукта и его ценными для потребителей свойствами (высокое качество, технические преимущества). Это дает возможность устанавливать повышенные цены и наращивать прибыль [4, с. 108].

- диверсификация подразумевает выпуск новой продукции с применением передовых технологий. Это требует значительных вложений, но помогает надежно закрепиться в новых сегментах рынка [2, с. 44].

В зависимости от размеров и возможностей предприятия выделяют следующие виды стратегий:

1) виолентная стратегия – основана на снижении издержек за счет масштабного производства. Как следствие, предприятие поставляет на рынок большой объем стандартизированной продукции, за счет сбыта которой развивает собственную инфраструктуру. Главный девиз приверженцев этой стратегии: «Дешево, но качественно». Стабильное качество продукции является залогом высокой конкурентоспособности виолентов. К ним относятся большинство компаний с массовым производством.

2) эксплерентная стратегия - предприятия с такой стратегией делают основной упор на инновации. Основной целью является выпуск радикальных новшеств для того, чтобы сформировать новый спрос и занять лидирующие позиции в зарождающейся отрасли. Высокие затраты на исследования и длительные сроки разработки могут в большинстве случаев повлечь за собой неудачу, но в 15% случаев такие «первопроходцы» добиваются успеха.

3) пациентная стратегия – предприятия не пытаются конкурировать на широком рынке, а сосредотачиваются на узкой нише. Цель – стать лидером в выбранной отрасли, где крупные игроки либо не работают, либо

не могут предложить столь персонализированный продукт. Становятся успешными за счет глубины знаний, качества и индивидуального подхода.

4) коммутантная стратегия – в отличие от эксплерентной стратегии, происходит имитирование новинок или предложение новых видов услуг на базе новой продукции. Предприятия находят недостаточно обслуживаемые секторы рынка и предлагают решения с опорой на существующие и проверенные технологии. Чаще всего такую стратегию перенимают малые и средние предприятия, которые берут лучшее из того, что уже есть, и предлагает это там, где в этом есть потребность.

Выбор и реализация конкурентной стратегии – лишь часть задачи. Важно выстроить ее так, чтобы качественно отличаться от конкурентов, действовать системно и последовательно и минимизировать риски, препятствующие достижению успеха.

Для успешной разработки и внедрения стратегии нужна четкая система действий, нацеленная на экономическую эффективность и результативность [5, с. 103]. Ключевые правила выбора и реализации конкурентной стратегии:

- опора на собственный опыт. Анализ достигнутых результатов и внутренней среды предприятия поможет сформировать актуальную стратегию и избежать ошибок, совершенных в прошлом.

- последовательность. Поэтапное внедрение снижает риски и позволяет согласовать стратегические цели компании с текущей ситуацией на рынке и в экономике [4, с. 108].

- контроль процесса на всех этапах, регулярный анализ результатов и их корректировка необходима для решения долгосрочных задач.

Эффективность выбранной стратегии оценивают по следующим показателям:

- финансово-экономический потенциал: рентабельность, доходность, прибыль;

- рыночный и производственный потенциал: динамика объема продаж, коэффициент загрузки производственных мощностей, уровень брака [3, с. 42];

- кадровый потенциал: квалификация сотрудников, компетентность руководителей, производительность труда, соблюдение норм управляемости, текучесть кадров [3, с. 56].

Эти показатели помогают оценить, насколько долгосрочные цели соответствуют внешней среде и определить необходимость корректировки стратегии через пересмотр ее этапов (рисунок 1). Такой последовательный подход позволяет оптимизировать затраты всех ресурсов на разработку и внедрение стратегии.

Обобщая вышеуказанное, следует подчеркнуть, что грамотно выстроенная конкурентная стратегия действует системно и охватывает все аспекты деятельности предприятия. Она помогает решать целый комплекс

взаимосвязанных задач: изучать макро- и микросреду, анализировать рыночные сегменты и деятельность конкурентов, оценивать внутренние возможности предприятия.

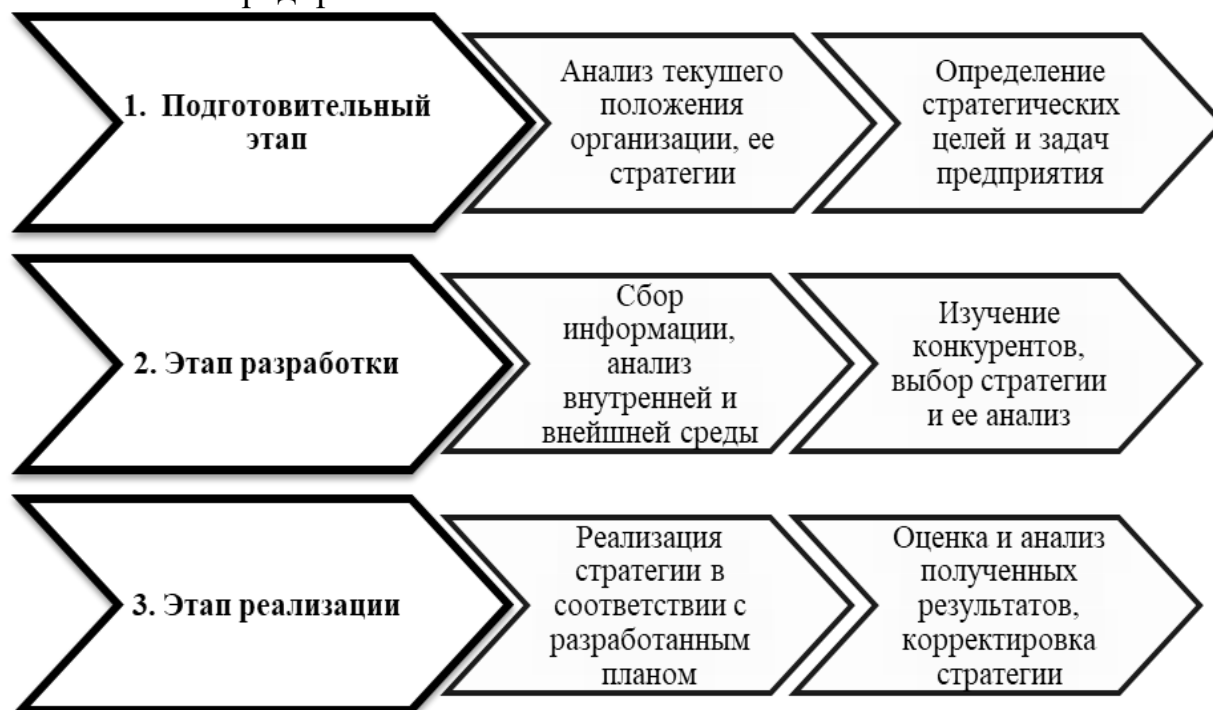


Рисунок 1 – Этапы реализации конкурентной стратегии предприятия

Результатом внедрения такой стратегии становится повышение организационной адаптивности. Это, в свою очередь, запускает процесс непрерывного совершенствования производственных процессов и улучшение качественных характеристик выпускаемой продукции, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность предприятия.

Список литературы

1. Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебник / Г.Д. Антонов, О.И.Иванова, В.М. Тумин. — Москва: Инфра-М, 2016. — 348 с.
4. Баданина, В. А. Ключевые факторы управления конкурентоспособностью // Вектор экономики. 2018. №11(29). С.108.
5. Елизарьева М. С. Эффективные конкурентные стратегии: новая конкурентная стратегия на основе инновационного превосходства // Научный журнал. 2016. №8(9). С.42–44.
3. Кокорев А. С. Факторы конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании // Московский экономический журнал. 2020. № 9. С. 56.
2. Карпов А. Л. Конкурентоспособность: стратегия и тактика. — Москва : Манн, Иванов и Файбер, 2016. — 342 с.

НЕВИДИМЫЕ НАВЫКИ ЦИФРОВОЙ ЭПОХИ: КАК SOFT SKILLS СТАНОВЯТСЯ HARD-КРИТЕРИЕМ УСПЕХА

В условиях стремительной цифровизации и внедрения технологий искусственного интеллекта происходит глубокая трансформация системы трудовых компетенций. Если в начале 2010-х годов soft skills в России воспринимались как второстепенное дополнение к профессиональным знаниям, то сегодня они становятся ключевым фактором адаптивности и устойчивости человека в быстро меняющемся цифровом мире. [1]

Технологические сдвиги происходят столь стремительно, что горизонты будущего постоянно смещаются: востребованные сегодня компетенции завтра утрачивают актуальность, а новые профессии возникают за считанные месяцы.

Цель исследования — проанализировать трансформацию soft skills в результате цифровой революции и определить, какие из них станут определяющими для успешной занятости к 2030 году.

Термин «мягкие навыки», относящийся к любым компетенциям, которые не применялись при использовании машин, возник в армии США в конце 1960-х годов, а в 1972 г. в учебных пособиях армии США уже официально начали использовать термин soft skills. Сформулировано его новое определение: «Мягкие навыки — это важные навыки, связанные с работой, которые не связаны с взаимодействием с машинами и применение которых в работе довольно широко» [2]. В 1990–2000-е годы идея гибких навыков активно распространилась в сфере менеджмента, HR и образования на Западе, а с началом глобализации и цифровизации постепенно проникла и в Россию.

В российском профессиональном и образовательном дискурсе термин «soft skills» начал стабильно входить в академические публикации, учебные программы и требования работодателей в первой половине 2010-х годов; это подтверждается серией контент-анализов и обзорных исследований, фиксировавших заметный рост публикаций и внедрение соответствующих модулей в вузах и колледжах.

Этому способствовали рост IT-индустрии (Яндекс, Mail.Ru, ЕРАМ, Luxoft), цифровизация управления, появление онлайн-образования и распространение гибких методологий (Agile, Scrum). Soft skills стали частью корпоративных компетентностных моделей, программ школ и вузов.

В итоге soft-skills как в мировой, так и в российской практике перешли от интуитивного, фрагментарного понимания гибких компетенций к их научно обоснованной классификации и закреплению в

образовательных и профессиональных стандартах. Так в 2015 г. был произведен анализ более 170 научных работ на данную тему, в ходе которого были выявлены 10 навыков, важных с точки зрения работодателя. В этот список вошли социальные навыки, навыки мышления высокого порядка, самоконтроль, позитивная Я-концепция, умение взаимодействовать в коллективе, трудолюбие и надёжность, самомотивация, ответственность и позитивный настрой [3].

Таблица 1- Соотношение востребованных профессий и требуемых soft-skills за период 2015-2025 годы

Год	Самые востребованные профессии	Требуемые soft-skills
2015	1) Менеджеры по продажам 2) IT / инженеры 3) Администраторы / операторы	1) Коммуникабельность, ответственность, стрессоустойчивость, клиентоориентированность, навыки переговоров 2) Командная работа, ответственность, обучаемость / адаптивность, организованность, аналитическое мышление 3) Коммуникабельность, ответственность, стрессоустойчивость, внимательность, самоорганизация
2020	1) Медицинские специалисты 2) IT-специалисты 3) Специалисты в сфере логистики	1) Эмпатия, коммуникация, ответственность, стрессоустойчивость, командная работа 2) Командная работа, самоорганизация, критическое мышление, ответственность, проактивность 3) Ответственность, организованность, стрессоустойчивость, коммуникация, адаптивность
2025	1) Продавцы-консультанты 2) Менеджерам по продажам 3) Водители	1) Коммуникация, адаптивность, ответственность, инициативность, командная работа 2) Переговоры / коммуникация, проактивность, адаптивность, ответственность, клиентоориентированность 3) Ответственность, стрессоустойчивость, адаптивность, коммуникабельность, самоорганизация

Однако, несмотря на накопленный массив исследований, представления о составе и структуре soft skills продолжают изменяться, отражая запросы рынка труда и трансформацию социально-экономической среды.

Так уже в 2020 г. Национальная ассоциация колледжей и работодателей через целевую группу специалистов по развитию колледжей и специалистов по кадрам (персоналу) на обширных исследованиях среди работодателей определила восемь компетенций, связанных с готовностью выпускника к карьере, которыми являются навыки: креативного мышления и решения проблем; публичного выступления и грамотной письменной речи; командной работы, цифровой

грамотности; руководства и профессионального отношения к коллективу (трудовая этика); построения и управления собственной карьерой; мультикультурности [4]. Как видно, только за эти пять лет эти навыки существенно изменились.

Для выявления трендов в развитии soft skills в России, рассмотрим требуемые компетенции для профессий с высоким спросом в 2015, 2020 и 2025 годах [5, 6, 7].

Исходя из приведенных данных можно выделить следующие тенденции в soft-skills в каждом периоде:

- 2015 год: рынок стабилен, приоритет на надёжность и базовую коммуникацию.

- 2020 год: кризис, пандемия, цифровизация, отсюда рост значимости адаптивности, стрессоустойчивости и самодисциплинированности.

- 2025 год: цифровые сервисы, персонализация, рост конкуренции, закрепившие цифровую грамотность, усилившие роль критического мышления и гибкости во всех ее проявлениях.

Анализ показывает, что динамика кадровых трендов и развитие гибких навыков напрямую зависят от текущих внешних условий. Перспективность профессий будущего определяется технологическими и экономическими преобразованиями, а также потребностями работодателей в определённых типах специалистов. Уровень актуальности оценивается через фактический и прогнозируемый спрос, проявляющийся в количественной или квалификационной нехватке кадров. В результате одни сферы испытывают дефицит высококвалифицированных специалистов вследствие их узкой специализации, тогда как в других областях, несмотря на большое количество работников, лишь немногие соответствуют необходимым профессиональным стандартам [8].

В связи с этим можно выделить две тенденции развития soft-skills в России.

Первая относится к насыщенным кадрами сферам. Как показывает статистика менеджеры по продажам не выходят из топа востребованных профессий уже 10 лет и с большой вероятностью останутся в нем еще на ближайшие 5 лет. К настоящему времени рынок e-commerce, сектор экономики, охватывающий покупку и продажу товаров, услуг и прав на информацию через интернет-каналы, переходит в стадию зрелости, где конкуренция заставляет предпринимателей искать более узкие, специализированные ниши [7].

Будущее российского e-commerce — не в масштабе, а в глубине понимания потребностей клиентов. Компании, которые сумеют предложить качественные персонализированные услуги и товары, получат конкурентное преимущество в новых условиях [9]. Исходя из этого можно предположить, что в данной сфере останутся актуальными стандартные

soft-skills: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки убеждения, стрессоустойчивость и критическое мышление.

Более интересна вторая тенденция, теснее связанная с техническим прогрессом и возникновением относительно новых специальностей. Логично, что наиболее востребованными профессиями будут те, которые относительно недавно появились в экономике страны, и на которые не обучали. На ближайшее будущее это специалисты по работе с нейросетями, программисты цифровых двойников, менеджеры цифровых сред (метавселенных), операторы дронов [6].

Однако, по данным Institute for the Future, к 2030 году половина востребованных специальностей ещё даже не придумана. И это не футурология — это уже повестка HR-директоров и топ-менеджеров. Следовательно, soft-skills будущего в первую очередь связаны с гибкостью мышления. То, что работало вчера, сегодня может тормозить рост. В этой реальности выигрывают не самые опытные, а те, кто умеет быстро переобучаться на ходу — менять подходы, пробовать новое, смотреть шире. В России — на фоне импортозамещения, выхода новых рынков и технологических рывков — умение быстро учиться стало не просто плюсом, а обязательным условием карьерной устойчивости.

Анализ развития soft skills в России демонстрирует, что в условиях стремительной цифровизации и технологических трансформаций «мягкие навыки» однозначно становятся решающим фактором успеха на рынке труда. С течением времени требования работодателей к личным компетенциям существенно меняются: сначала, придя в российские практики в 2010 году, soft-skills представляли собой базовые навыки коммуникации и умение работать в команде, затем в 2020 году на первое место вышла само дисциплинированность, без которой перестроиться к новой онлайн-реальности было просто невозможно, то к 2030 году следует развивать гибкость мышления. Важно отметить, что остальные мягкие навыки сохраняют свою значимость и продолжают интегрироваться в требования к специалистам. Например, цифровая грамотность рассматривается как минимальный обязательный уровень компетенций для каждого специалиста.

Список литературы

1. Harvard Business Review. Исследование аналитических служб. URL: <https://api.vc.ru/v2.8/redirect?to=https%3A%2F%2Fwww.quantumworkplace.com%2Fwinning-approach-to-employee-success&postId=288000> (дата обращения: 05.11.2025).
2. National Association of Colleges and Employers. Career Readiness Defined: Identifies Key Competencies. URL: <https://www.nacweb.org/career-readiness/competencies/careerreadiness-defined/> (дата обращения: 05.11.2025).

3. Workforce connections: Key soft skills that foster youth workforce success. Child Trends. June 2015.
4. Paul G. What are soft skills? Paper presented at the CONARC Soft Skills Conference, Texas, 12–13 December 1972.
5. Рейтинг наиболее востребованных профессий в 2015 г. URL: <https://hh.ru/article/18241> (дата обращения: 10.11.2025).
6. Рейтинг самых востребованных профессий 2025 года. URL: <https://journal.sovcombank.ru/news/samie-vostrebovannye-professii-2025-goda> (дата обращения: 10.11.2025).
7. Рейтинг самых востребованных профессий по итогам 2020 года. URL: <https://ria.ru/20201215/professii-1589244571.html> (дата обращения: 10.11.2025).
8. РИА Новости. Профессии 2025 года. URL: <https://ria.ru/20250203/professii-1776484918.html> (дата обращения: 10.11.2025).
9. ЮKassa. Исследование e-commerce. URL: <https://yoomoney.ru/document/e-commerce-pereshel-k-kachestvennomu-rostu> (дата обращения: 20.11.2025).

Джанумов Р. А.
студент Социально-экономического института 1 курса
СГТУ им. Гагарина Ю. А.

ИННОВАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА

В современных условиях усиления межрегиональной конкуренции за инвестиции и человеческий капитал туризм становится стратегическим сектором экономики, способным обеспечить устойчивый рост, диверсификацию и повышение качества жизни. Для многих регионов России, включая Саратовскую область, актуализация туристского потенциала является ответом на вызовы сырьевой зависимости и необходимости формирования новой модели экономики, основанной на знаниях и уникальных территориальных активах. Настоящее исследование ставит целью разработать концепцию инновационного развития регионального туризма на примере Саратовской области, увязав практические меры с теоретическими подходами к экономическому развитию, исторически характерными для российской мысли, которая всегда адаптировала глобальные теории к местной социально-экономической специфике [1], [2].

1. Социально-экономический контекст и туристский потенциал Саратовской области

Саратовская область обладает значительным, но не полностью реализованным туристско-рекреационным потенциалом. Регион характеризуется стабильным, но умеренным экономическим ростом: Валовой региональный продукт (ВРП) в 2025 году составил 1,3 трлн руб., показав прирост 1,5% [3]. Экономика традиционно опирается на мощный агропромышленный комплекс (лидерство по сбору подсолнечника, 7-е место в стране по сбору зерна) и диверсифицированную промышленность (индекс промышленного производства – 106,1% в 2025 году) [2]. Однако, по сводным рейтингам социально-экономического развития, область стабильно занимает средние позиции (например, 40-е место по итогам 2021 года), что указывает на наличие неиспользованных резервов роста, одним из которых является туризм [4].

К ключевым активам области для развития туризма относятся:

- природное и культурно-историческое наследие: Волжские берега, уникальные ландшафты, памятники истории (старинная архитектура Саратова, Энгельса, музеи);
- событийный потенциал: фестивали, связанные с культурой Поволжья, гастрономические мероприятия на основе местной аграрной продукции;
- транспортно-географическое положение: наличие крупного транспортного узла (аэропорт, железнодорожные и автомобильные магистрали).

Основными сдерживающими факторами являются: недостаточно развитая специализированная инфраструктура, фрагментированность предложения, низкий уровень цифровизации и продвижения на федеральном и международном рынках, а также кадровый дефицит в сфере гостеприимства.

2. Инновационная модель развития туристско-рекреационного комплекса: от теории к практике

Выход на новую траекторию развития требует перехода от пассивной эксплуатации имеющихся ресурсов к активному инновационному моделированию турпродукта. Предлагаемая модель базируется на трех взаимосвязанных компонентах, отражающих как современные мировые тренды, так и теоретическое наследие российской экономической мысли, всегда подчеркивавшее важность институциональных и социальных факторов [1], [6].

1. Формирование инновационного туристско-рекреационного кластера (ИТРК). Кластерный подход позволит преодолеть фрагментированность сектора за счет концентрации и кооперации усилий бизнеса (отели, туроператоры, транспорт), государства (администрация области, муниципалитеты) и науки (Саратовский государственный

университет, НИИ). Цель ИТРК – создание синергетического эффекта через совместное продвижение, разработку стандартов качества, развитие инфраструктуры и подготовку кадров. Ключевыми направлениями кластера могут стать: этнографический и гастрономический туризм, wellness-туризм на базе природных ресурсов, промышленный туризм на ведущих предприятиях области, научно-образовательный туризм (посещение университетов, технопарков).

2. Цифровая трансформация (DT) туристской экосистемы. Инновационность модели обеспечивается сквозной цифровизацией:

- разработка мобильного приложения и единого онлайн-портала «VisitSaratov» с функцией «умного» планирования маршрутов, виртуальными гидами, системой онлайн-бронирования и электронными платежами.

- внедрение технологий дополненной реальности (AR) для оживления исторических объектов.

- использование big data для анализа туристских потоков и формирования персонифицированных предложений.

3. Создание уникального междисциплинарного турпродукта «Саратовский меридиан: от космоса до глубин культуры». Данный продукт интегрирует разрозненные активы в единый нарратив, предлагая тематические маршруты, объединяющие:

- космическая тема (музей Ю.А. Гагарина в Энгельсе, предприятие «НПП «Алмаз»).

- аграрно-гастрономическая тема (посещение современных агрохолдингов, дегустации, фермерские рынки).

- культурно-историческая тема (музеи, театры, старообрядческие села).

- научно-образовательная тема (университеты, инновационный центр «Сколково-Поволжье»).

3. Оценка экономического эффекта и повышение конкурентоспособности региона

Реализация модели направлена на достижение конкретных социально-экономических результатов, соответствующих целям регионального развития, представленным в Таблице [2], [5].

Повышение конкурентоспособности региона будет обеспечено не только прямыми экономическими индикаторами, но и за счет укрепления имиджа Саратовской области как современного, открытого и технологичного региона, привлекательного для жизни, инвестиций и посещения.

Таблица - Ожидаемые результаты реализации инновационной модели развития туризма в Саратовской области к 2030 году [5]

Показатель	Базовый уровень (2025, оценка)	Целевой показатель (2030)	Экономический и социальный эффект
Доля туризма в ВРП	~1.5%	4-5%	Диверсификация экономики, рост несырьевого экспорта (услуг).
Количество созданных рабочих мест	–	5 000+	Снижение уровня безработицы, закрепление молодежи в регионе.
Индекс цифровизации турсервисов	Низкий	Высокий (внедрение 10+ DT-решений)	Повышение конкурентоспособности и привлекательности для молодых туристов.
Объем частных инвестиций в инфраструктуру	–	3-4 млрд руб.	Стимулирование смежных отраслей (строительство, IT, транспорт).

Развитие туризма в Саратовской области на основе инноваций представляет собой практическую модель реализации теоретических концепций экономического развития, актуальных для России. Эта модель предполагает не просто копирование успешных практик, а их адаптацию к уникальному историческому, культурному и экономическому контексту региона – подход, глубоко укорененный в отечественной экономической мысли [6]. Интеграция кластерной политики, цифровых технологий и креативного проектирования турпродукта способна трансформировать туристско-рекреационный комплекс в драйвер качественного роста, внося вклад в структурную перестройку экономики, создание новых высококвалифицированных рабочих мест и формирование привлекательного образа Саратовской области в национальном и международном пространстве. Успех данной трансформации зависит от эффективности государственно-частного партнерства и скоординированных действий всех заинтересованных сторон.

Список литературы

1. Бусаргин Р. В. Экономика Саратовской области показала рост по итогам года. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/xxxxxx> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Покидченко М.Г. Социально-экономическая мысль России середины XVIII – начала XX в. URL: https://litgid.com/books/sotsialno_ekonomicheskaya_mysl_rossii_serediny_xviii_nachala_xx_v/read/ (дата обращения: 11.02.2026).
3. Социально-экономическое развитие Саратовской области: [доклад]. URL: <https://saratov.gov.ru/gov/auth/mineconom/razvitie/> (дата обращения: 27.02.2026).

4. Покидченко М. Г. Пути развития экономики России: теория и практика: учебное пособие / М.Г. Покидченко, Л.Н. Сперанская, Т.А. Дробышевская. – Москва: ИНФРА-М, 2010. 312 с.
5. Социально-экономическое положение Саратовской области: статистический сборник. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://64.rosstat.gov.ru/publication> (дата обращения: 01.03.2026).
6. Халин К. Итоги года. Саратовская область заняла 40-е место по социально-экономическому развитию. URL: <https://www.vzsar.ru/news/2021/12/16/itogi-goda-saratovskaya-oblast-zanyala-40e-mesto-po-socialnoekonomicheskomu-razvitiu.html> (дата обращения: 01.03.2026).

Дорошин В. М.

аспирант 1 курса РУДН им. Патриса Лумумбы

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В финансовых организациях устойчивость всё чаще зависит не только от капитала, резервных мощностей и формально описанных регламентов. Для банка, страховой компании или финтех-подразделения критически важным становится состояние цифровой инфраструктуры: платёжных сервисов, каналов дистанционного обслуживания, внутренних платформ, систем защиты данных и аналитических контуров. Любой сбой в этих зонах быстро выходит за пределы технической проблемы и затрагивает доверие клиентов, выполнение обязательств и репутацию организации.

В этой связи ИТ-специалисты перестают быть «обслуживающим» персоналом в узком смысле слова. Их решения определяют, насколько быстро организация реагирует на инцидент, как качественно восстанавливает сервисы, умеет ли предупреждать повторные ошибки и сохраняет ли управляемость при росте нагрузки. Поэтому вовлечённость ИТ-персонала целесообразно рассматривать не только как показатель настроения сотрудников, но и как один из факторов организационной устойчивости.

Цель статьи - показать, каким образом вовлечённость ИТ-специалистов связана с устойчивостью финансовой организации, и обозначить управленческие условия, при которых эта связь приобретает практический смысл. Статья опирается на исследования вовлечённости персонала, модель «требования - ресурсы», а также на подходы к непрерывности деятельности и информационной безопасности.

В научной литературе вовлечённость обычно описывается как активное психологическое присутствие человека в рабочей роли. У. Кан связывал её с тем, что сотрудник вкладывает в работу когнитивную, эмоциональную и физическую энергию [1, с. 694]. В. Шауфели и соавторы рассматривали вовлечённость как позитивное рабочее состояние, выраженное через энергичность, преданность делу и погружённость в задачу [2, с. 74]. Для анализа IT-персонала важно не смешивать вовлечённость с удовлетворённостью. Сотрудник может быть доволен зарплатой и графиком, но при этом не проявлять инициативы, не предупреждать о рисках и не связывать собственную задачу с качеством общего продукта.

Особенность IT-труда состоит в высокой доле интеллектуальной неопределённости. Разработчик, аналитик, инженер по данным или специалист по информационной безопасности регулярно работает с неполной информацией, меняющимися требованиями, техническими ограничениями и необходимостью выбора между скоростью и надёжностью. В финансовом секторе эта напряжённость усиливается: цифровые решения должны быть не только удобными, но и безопасными, отказоустойчивыми, соответствующими требованиям регулирования и ожидаемому уровню клиентского сервиса.

Модель «требования - ресурсы» помогает объяснить, почему вовлечённость не возникает из одного призыва «работать лучше». А. Баккер и Е. Демерути показывают, что рабочая среда формируется соотношением требований и ресурсов: требования повышают нагрузку, а ресурсы позволяют достигать целей, снижать издержки напряжения и поддерживать развитие [3, с. 309-328]. В IT-подразделении финансовой организации требованиями становятся срочные релизы, инциденты, технологический долг, регуляторные изменения и сложность архитектуры. Ресурсами выступают автономия, ясные приоритеты, качественная коммуникация с бизнес-заказчиком, обучение, инженерные инструменты и признание профессиональной экспертизы.

Под устойчивостью финансовой организации понимается способность сохранять критически важные функции, адаптироваться к нарушениям и восстанавливаться после них. В стандарте ISO 22301 управление непрерывностью деятельности связывается с готовностью организации к сбоям, реагированием на них и последующим восстановлением [4]. Для финансового сектора это не абстрактное требование: отказ мобильного приложения, ошибка в платёжном процессе или задержка восстановления после киберинцидента имеют прямые экономические и репутационные последствия.

Если перевести вовлечённость из HR-терминологии на язык операционного управления, её значение проявляется в повседневных решениях IT-команд. Вовлечённый специалист, как правило, не

ограничивается формальным закрытием задачи. Он задаёт вопросы о последствиях архитектурного решения, замечает уязвимые места процесса, фиксирует знание для коллег, сообщает о риске до того, как он становится инцидентом, и не воспринимает качество кода как частное дело отдельного исполнителя. Такой тип поведения нельзя полностью предписать регламентом: он держится на профессиональной ответственности и доверии к организации.

Особенно хорошо это видно в сфере информационной безопасности. ISO/IEC 27001 рассматривает информационную безопасность как управляемую систему, предполагающую распределение ответственности, оценку рисков и постоянное улучшение процессов [5]. Однако на практике даже подробная политика безопасности остаётся уязвимой, если сотрудники относятся к ней формально. Для финансовой организации опасна ситуация, когда доступы оформляются «по привычке», предупреждения специалистов остаются без реакции, а разбор инцидента превращается в поиск виновного. Вовлечённость снижает этот риск, поскольку поддерживает не только соблюдение процедуры, но и внутреннюю заинтересованность в надёжном результате.

При этом было бы ошибкой считать вовлечённость универсальным средством от всех организационных проблем. Она усиливает устойчивость только в сочетании с управленческими механизмами: понятными целями, реалистичной нагрузкой, инженерной культурой, обменом знаниями и правом специалистов открыто говорить о технических рисках. Если под вовлечённостью фактически понимается готовность постоянно перерабатывать и «спасать» проект, результат может оказаться обратным: команда быстрее выгорает, сильные сотрудники уходят, а устойчивость снижается.

Для руководства финансовой организации практическая задача состоит не в том, чтобы один раз измерить индекс вовлечённости, а в том, чтобы сделать осмысленную работу возможной. IT-специалист должен понимать, зачем выполняется техническая задача и как она связана с устойчивостью клиентских сервисов, безопасностью операций или развитием продукта. Когда задача существует только как строка в backlog, её организационный смысл легко теряется. Когда же команда видит влияние своего решения на стабильность сервиса, ответственность становится более предметной.

Второе условие связано с автономией. Для IT-персонала важна возможность выбирать техническое решение, обсуждать архитектуру, спорить о рисках и предлагать альтернативы. Но автономия не должна превращаться в неопределённость. Сотрудникам нужны понятные приоритеты, критерии качества и границы ответственности. Иначе свобода выбора воспринимается не как доверие, а как перекладывание управленческой неопределённости на исполнителя.

Для финансовой организации развитие IT-команды имеет не вспомогательное, а прямое управленческое значение. Чем сильнее бизнес зависит от цифровых каналов, тем менее допустима ситуация, при которой знания сотрудников устаревают быстрее, чем обновляется технологическая среда. В этом смысле обучение нельзя сводить к формальному повышению квалификации. Более продуктивными оказываются те форматы, которые встроены в реальную работу: наставничество внутри команды, разбор архитектурных решений, участие в сложных проектах, профессиональные сообщества, обмен практиками между подразделениями. Такие инструменты важны не только потому, что расширяют компетенции. Они показывают специалисту, что внутри организации есть пространство для профессионального роста, а значит, снижают вероятность восприятия компании как временного места работы.

Существенное влияние на вовлечённость оказывает и то, насколько организация готова слышать инженерную экспертизу. Для разработчика, аналитика, архитектора или специалиста по информационной безопасности значение имеет не только уровень оплаты, но и статус профессионального мнения. Если замечания о технических рисках воспринимаются как помеха срокам, сложность задач не обсуждается, а вклад IT-команд растворяется в общих бизнес-показателях, у сотрудников постепенно формируется дистанция по отношению к результату. В такой ситуации специалист может продолжать выполнять задачи, но уже без внутренней готовности брать на себя ответственность за качество системы в целом. Иная управленческая логика возникает тогда, когда IT-эксперты участвуют в обсуждении продуктовых, технологических и операционных решений. Это уменьшает разрыв между бизнес-задачей и её технической реализацией.

Отдельно следует учитывать пределы рабочей нагрузки. Для IT-команд интенсивный режим не всегда является проблемой: в периоды релизов, внедрений или устранения инцидентов высокая концентрация усилий неизбежна. Однако постоянная работа в состоянии аврала постепенно меняет качество инженерных решений. Возрастает число компромиссов, откладывается работа с технологическим долгом, сокращается время на обсуждение архитектуры и анализ причин ошибок. В исследованиях по программной инженерии отмечается, что эмоциональное состояние разработчиков связано не только с их благополучием, но и с ходом разработки, а также с качеством создаваемых программных артефактов [6, с. 32-47]. Поэтому устойчивость IT-команды нельзя оценивать только по количеству закрытых задач или скорости движения backlog. Более показательными становятся повторяемость инцидентов, частота срочных релизов, текучесть, накопление нерешённых технических проблем и наличие времени на нормальное профессиональное обсуждение.

По этой причине измерение вовлечённости IT-специалистов требует осторожной интерпретации. Формальные показатели - eNPS, текучесть, участие в обучении, внутренние переходы, соблюдение SLA, скорость восстановления после сбоев - действительно дают полезный материал для анализа, но сами по себе не описывают состояние команды. Их необходимо сопоставлять с качественными данными: интервью, ретроспективами, анализом причин увольнений, оценкой доверия к руководителю и готовности сотрудников открыто говорить о проблемах. Высокий результат опроса может выглядеть благополучно, но не отражать скрытую перегрузку, страх критиковать решения или слабость инженерной культуры. Следовательно, вовлечённость становится фактором устойчивости только тогда, когда за ней стоят не декларации, а реальные управленческие практики.

Вовлечённость IT-специалистов может рассматриваться как фактор устойчивости финансовой организации, поскольку цифровая надёжность зависит не только от технологий, но и от качества профессионального поведения людей, которые эти технологии создают и сопровождают. Вовлечённый IT-специалист чаще связывает собственную задачу с результатом организации, внимательнее относится к рискам, участвует в обмене знаниями и поддерживает способность команды действовать в условиях неопределённости.

Главный управленческий вывод заключается в том, что вовлечённость IT-персонала не следует сводить к HR-метрике или эмоциональной лояльности. Для финансовой организации это элемент системы устойчивости наряду с управлением рисками, информационной безопасностью и непрерывностью деятельности. Наиболее продуктивный подход состоит в соединении нематериальной мотивации с профессиональным развитием, автономией, признанием экспертизы, реалистичной нагрузкой и ясной связью между технической работой и стратегическими задачами организации.

Список литературы

1. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33. № 4. P. 692–724.
2. Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach // Journal of Happiness Studies. 2002. Vol. 3. P. 71–92.
3. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22. № 3. P. 309–328.
4. ISO 22301:2019. Security and resilienc. Business continuity management systems Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. 21 p.

5. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection. Information security management systems. Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2022.
6. Graziotin D., Fagerholm F., Wang X., Abrahamsson P. What happens when software developers are (un)happy // Journal of Systems and Software. 2018. Vol. 140. P. 32–47.

Дьяков И. А.

студент 1 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В современном мире, характеризующемся непрерывными технологическими изменениями и постоянно усиливающейся конкуренцией, инновации становятся ключевым фактором успеха для организаций любого масштаба и сферы деятельности. Инновационная деятельность – это уже не желательное дополнение, а жизненно необходимая стратегия выживания и развития. Однако, реализация инновационного потенциала напрямую зависит от наличия квалифицированных кадров, способных генерировать, разрабатывать и внедрять новые идеи. В связи с этим, становится актуальным вопрос формирования четкой и структурированной модели ключевых компетенций специалиста, вовлеченного в инновационную деятельность.

Традиционные профессиональные стандарты зачастую не охватывают специфику работы в инновационной среде, требующей не только глубоких предметных знаний, но и развитых навыков креативного мышления, управления рисками, командной работы и адаптивности.

Назрела необходимость формирования комплексной модели компетенций, которая бы отражала специфику профессиональной деятельности в сфере инноваций, комбинируя в себе как технические, так и управленческие, а также личностные аспекты. Такая модель призвана стать основой для совершенствования образовательных программ, ориентированных на подготовку высококвалифицированных специалистов, способных успешно действовать в условиях неопределенности, придумывать уникальные идеи и доводить их до стадии успешной реализации [1, с. 96].

Предлагаемая модель ключевых компетенций базируется на кластерном подходе и объединяет в себе три взаимосвязанных блока - профессионально-технологический, надпрофессиональный и личностно-ценностный. Первый блок, часто называемый «твердыми навыками» (hard skills), составляет фундамент профессиональной деятельности инноватора

[2, с. 381]. Он включает в себя глубокие знания в сфере управления инновационными проектами, понимание жизненного цикла продукта от идеи до коммерциализации, а также владение гибкими методологиями планирования и управления (Agile, Scrum).

Не менее важной составляющей является правовая грамотность в области интеллектуальной собственности, позволяющая специалисту защищать результаты своей деятельности. Кроме того, данный блок подразумевает наличие навыков экономического анализа и понимания передовых трендов.

Второй блок модели охватывает надпрофессиональные навыки (soft skills), обеспечивающие эффективность деятельности в динамичной среде. Инновационный процесс невозможен без развитого креативного и системного мышления, позволяющего видеть скрытые связи между процессами и генерировать нестандартные решения. Поскольку инновации всегда связаны с командной работой, специалисту необходимы развитые лидерские качества и навыки эффективной коммуникации для взаимодействия с инвесторами, партнерами и коллегами. Особое место занимает способность к управлению в условиях неопределенности, когда решение приходится принимать на основе неполных данных, быстро адаптируясь к меняющимся рыночным условиям и преодолевая сопротивление изменениям.

Третий, личностно-ценностный блок модели, формирует внутреннюю готовность специалиста к инновационному поиску. В его основе лежит способность к риску в неопределенных условиях и психологическая устойчивость, позволяющая воспринимать неудачи как ценный опыт и необходимый этап развития проекта. Предпринимательский дух заставляет специалиста искать новые возможности там, где другие видят препятствия. [3, с. 65]. Завершающим элементом этого блока является понимание необходимости непрерывного саморазвития и обучение на протяжении всей жизни. Только интеграция всех трех блоков позволяет подготовить специалиста, способного не только изобретать, но и эффективно внедрять инновации в практику.

Предложенная модель компетенций имеет важное практическое значение, поскольку она создает основу для развития предпринимательства в инновационных областях. Специалисты, владеющие этими навыками, лучше подготовлены как к созданию и масштабированию собственных технологических стартапов, так и к внедрению инноваций в существующих компаниях. Модель помогает будущим предпринимателям освоить ключевые навыки генерации и тестирования идей, привлечения финансирования, эффективного управления и выхода на рынок. [4, с. 70]. Она акцентирует внимание не только на технических знаниях, но и на способности справляться с неопределенностью, принимать взвешенные решения в ситуациях,

требующих риска, и создавать сильные команды – все, что необходимо для успешного предпринимателя.

Эффективность формирования компетенций также напрямую зависит от создания на базе университетов полноценной инновационной экосистемы, включающей бизнес-инкубаторы, технопарки и центры трансфера технологий [5, с. 187].

Погружение студентов в такую среду активно способствует формированию предпринимательской культуры и позволяет отрабатывать навыки взаимодействия с реальными инвесторами еще в процессе обучения. Взаимодействие образования, науки и бизнеса становится тем механизмом, который обеспечивает непрерывный приток квалифицированных кадров, готовых к вызовам современной экономики.

В заключение исследования необходимо отметить, что создание всесторонней модели компетенций для специалистов в сфере инноваций – ключевой элемент развития современного бизнеса. Предлагаемая модель, сочетающая профессиональные навыки, адаптивность в управлении и личные качества, является эффективным стратегическим инструментом для превращения идей в успешную реализацию продуктов. В нестабильных рыночных условиях именно синергия этих компетенций снижает риски при запуске новых проектов и повышает эффективность инноваций в компаниях. Разработанная модель помогает формировать предпринимательское мышление, позволяя специалистам не только приспосабливаться к изменениям, но и инициировать их.

Список литературы

1. Лавина Т. А., Захарова А. Н., Грицкевич Т. И. Эффективные модели инновационной деятельности в системе высшего образования для подготовки кадров в условиях цифровизации общества: лучшие практики работы федеральных инновационных площадок / Теоретические и практические аспекты педагогики и психологии: монография / Р. Е. Булат, А. П. Шарипова, Е. Н. Гордеева и др. Чебоксары: ИД «Среда». 2022, 200 с.
2. Кошечая Н. С. Модель структуры профессиональной компетентности специалиста будущего // KANT. 2025. №. 2 (55). С. 379-384.
3. Степанов А. А., Калинкина В. В. Компетентностная модель менеджера в сфере управления инновационным процессом // Энергетическая политика и стратегии инновационного развития компаний топливно-энергетического комплекса в парадигме цифровизации. 2022. С. 63-75.
4. Рупасова Я. Е. Способность к инновационной деятельности как приоритетное качество специалиста в современных условиях // Мир науки, культуры, образования. 2020. №. 1 (80). С. 70-72.
5. Гревцева Г. Я. и др. Методологические подходы к подготовке студентов к профессиональной инновационной деятельности // Вестник Томского государственного университета. 2021. №. 462. С. 181-191.

Дудова А. Р., Гасимова Г. Ф.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ДИНАМИКА РЫНКА ЮВЕЛИРНЫХ ИЗДЕЛИЙ В РОССИИ

Российский рынок ювелирных изделий в 2024–2025 гг. функционирует в условиях высокой волатильности: рост цен на драгметаллы, ужесточение регуляторных требований (маркировка, налоговые изменения), санкционное давление и цифровая трансформация каналов сбыта формируют новую отраслевую реальность. При номинальном росте оборота физические объемы продаж снижаются, а структура спроса смещается в сторону более доступных альтернатив. В этих условиях актуализируется необходимость комплексного анализа состояния и перспектив развития отрасли.

Целью данного исследования является анализ текущего состояния и динамики российского рынка ювелирных изделий. Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи: анализ структуры рынка, оценка объемов продаж, изучения внешних факторов и определение перспектив развития.

В России на рынке ювелирных изделий сложились следующие группы участников:

1. Производители и/или импортеры. Их можно разделить на 2 подгруппы:

- производитель с разницей: компании, совмещающие собственное производство и реализацию продукции через собственную сеть магазинов (пример: «Бронницкий ювелир»);

- только производители: организации, выпускающие украшения для продажи оптом другим продавцам (пример: «Красцветмет»).

2. Оптовые торговые дома: компании, закупающие большие объемы товара у производителей и перераспределяющих их небольшими партиями розничным магазинам.

3. Розничная торговля. Подразделяется на следующие подгруппы:

- сетевая розничная торговля с наличием собственного производства («585 Золотой»);

- сетевая розничная торговля без собственного производства («Ювелирторг»);

- одиночная розничная торговля.

В таблице 1 представлен рейтинг крупнейших ювелирных сетей по итогам 2024 года.

Таблица 1 - Топ-5 крупнейших ювелирных сетей в РФ по итогам 2024 года [1]

Компания	Выручка, млрд. руб.	Изменение за год, %	Доля рынка, %
Sunlight	115,5	45,3	25
Sokolov	60,1	36,3	13
«585 Золотой»	50,6	24,14	11
MIUZ Diamonds	27	28,7	6
«Адамас»	8,5	-13,3	2

Два лидера (Sunlight и Sokolov) формируют более 65% совокупной выручки топ-5. При этом разрыв между первым и вторым местом составляет почти 2 раза. Прирост на 45,3% при абсолютном лидерстве — исключительный результат. Вероятные драйверы: масштабная экспансия маркетплейсов, агрессивная ценовая политика и эффективная работа с молодежной аудиторией через цифровые платформы. «Адамас» - единственная компания с отрицательной динамикой (-13,3%). Одна из причин спада – череда банкротств дочерних структур, в том числе «Адамас-ювелирторг» и «Адамас-ювелир».

Рынок ювелирной розницы РФ завершил 2025 год с оборотом 493,3 млрд. руб. (+7,3% к 2024-му), однако рост обеспечен исключительно удорожанием сырья (золото выросло на 25%, до 10,7 тыс. руб. за грамм; серебро — на целых 89%, до 188 руб. за грамм), а не увеличением реального спроса [1].

Структура продаж претерпела существенные изменения. Так, число поступивших в продажу золотых украшений уменьшилось сразу на 22%, а физические объёмы реализации ювелирных товаров снизились на 3% (до 89 млн. штук) – первое отрицательное отклонение после четырехлетнего восходящего тренда. Покупатели заметно охладели к дорогим золотым украшениям, переключаясь на более бюджетные варианты из серебра и тонкие кольца упрощённых форматов.

Темпы прироста среднего чека замедлились до 11% (около 10 тыс. рублей), что существенно ниже показателя 2024 года (+19%). Эксперты связывают это с конкуренцией со стороны банковских депозитов: высокие процентные ставки делают сберегательные инструменты более привлекательными, что сдерживает траты не только на украшения, но и на другие категории премиального потребления [1].

Несмотря на спад в 2025 году, пятилетняя динамика (2021–2025) остается положительной: совокупный прирост продаж в натуральном выражении составил 21% (+16 млн. единиц) (Рисунок). Рынок прошел путь от 73 млн штук в 2021-м до пика в 91 млн в 2024-м. Лидерами отечественного производства остаются «Красцветмет», «Солнечный свет», «Ювелит», МЮЗ и «Рубеж».

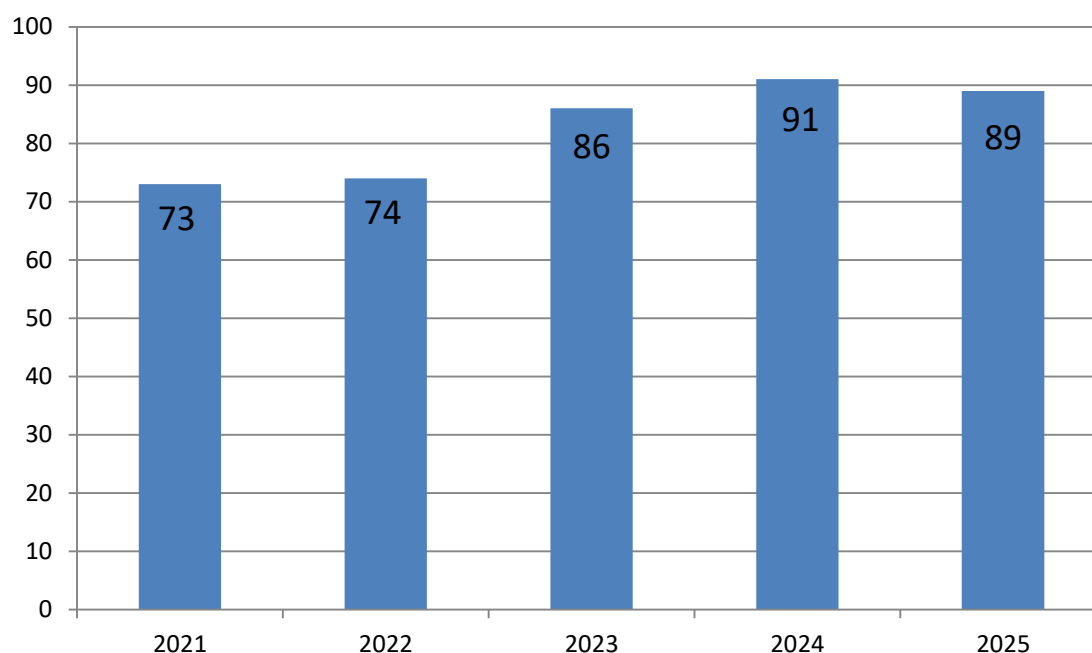


Рисунок - Продажи ювелирных изделий в РФ в 2021-2025 г.г. [1]

Высокая стоимость золота меняет роль ювелирных изделий в сознании покупателя: из предмета эстетики они постепенно превращаются в инструмент сохранения капитала. Это ведет к удлинению цикла принятия решения — покупка золотого украшения требует более тщательного планирования, особенно для домохозяйств со средним уровнем дохода.

К 2026 году российское ювелирное производство столкнулось с комплексным негативным воздействием: санкции ограничили доступ к импортному оборудованию и ограниченному сырью, а внутренние меры (обязательная маркировка, отмена УСН) привели к уходу с рынка 30% мелких компаний, так и не сумевших адаптироваться к новым условиям. Что касается импортно-экспортных отношений, в 2025 году Китай доминировал в импорте (32% всего ввоза, 70% бюджетного сегмента), создавая серьёзную конкуренцию отечественным производителям. Турция вошла в топ-3 поставщиков (14% импорта по стоимости, наряду с Китаем и Италией) и остаётся транспортным хабом: турецкие компании закупают российское золото и серебро для переработки из-за сложностей транзита через ЕС. Индия — основной поставщик бриллиантов и украшений с камнями (12% импорта в премиум-сегменте к 2024 году). Таиланд специализируется на изделиях с цветными камнями (рубины, сапфиры), спрос на которые в РФ вырос на 15% в 2024 году. Беларусь и Армения нарастили импорт российских серебряных украшений на 18% в 2024 году, частично компенсируя потерю европейского рынка [2].

ОАЭ становится ключевым рынком сбыта для российского золота: к 2026 году прогнозируется рост поставок на 25%. Однако ситуацию

усугубляет отмена таможенных пошлин на 85% товарной номенклатуры из ОАЭ, включая ювелирные украшения. Ключевой риск — транзитный статус Дубая: из-за слабого контроля за происхождением товаров возможен реэкспорт более дешёвых изделий из Индии и Китая под видом эмиратской продукции, что создаст дополнительную конкуренцию для отечественных производителей [3].

Важно, что на данный момент текущая ввозная пошлина в 10% служит и неким «защитным барьером» для ритейлеров. Рентабельность ювелирного бизнеса формируется за счет добавленной стоимости, а не цены металла, и составляет в среднем те же 10%. Сохранение тарифа позволяет удерживать эту маржу, тогда как его отмена приведет к падению прибыли до критических значений, сделав ведение бизнеса экономически бессмысленным [3].

Итак, ключевым драйвером сегодня выступают онлайн-продажи: в 2025 г. рынок достиг 232 млрд руб. (+12%), онлайн-продажи выросли на 50–61%. Спрос на ювелирные изделия на Wildberries и Ozon увеличился на 70% и 53%, соответственно. Офлайн-торговля же испытывает большие трудности: число магазинов упало на 6% (до 15 365), в Омске и Нижнем Новгороде — более 22%, в Москве — 9,7%. Офлайн-ритейлеры вынуждены перестраиваться, делая ставку на эксклюзивность и персонализацию [4].

С 1 марта 2025 г. все операции с ювелирными изделиями в РФ (продажа/возврат) проводятся через транспортный модуль ГИИС ДМДК: продавец сканирует 2D-код с бирки, касса запрашивает легальность изделия, продажа завершается только при подтверждении статуса «введён в оборот» и наличии УИН. Возврат оформляется аналогично с передачей данных в ГИИС ДМДК. С 1 сентября также 2025 г. запрещена продажа немаркированных изделий. Обязательной маркировке подлежат: золото (333 пробы+), платина (585 пробы+), палладий (500 пробы+), драгоценные камни (алмазы, рубины, сапфиры, изумруды), изделия из иных драгметаллов >3 г (импортированные). Серебро российского производства подлежит маркировке в добровольном порядке [5].

Штрафы за нарушения для ИП составляют 30–60 тыс. руб., юрлиц — 50–80 тыс. руб. за отсутствие предоставления данных об обороте маркированной продукции [6].

Онлайн-возврат регулируется ЗоЗПП и Постановлением Правительства №2463. До получения отказ от заказа осуществляется через сайт, возврат денег происходит в течение 10 дней. После получения (при надлежащем качестве) возврат осуществляется в течение 7 дней при сохранении товарного вида, пломб, ярлыков; если информация о возврате не была предоставлена письменно при доставке, срок продлевается до 3 месяцев с момента получения товара [7].

При нарушении прав необходимо направить претензию продавцу с описанием ситуации и требованиями в случае, если спор не урегулирован в досудебном порядке, обратиться в суд [7].

Для подтверждения подлинности и качества ювелирных изделий продавец обязан предоставить: тип изделия, металла и его пробу, данные о камнях (вид, масса, качество), вес, изготовителя (наименование, адрес), условия гарантии. Каждое изделие должно иметь пробирное клеймо (подтверждает содержание драгоценного металла) и именник производителя (идентификатор изготовителя) [8].

Таким образом, к концу 2025 года российский рынок ювелирных изделий демонстрирует противоречивую динамику: физические объёмы продаж снижаются, тогда как в денежном выражении фиксируется рост. По данным ФПП, ввод в оборот золотых изделий сократился на 27% к 2024 году, а розничные продажи в натуральном выражении упали на 10% — до 18,8 млн штук. Следует отметить, что сегодня рынок ювелирных изделий России находится под давлением ряда макроэкономических факторов, где высокая ключевая ставка и снижение доходов смещают потребительский выбор в сторону доступных альтернатив: наблюдается массовый переход на серебро и выращенные в лабораторных условиях бриллианты (продажи LGD выросли в 12 раз, средний чек - на 95%). При этом отрасль сталкивается с ростом издержек из-за удорожания драгметаллов и ужесточения налогового режима, включая повышение НДС до 22% и отмену УСН, что в дальнейшем может привести к увеличению розничных цен на 10–15% к 2026 году и, как следствие, понижению спроса на продукцию со стороны потребителей. Структурные изменения затрагивают и каналы дистрибуции: маркетплейсы постепенно вытесняют офлайн-ритейл. Значительное конкурентное преимущество при этом получают локальные производители уникальных авторских изделий, доля которых может существенно вырасти к концу 2026 г. (по прогнозам аналитиков ожидается рост на 15-20%). Для улучшения ситуации на российском рынке ювелирных изделий можно предложить следующие меры.

Так, например, введение пониженной ставки НДС для компаний с полным циклом локализации в РФ может способствовать сдерживанию роста розничных цен (за счет снижения налоговой нагрузки), а также стимулированию внутреннего производства. Полная интеграция системы маркировки с банковским эквайрингом (повсеместное внедрение ПО, поддерживающее протоколы обмена с ГИИС ДМДК) технически ограничит оборот нелегальной продукции, выравнивает конкурентную среду и частично перенаправит спрос в легальный сегмент рынка.

Список литературы

1. Топ-5 крупнейших ювелирных сетей в России. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8268939> (дата обращения: 09.03.2026).
2. Прогноз развития ювелирного рынка РФ на 2026 год: Структурный кризис, фискальный шок и доминирование E-commerce. URL: <https://uvelir.info/articles/prognoz-razvitiya-yuvelirnogo-ryinka-rf-na-2026-god-strukturnyj-krizis-fiskalnyj-shok-i-dominirovanie-e-commerce/?ysclid=mmivfubxrpq893018100> (дата обращения: 05.03.2026).
3. Обнуление пошлин с ОАЭ: Ювелирная отрасль России по угрозой, но с надеждой на защиту. URL: <https://uvelir.info/news/obnulenie-poshlin-s-oe-yuvelirnaya-otrasl-rossii-pod-ugrozoy-no-s-nadezhdoj-na-zaschitu/?ysclid=mmivl3ojw312592949> (дата обращения: 08.03.2026).
4. Рынок e-commerce в России достиг 11,5 трлн. руб.: продажи ювелирных изделий в онлайн выросли более чем на 40%. URL: <https://uvelir.info/news/ryinok-e-commerce-v-rossii-dostig-115-trln-rublej-prodazhi-yuvelirnyh-izdelij-v-onlajne-vyirosli-bolee-chem-na-40/?ysclid=mmivnhtj6k23143782> (дата обращения: 10.03.2026).
5. Маркировка ювелирных изделий с 1 марта 2025 года. URL: <https://tusoft.ru/blog/markirovka/markirovka-yuvelirnyh-izdelij-s-1-marta-2025/?ysclid=mmivqbd99a138837716> (дата обращения: 10.03.2026).
6. Штрафы за несоблюдение правил маркировки: кому грозят и как бизнесу избежать нарушений. URL: https://saby.ru/articles/markingshtrafy_za_markirovku?ysclid=mmivqpizbi750319587 (дата обращения: 10.03.2026).
7. Об особенностях возврата товара надлежащего качества и возврате товара приобретённого дистанционным способом. URL: <https://drogganoye.tatarstan.ru/ob-osobennostyah-vozvrata-tovara-nadlezhashchego.htm> (дата обращения: 09.03.2026).
8. Роспотребнадзор: на что необходимо обращать внимание при покупке ювелирного изделия? URL: <https://uvelir.info/news/rospotrebnadzor-na-chto-neobhodimo-obraschat-vnimanie-pri-pokupke-yuvelirnogo-ukrasheniya/?ysclid=mmiw0qwtb277010808> (дата обращения: 09.03.2026).

Евтеева Д. И., Утегалиева Д. А.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г.Чернышевского

КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РОССИИ

Креативные индустрии за последние годы совершили впечатляющую трансформацию, превратившись из второстепенного направления в

полноценный сектор экономики, способный создавать высокодоходные рабочие места и формировать новые экспортные возможности.

Актуальность исследования обусловлена стратегической задачей, поставленной Президентом России: увеличить вклад креативного сектора в ВВП до 6% к 2030 году [1]. Цель данной работы — выявить механизмы влияния креативных индустрий на экономический рост в России и оценить их роль в трансформации предпринимательской деятельности.

Институциональная база сектора претерпела значительные изменения. С февраля 2025 года вступил в силу федеральный закон «О развитии креативных индустрий», который впервые официально закрепил за дизайном, видеоиграми, гастрономией и народными промыслами статус полноценных отраслей экономики [2]. Ответственным регулятором определено Минэкономразвития России. В настоящее время ведется разработка федерального проекта в составе национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», а также Стратегии развития креативной экономики до 2036 года. Важным шагом станет запуск в первом полугодии 2026 года Единого реестра креативных индустрий на ГИС «Экономика», который позволит систематизировать данные об участниках сектора и предоставлять им адресные меры поддержки [3].

Экономические показатели последних лет демонстрируют превращение креативного сектора в весомый макроэкономический фактор. Согласно данным Росстата, вклад креативной экономики в ВВП страны по итогам 2025 года достиг 4,2%, а валовая добавленная стоимость составила 8,26 трлн рублей. Динамика роста впечатляет: в 2017 году этот показатель составлял всего 2,8%, а в 2023 году — 3,8% [1], [4] (см. Таблицу).

Таблица – Динамика доли креативной экономики в ВВП России (2017-2025 гг.)

Год	Валовая добавленная стоимость, трлн руб.	Доля ВВП, %
2017	2,3	2,8
2020	3,1	3,2
2023	6	3,8
2024	7,5	4,1
2025	8,26	4,2

По данным Росстата, по итогам 2025 года наибольший вклад в формирование валовой добавленной стоимости креативной экономики обеспечили разработка программного обеспечения - 39,29%, реклама и пиар - 15,08%, исполнительские искусства - 11,31%. Существенный вклад также внесли архитектура и урбанистика - 6,97%, гастрономия - 6,22%, отдых и развлечения - 4,72%, медиа и СМИ - 4,4%, кино и сериалы - 3,56%, а также другие направления [4].

Ключевой особенностью креативной экономики выступает её опора на малый и микробизнес. Исследование Минэкономразвития России и сервиса SuperJob показало, что 74% компаний креативного сектора работают в малых командах численностью до пяти человек [5]. Это подтверждает тезис о том, что драйвер роста — именно гибкие предпринимательские структуры: индивидуальные предприниматели, самозанятые, микростдии. Например, самозанятые граждане (налог на профессиональный доход составляет всего 4% при работе с физлицами) могут легально вести деятельность по производству авторских товаров, дизайну или разработке цифрового контента. По оценкам Минэкономразвития, в период с сентября 2024 года по ноябрь 2025 года количество малых и средних предприятий в креативном секторе превысило 400 тысяч, увеличившись на 11% [6]. Наибольший прирост числа компаний продемонстрировали музыкальная отрасль (24%), дизайн (21%), мода и ювелирное дело (19%) [6].

Несмотря на позитивную динамику, сохраняются системные вызовы. Наблюдается высокая региональная концентрация: основная доля выручки (80%) приходится на 10 регионов, включая Москву, Санкт-Петербург и Новосибирскую область [6].

Кадровый дефицит также остается серьезной проблемой: для обеспечения роста креативной экономики необходимо ежегодно привлекать не менее 75 тысяч новых специалистов [5], [7]. При этом спрос предъявляется к работникам, обладающим не только профессиональными навыками, но и гибкостью, креативностью и способностью к быстрому обучению [5].

Государственная поддержка реализуется по нескольким направлениям. Минэкономразвития подготовлен каталог федеральных мер, включающий гранты Президентского фонда культурных инициатив (поддержано более 11 тыс. проектов на сумму свыше 45,5 млрд рублей), субсидии, льготные кредиты и микрозаймы [3], [6].

Для резидентов территорий опережающего развития и креативных кластеров на Дальнем Востоке предусмотрены налоговые льготы: обнуление налогов на землю, прибыль и имущество на пять лет, а также пониженные страховые взносы (7,6%) [6].

Развивается и экспортное направление: Российский экспортный центр помогает компаниям участвовать в зарубежных выставках, а также продвигает товары под единым брендом «Сделано в России». Доля модных товаров (одежда, аксессуары, косметика) в структуре креативного экспорта уже превышает 60% [8].

На основе проведенного анализа можно сформулировать практические рекомендации.

Во-первых, необходима синхронизация программ высшего и среднего образования с запросами креативной экономики для подготовки специалистов на стыке творчества и технологий.

Во-вторых, требуется масштабирование успешного опыта регионов по созданию креативных кластеров и креативных пространств.

В-третьих, критически важно повышать информированность предпринимателей о доступных мерах господдержки и механизмах включения в реестр креативных индустрий.

Таким образом, креативные индустрии в России превратились в полноценный механизм экономического роста. Они не только генерируют сотни миллиардов рублей добавленной стоимости, но и решают важнейшие социальные задачи — занятость молодежи, развитие малого бизнеса, возрождение городских территорий. Креативная экономика — это экономика будущего, и у России есть все шансы занять в ней достойное место при условии последовательной реализации намеченных стратегий.

Список литературы

1. Вклад креативной экономики в ВВП в 2025 году составил 8,26 трлн рублей. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2026/02/06/1174722-vklad-kreativnoi-ekonomiki> (дата обращения: 12.03.2026).
2. В Госдуме рассказали о мерах поддержки креативного бизнеса. URL: <https://news.ru/vlast/v-gosdume-rasskazali-o-merah-podderzhki-kreativnogo-biznesa> (дата обращения: 12.03.2026).
3. Вклад креативной экономики в ВВП в 2025 году составил 8,26 трлн рублей. URL: <https://xn--90aefhe5axg6g1a.xn--p1ai/keep-up/news/vklad-kreativnoy-ekonomiki-v-vvp-v-2025-godu-sostavil-8-26-trln-rublej> (дата обращения: 12.03.2026).
4. ПРАВКА: Вклад креативной экономики в ВВП РФ в 2025 году. URL: <https://fomag.ru/news-streem/pravka-vklad-kreativnoy-ekonomiki-v-vvp-rf-v-2025-godu-dostig-8-26-trln-rub-1/> (дата обращения: 12.03.2026).
5. Численность трех из четырех компаний креативного сектора не превышает пяти человек. URL: https://economy.gov.ru/material/news/chislennost_treh_iz_chetyreh_kompaniy_kreativnogo_sektora_ne_prevyshaet_p_yati_chelovek_issledovanie.html (дата обращения: 12.03.2026).
6. Итоги развития креативных индустрий в 2025 году. Доклад Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/12076383da381203a530669fff216077/kreativnaya_ekonomika_rossii_segodnya_2025.pdf (дата обращения: 12.03.2026).
7. Минэкономразвития РФ оценило инновации Бауманки. URL: https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_rf_ocenilo_innovaci_i_baumanki.html (дата обращения: 12.03.2026).
8. Экспорт модных товаров. URL: https://tv.rbc.ru/archive/industries_inv/68f8dda32ae59625a24a22e8 (дата обращения: 12.03.2026).

Егорова П. К., Яценко М. И.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

РАЗВИТИЕ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В РОССИИ В 2024–2026 ГГ.: ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Рынок цифровых финансовых активов в России в 2024–2026 гг. перестал быть исключительно экспериментальным сегментом и начал выполнять прикладную функцию в системе привлечения капитала. Актуальность темы связана с двумя обстоятельствами. Во-первых, в условиях внешних ограничений и жестких денежно-кредитных условий российскому бизнесу требуются дополнительные каналы привлечения средств. Во-вторых, Банк России и государство последовательно формируют нормативную и инфраструктурную среду, в которой ЦФА превращаются в самостоятельный сегмент финансового рынка [1].

Дополнительный импульс развитию сегмента придали изменения регулирования 2024–2025 гг. В марте 2024 г. был принят закон, разрешивший использовать ЦФА в международных расчетах, что расширило правовые возможности их применения во внешнеэкономической деятельности [1]. В мае 2025 г. Банк России определил параметры допуска иностранных цифровых прав на российский рынок: зарубежные ИЦП могут обращаться в России, если по своему содержанию они аналогичны российским ЦФА и соответствуют требованиям российского законодательства.

Количественная динамика рынка подтверждает его быстрый рост. По данным Банка России, в 2024 г. объем первичных размещений ЦФА вырос более чем в 9 раз и составил 594 млрд руб.; выпуски осуществили 189 компаний [2, с. 17]. В 2025 г. общий объем размещенных ЦФА достиг 1,65 трлн руб. [3, с. 25]. На начало октября 2025 г. объем рынка ЦФА в обращении составил 623 млрд руб., что на 128% выше уровня начала года [4, с. 15]. В феврале 2026 г. Банк России отмечал, что суммарный объем действующих выпусков ЦФА к началу января составил 690 млрд руб., а годовой прирост рынка достиг 150% к началу 2026 г. [5, с. 1].

Развитие рынка сопровождалось расширением инфраструктуры. В 2025 г. в реестр операторов информационных систем были включены пять новых участников, а общее число ОИС выросло до 19 [3, с. 25]. Вместе с тем рынок сохраняет высокую концентрацию: около 60% объема ЦФА, размещенных в 2023–2025 гг., пришлось на три банка, являющихся владельцами собственных ОИС [3, с. 25]. Это означает, что рынок уже перешел к стадии институционального оформления, но по-прежнему зависит от крупнейших финансовых групп.

Структура российского рынка ЦФА пока остается достаточно узкой. По оценке Банка России, около 98% всего размещенного объема ЦФА в 2023–2025 гг. составили долговые выпуски, предоставляющие держателю право денежного требования [3, с. 25]. Чаще всего такие инструменты имеют срок до одного года и не предполагают промежуточных выплат, то есть используются преимущественно как инструмент краткосрочного долга [3, с. 25]. В обзоре рисков финансовых рынков за октябрь 2025 г. Банк России также отмечал, что на рынке преобладают рублевые долговые ЦФА с фиксированной доходностью и сроком погашения до одного месяца, а основными покупателями остаются юридические лица [4, с. 15].

Именно в такой конфигурации проявляется новая модель корпоративного финансирования. ЦФА занимают промежуточное положение между банковским кредитом и облигационным займом. Банковский кредит остается традиционным источником заемного финансирования, однако его параметры зависят от кредитной политики банка и уровня процентных ставок.

Таблица – Сравнение ЦФА с традиционными инструментами корпоративного финансирования

Критерий	Банковский кредит	Облигации	ЦФА
Источник привлечения средств	Банк	Широкий круг инвесторов	Инвесторы на платформе ОИС
Подготовка сделки	Индивидуальное согласование с банком	Более сложная процедура выпуска и раскрытия информации	Выпуск через цифровую платформу
Типичный срок	От краткосрочного до долгосрочного	Чаще средне- и долгосрочный	Преимущественно до 1 года
Вторичный оборот	Отсутствует	Развит	Ограничен
Гибкость конструкции	Ограничена условиями кредитного договора	Высокая, но в рамках стандартов рынка ценных бумаг	Высокая за счет цифровой конфигурации прав

Облигационные займы позволяют привлекать средства более широкого круга инвесторов, но требуют более сложной подготовки выпуска и раскрытия информации. ЦФА, в свою очередь, дают эмитенту возможность использовать платформенную инфраструктуру и более гибко конструировать параметры обязательства [3, с. 25; 8; 9].

Из таблицы видно, что конкурентное преимущество ЦФА сегодня сосредоточено не столько в масштабе рынка, сколько в гибкости цифровой конструкции и возможности использовать новый канал привлечения

краткосрочного капитала. Банк России прямо отмечает, что для части небольших компаний ЦФА становятся важным источником заимствований, поскольку такие эмитенты не выходят на рынок облигаций и используют ЦФА из-за меньших расходов на выпуск. По итогам 2025 г. число компаний, которые размещали только ЦФА и не выходили на рынок облигаций, выросло до 161 [3, с. 25].

При этом в 2025–2026 гг. ЦФА стали использоваться не только как инструмент фондирования, но и как инструмент продвижения продукта. Наиболее наглядно это проявляется в гибридных выпусках, связанных с реальными товарами. В феврале 2026 г. сеть винотек SimpleWine объявила о запуске ЦФА на вино: инвестор мог выбрать форму исполнения — получить денежный доход либо погасить актив вином со скидкой до 40% [6]. В декабре 2025 г. «Абрау-Дюрсо» разместило на платформе Сбера дебютный выпуск ЦФА на коллекционное вино для квалифицированных инвесторов [7]. В марте 2026 г. Askona объявила о выпуске ЦФА на 1 млрд руб. и прямо позиционировала инструмент как первый подобный кейс на мебельном рынке России [8]. В таких конструкциях ЦФА фактически становятся формой авансирования будущей поставки товара: для инвестора это способ зафиксировать условия приобретения, а для компании — стимулировать спрос и усиливать продвижение собственной продукции.

Несмотря на быстрый рост, рынок ЦФА сталкивается и с ограничениями. Во-первых, сохраняются высокая концентрация инфраструктуры и фрагментация рынка [3, с. 25]. Во-вторых, для инвесторов значимыми остаются риски ликвидности и кредитного качества эмитентов. В 2025 г. на рынке произошли первые дефолты: 11 эмитентов не смогли своевременно погасить 12 выпусков ЦФА общим объемом около 1,4 млрд руб., причем речь шла в основном о компаниях без кредитного рейтинга, ранее не выходивших на рынок публичного долга [3, с. 25]. Это показывает, что расширение доступности инструмента требует одновременного усиления стандартов раскрытия информации и защиты инвесторов.

В 2024–2026 гг. российский рынок ЦФА прошел путь от стадии апробации к этапу институционального оформления. Его развитие показывает, что между банковским кредитом и классическим выпуском облигаций формируется новый сегмент корпоративного финансирования, основанный на цифровой инфраструктуре и программируемой конструкции прав. Пока этот сегмент в основном обслуживает краткосрочный долг и остается высококонцентрированным, однако уже сейчас он создает для бизнеса дополнительный канал мобилизации капитала. В то же время развитие гибридных выпусков показывает, что ЦФА способны выполнять не только финансовую, но и маркетинговую функцию, связывая инвестиционный инструмент с реальным товаром или

услугой. В перспективе дальнейшее развитие рынка будет зависеть от расширения круга эмитентов, роста доверия инвесторов и постепенного усложнения самих моделей выпуска ЦФА.

Список литературы

1. Минфин России. Цифровые финансовые активы разрешили использовать в международных расчетах. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38897-tsfrovye_finansovye_aktivy_razreshili_ispolzovat_v_mezhdunarodnykh_raschetakh (дата обращения: 21.03.2026).
2. Банк России. Обзор финансовых инструментов за 2024 год. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55196/review_2024.pdf (дата обращения: 21.03.2026).
3. Банк России. Обзор финансовых инструментов за 2025 год. URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/59743/fi_review_2025.pdf (дата обращения: 21.03.2026).
4. Банк России. Обзор рисков финансовых рынков. Октябрь 2025 года. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59388/ORFR_2025-10.pdf (дата обращения: 21.03.2026).
5. Банк России. Обзор рисков финансовых рынков. Февраль 2026. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59728/ORFR_2026-2.pdf (дата обращения: 21.03.2026).
6. Сеть винотек SimpleWine выходит на рынок цифровых активов. URL: <https://simplewine.ru/articles/news/ot-bokala-k-blokcheynu-simplewine-zapuskayet-tsifrovye-aktivy-na-vino/> (дата обращения: 21.03.2026).
7. «Абрау-Дюрсо» запускает первые ЦФА на вино на платформе Сбера. 11.12.2025. URL: <https://www.abraudurso.ru/> (дата обращения: 21.03.2026).
8. Askona первой на мебельном рынке России выпустит цифровые финансовые активы. URL: <https://www.askona.ru/news/company/askona-vypuskayet-tsifrovye-finansovye-aktivy/> (дата обращения: 21.03.2026).

Ефимова И. А.

студентка 1 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В условиях глобальной неопределенности, высокой изменчивости рынков и стремительной цифровой трансформации маркетинговая деятельность перестает быть просто инструментом стимулирования сбыта и переходит в разряд ключевых стратегических функций управления. Современный бизнес функционирует в условиях «экономики внимания»,

где традиционные методы конкуренции по цене или качеству продукта дополняются борьбой за лояльность и эмоциональную вовлеченность потребителя. В этой связи вопрос оценки и повышения эффективности маркетинга приобретает статус первоочередной задачи для менеджмента любой компании.

Маркетинг – это управление научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью компании с целью получения прибыли путём изучения рынка, влияния на него и наиболее полного удовлетворения потребностей потребителя. Эффективность маркетинга наиболее точно раскрывает Питер Дойль, рассматривая условия формирования стратегий: «Производительность связывает результаты с затратами, это внутренний показатель, который легко измерить и при необходимости улучшить, понятие же эффективности связано с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, который с трудом поддается измерению, и для его повышения требуется длительное время». Ссылаясь на Питера Друкера, анализируя далее оценочные категории, П. Дойль сравнивает производительность и эффективность, раскрывая их суть: «Производительность позволяет выполнить все необходимое, а эффективность – найти это необходимое». Дэвид Джоббер, оценивая маркетинговую деятельность, использует категории «продуктивность» и «эффективность» и отмечает, что продуктивность – это делать так, как нужно, а эффективность – делать то, что нужно» [1].

Среди российских авторов преобладает экономический подход: М. Григорьев констатирует, что экономическая эффективность маркетинговой деятельности – это отдача затрат, связанных с маркетинговой деятельностью, которая может оцениваться в виде отношения эффекта, результата, выраженного в натуральной или стоимостной формах, к затратам всех необходимых ресурсов (материально-технических, финансовых, трудовых и др.) для организации и осуществления маркетинговой деятельности [1].

Эффективность маркетинговой деятельности, понятие оценки эффективности услуг отдела маркетинга определяется ответами на вопросы: с какой целью проводится оценка; для кого предназначены результаты; где и как использовать результаты и т. д. В процессе оценки результативности маркетинговой деятельности и эффективности услуг отдела маркетинга необходимо учитывать и использовать несколько методов [2]:

- метод качества, заключающийся в оценке нечисловых показателей маркетинга: психологического восприятия бренда, уровня удовлетворенности клиентов, имиджа компании и эстетической ценности рекламы. Он отвечает на вопрос «почему» и «как» потребитель принимает решение, фокусируясь на коммуникативной эффективности;

- балльный метод, основанный на экспертной оценке. Суть метода заключается в том, что различным критериям маркетинговой деятельности, таким как качество сервиса, дизайн упаковки, доступность товара, присваиваются определенные баллы по установленной шкале, а затем выводится средний балл или взвешенная оценка, что позволяет перевести субъективные ощущения в цифры для сравнения;

- метод статистической теории, использующий математический аппарат статистики для анализа рыночных процессов. Он заключается в изучении динамических рядов, средних величин и отклонений, помогая выявить общие закономерности рынка и вероятностные сценарии развития спроса на основе исторических данных;

- количественный метод, ориентированный на финансовые и производственные показатели. Он заключается в анализе конкретных цифр: объема продаж в натуральном и денежном выражении, доли рынка компании, размера прибыли и затрат на маркетинговые кампании;

- многофакторный метод, заключающийся в одновременном анализе влияния нескольких переменных на конечный результат (например, как одновременно цена, сезонность и рекламный бюджет влияют на продажи). Метод позволяет понять вклад каждого фактора в общий успех и выделить наиболее значимые из них;

- регрессивно-корреляционный метод – это математический способ определить тесноту связи между факторами (корреляция) и математическую зависимость между ними (регрессия). Например, метод позволяет точно рассчитать, на сколько процентов вырастут продажи при увеличении рекламного бюджета на конкретную сумму;

- социологический метод, основанный на сборе первичной информации непосредственно от потребителей. Заключается в проведении опросов, анкетирования, интервью и фокус-групп. Метод позволяет получить обратную связь от рынка и понять реальные потребности, мотивы и предпочтения целевой аудитории.

Несмотря на наличие широкого инструментария – от классических количественных до сложных регрессивных методов – современная практика маркетинга сталкивается с рядом системных барьеров [3]:

- субъективизм экспертных оценок, так как качественные и балльные методы сильно зависят от человеческого фактора, что часто приводит к искажению реальной картины;

- запаздывание данных, так как статистические и количественные методы анализируют прошлое, а в условиях резких изменений рынка исторические данные перестают быть надежной опорой для прогнозов;

- сложность и дороговизна, так как многофакторные и регрессионные модели требуют высокой квалификации аналитиков и качественных баз данных, что является накладкой для многих компаний.

Основными направлениями развития методов оценки эффективности маркетинговой деятельности являются: автоматизация – переход от разовых отчетов к аналитике в реальном времени; использование ИИ – применение алгоритмов машинного обучения для предсказания поведения клиентов; LTV-ориентированность – смещение фокуса с разовой прибыли на оценку «пожизненной ценности» клиента.

Для повышения точности оценки маркетинговой деятельности рекомендуется к использованию [4]:

1. Интеграция методов или гибридный подход, в котором сочетаются жесткие финансовые показатели (ROI, доля рынка) с мягкими коммуникативными метриками (лояльность, узнаваемость), что исключает однобокость оценки.

2. Сквозная аналитика, то есть внедрение систем, которые связывают рекламные расходы с CRM-данными, что позволяет видеть полный путь клиента от первого клика до повторных покупок.

3. Предиктивное моделирование – это переход от констатации фактов к прогнозированию эффективности на основе ИИ, что снижает риски при планировании бюджетов.

4. Фокус на удержании, заключающийся в пересмотре методологии в пользу измерения лояльности, так как работа с текущей базой клиентов эффективнее и дешевле агрессивного привлечения новых.

5. Единая информационная среда, то есть устранение разрыва между отделами продаж и маркетинга через общие IT-платформы, что делает данные прозрачными и объективными.

Таким образом, решение проблем эффективности маркетинговой деятельности кроется в цифровизации аналитики и переходе от краткосрочных продаж к долгосрочному управлению отношениями с клиентом.

Список литературы

1. Эффективность маркетинговой деятельности и возможность её оценки URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/201702_55.pdf (дата обращения: 28.02.2026)
2. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финпресс, 2016. – 496 с.
3. Липсиц, И. В. Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов/ И. В. Липсиц, О. К. Ойнер. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 347 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения/Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван; перевод с английского М. Хорошиловой. – Москва: Альпина Паблишер, 2023. – 288 с.

РЕВИЗИЯ ТЕОРИИ ОЖИДАНИЙ ВРУМА В УПРАВЛЕНИИ ПОКОЛЕНИЕМ Z: ИННОВАЦИОННЫЕ СТИМУЛЫ И ВАЛЕНТНОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Теория ожидания Виктора Гарольда Врума является одной из ключевых теорий мотивации в психологии. Разработанная в 1964 году, она, тем не менее, сохраняет свою актуальность и по сей день. Её суть: «Мотивация = Ожидание × Инструментальность × Валентность» [1].

В 2026 году данная теория всё ещё может быть применена к различным ситуациям, касающимся управления персоналом во многих компаниях. Однако нельзя утверждать, что спустя 62 года теория Виктора Врума отлично подходит под современные реалии рынка труда. Происходит это из-за смены поколений, и, соответственно жизненных ценностей и ориентиров.

Актуальность темы обусловлена трансформацией рынка труда под влиянием поколения Z (рожденных после 1995 г.), которое активно входит в трудовые коллективы и требует новых подходов к мотивации. Представители поколения Z характеризуются как «цифровые нативы» (т.е. люди, которые выросли в цифровую эпоху и с раннего возраста были окружены современными технологиями), ориентированные на гармоничное совмещение работы и личной жизни, устойчивость и социальную значимость труда.

Согласно исследованию агентства «КД» и Центра исследований рынка коммуникаций НИУ ВШЭ (2025 г.), в России на поколение Z пришлось 34% резюме (более 3,3 млн), а ключевыми приоритетами при выборе работы стали: высокая зарплата (82,8%), карьерный рост (60,4%) и гибкий график (57%) [2]. Однако данные того же исследования свидетельствуют, что наряду с материальными факторами зумеры ценят корпоративную культуру, уважение к личным границам и прозрачность условий труда — при отсутствии этих составляющих снижается мотивационный потенциал даже высокого заработка [3].

Таким образом, традиционные стимулы перестают работать изолированно: для поколения Z валентность материального вознаграждения сохраняется, но её реализация требует сопутствующих инновационных стимулов — геймификации, ESG-инициатив, автономии и прозрачности.

Падение валентности традиционных стимулов для поколения Z при высокой значимости зарплаты как «фильтра» при выборе работы требует ревизия модели с фокусом на инновационные стимулы.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в России насчитывается почти 36 млн человек в возрасте от 16 до 35 лет, что составляет около 24% трудоспособного населения страны [4]. Министр труда и социальной защиты Российской Федерации Антон Котяков подчеркивает, что закрывать кадровую потребность в ближайшие годы предстоит именно молодёжи [5].

Представители поколения Z демонстрируют принципиально иные ценностные ориентиры по сравнению с предыдущими поколениями. Проблемная область исследования заключается в том, что традиционные вознаграждения (денежные бонусы, линейный карьерный рост) снижают свою эффективность для поколения Z, в то время как валентность смещается в сторону инновационных стимулов. Литература подтверждает, что антикризисное формирование личности зумеров усиливает их скептицизм к авторитетам, а приоритетами становятся смысловая наполненность труда и гибкость условий.

Молодёжь является одной из наиболее активных возрастных групп на рынке труда, при этом кадровый дефицит заставляет работодателей пересматривать подходы к привлечению и удержанию сотрудников. Как отмечается в экспертном заключении по итогам сессии ПМЭФ-2025, число людей, работающих через цифровые платформы, превышает 3 млн человек, что подтверждает растущий спрос на гибкие формы работы [6].

Эмпирические исследования подтверждают смещение валентности поколения Z в сторону инновационных стимулов: 56% студентов знакомы с ESG-повесткой, а экологические вопросы считают приоритетными 67% респондентов [7]. При этом 23% зумеров изучают экологическую политику компании до принятия предложения о работе, а три четверти опрошенных считают социальную ответственность работодателя важным фактором выбора [8]. Логика потребительского поведения подтверждает этот тренд: представители поколений Z и Y готовы переплачивать до 10% за экологически ответственные бренды, что косвенно переносится и на сферу труда. Таким образом, для поколения Z валентность материального вознаграждения сохраняется, но не является достаточной — она дополняется запросом на ESG, прозрачность и социальную значимость.

В этой связи необходима ревизия модели Врума, предполагающая адаптацию каждого из трёх её компонентов под специфику мотивационного профиля поколения Z. Ожидание (Expectancy) как компонент модели требует визуализации связи между усилием и результатом. Зумеры, выросшие в среде визуализированных данных и мгновенной обратной связи, нуждаются в прозрачной визуализации прогресса выполнения задач. Для усиления компонента ожидания целесообразно внедрение цифровых инструментов, снижающих барьеры между усилием и результатом: дашбордов производительности, VR-тренингов, микротаск-систем. Инструментальность (Instrumentality)

требует обеспечения прозрачной и короткой связи между достигнутым результатом и полученным вознаграждением. Как показывают исследования, 52% сотрудников меняют работу из-за непрозрачности ключевых показателей эффективности. Рекомендуемым решением выступает внедрение еженедельной обратной связи и, в отдельных случаях, блокчейн-отслеживание выполнения KPI.

Валентность (Valence) выступает ключевым элементом ревизии. Для поколения Z она носит многомерный характер и не сводится исключительно к материальной составляющей. Как отмечается в исследовании компании «Лемана Про», существует чёткая связь между вовлечённостью сотрудников в волонтёрские программы и их лояльностью, измеряемой индексом eNPS.

Предлагается модифицированная формула (1):

$$V = V_{\text{мат}} + V_{\text{иннов}} + V_{\text{социал}}, \quad (1)$$

где $V_{\text{мат}}$ сохраняет функцию «фильтра» при выборе работы, $V_{\text{иннов}}$ представлен геймификацией и цифровым признанием, $V_{\text{социал}}$ отражает вовлечённость в ESG-проекты.

Практическими направлениями ревизии выступают внедрение гибридного и удалённого графика, разработка геймифицированных KPI с возможностью получения цифровых знаков признания, интеграция сотрудников в ESG-проекты для повышения ощущения социальной значимости труда, а также персонализированное менторство.

Классическая модель В. Врума демонстрирует ограничения в применении к поколению Z, поскольку исходная теория игнорирует влияние когнитивных искажений и групповых норм, которые существенно модифицируют мотивацию современных сотрудников. Данные меры позволяют сохранить математическое ядро теории Врума, адаптировав его к реалиям цифровой экономики и ценностным ориентирам поколения Z.

Список литературы

1. Врум В. Г. Work and motivation. – New York : Wiley, 1964. 331 с.
2. Коммуникационное агентство Fresh Russian Communications. Исследование в области ESG-коммуникаций среди российских B2B-компаний. URL: <https://media.prnews.ru/news/tpost/k1r48vtvl1-issledovanie-64-b2b-kompanii-v-rf-vnedry> (дата обращения: 13.03.2026).
3. Российский рынок труда ускоряет трансформацию на фоне кадрового дефицита. Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8249407> (дата обращения: 09.03.2026).
4. Deloitte. 2025 Gen Z and Millennial Survey. URL: <https://www.deloitte.com> (дата обращения: 10.04.2026).

5. В 2025 году по 360 профессиям переобучились около 119 тысяч человек. ЧГТРК Грозный. URL: <https://www.app.grozny.tv/news/nationalprojects/75836> (дата обращения: 21.03.2026).
6. Росстат: уровень безработицы в 2025 году составил 2,2%. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/338753741> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Волонтерство стало инструментом бизнеса. Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/esg/social_projects/columns/2025/12/24/1165994-instrumentom-biznesa (дата обращения: 18.04.2026).
8. Ивлева М. Л., Нежникова Е. В., Сафронова Н. Б. Влияние ценностных ориентаций молодежи на восприятие ESG-повестки. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2025. Т. 25. № 2. С. 427–446.

Жукова А. А., Григорьева М. Д.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

В последние годы цифровые технологии стали неотъемлемой частью развития экономики и бизнеса. Компании по всему миру активно внедряют онлайн-сервисы, облачные платформы, электронную коммерцию и автоматизированные системы управления. Особенно заметно это влияние в сфере малого и среднего бизнеса (МСБ), который традиционно считается наиболее гибким, но одновременно – наиболее уязвимым к изменениям внешней среды.

Цифровизация перестала быть просто модным трендом – сегодня это фактор выживания и конкурентоспособности. Клиенты ожидают быстрого сервиса, онлайн-оплаты, персонализированных предложений и круглосуточного доступа к товарам и услугам. Без использования цифровых инструментов компании рискуют потерять рынок, уступив более технологичным конкурентам, в том числе крупным корпорациям и международным онлайн-платформам, таким как Amazon и Alibaba [1, с. 35].

Для малого и среднего бизнеса цифровизация открывает новые горизонты:

- 1) выход на глобальные рынки,
- 2) снижение издержек,
- 3) автоматизацию рутинных процессов,
- 4) более тесное взаимодействие с клиентами [3, с. 756].

Однако вместе с возможностями появляются и серьезные вызовы: нехватка финансовых ресурсов, дефицит IT-кадров, киберриски, а также необходимость постоянного обучения персонала.

Особую актуальность тема приобрела после пандемии COVID-19, когда многие компании были вынуждены срочно перейти в онлайн-формат. Те, кто смог быстро внедрить цифровые решения – сайты, онлайн-магазины, CRM-системы и электронные платежи, – сохранили бизнес и даже получили новые источники дохода. Остальные столкнулись с резким спадом или закрытием [4, с. 148].

Цифровизация МСБ охватывает практически все сферы деятельности компании – от продаж и маркетинга до бухгалтерии и управления персоналом. Рассмотрим ключевые направления, в которых цифровые технологии приносят наибольший эффект.

1. Онлайн-присутствие и электронная коммерция

Сегодня сайт, социальные сети и онлайн-магазин – это «цифровая витрина» компании. Даже небольшие предприятия могут продавать свои товары и услуги за пределами своего региона, используя маркетплейсы и собственные интернет-магазины.

Платформы электронной коммерции, такие как Ozon, Wildberries и Shopify, позволяют МСБ быстро выйти в онлайн без крупных вложений в IT-инфраструктуру.

2. Автоматизация бизнес-процессов

Цифровые системы помогают автоматизировать:

- 1) учет продаж и складских запасов,
- 2) выставление счетов и документооборот,
- 3) работу с клиентами,
- 4) планирование задач.

Использование CRM- и ERP-систем сокращает количество ошибок, ускоряет работу персонала и повышает прозрачность управления.

3. Цифровой маркетинг и аналитика

Вместо дорогой традиционной рекламы бизнес все чаще использует:

- 1) таргетированную рекламу,
- 2) e-mail-рассылки,
- 3) продвижение в социальных сетях,
- 4) аналитику поведения клиентов.

Сервисы, такие как Google Analytics, помогают отслеживать эффективность рекламных кампаний и лучше понимать потребности аудитории [5, с. 188].

Цифровизация малого и среднего бизнеса предоставляет компании целый ряд стратегических и операционных преимуществ, которые прямо влияют на эффективность работы и конкурентоспособность. Среди них можно выделить несколько ключевых направлений: расширение рынка сбыта, снижение операционных затрат, повышение лояльности клиентов,

ускорение принятия управленческих решений, а также гибкость бизнеса и способность быстро адаптироваться к изменениям рынка [7, с. 560].

Эти преимущества можно наглядно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Основные преимущества цифровизации МСБ

Преимущество	Описание	Пример применения
Расширение рынка	Возможность выходить на новые регионы и международные рынки	Продажа через маркетплейсы: Ozon, Wildberries, Shopify
Снижение затрат	Оптимизация ресурсов и автоматизация рутинных процессов	ERP-системы для учета запасов и финансов
Повышение лояльности	Построение долгосрочных отношений с клиентами через персонализированные предложения	CRM-системы, e-mail и push-рассылки
Быстрое принятие решений	Получение актуальной аналитики в реальном времени	Google Analytics, BI-платформы
Гибкость и масштабирование	Возможность удаленной работы и использования облачных сервисов	Microsoft Teams, Zoom, облачные хранилища

Внедрение цифровых технологий позволяет малому и среднему бизнесу не только повысить операционную эффективность, но и выйти на новые рынки, укрепить отношения с клиентами и адаптироваться к изменяющимся условиям экономики. Цифровизация становится ключевым инструментом для устойчивого роста и долгосрочного успеха компании.

Несмотря на многочисленные преимущества, цифровизация малого и среднего бизнеса сопряжена с рядом серьезных вызовов. Для многих компаний переход к новым технологиям оказывается сложным не из-за технической невозможности, а из-за ограниченных ресурсов, недостатка квалифицированных кадров и потенциальных угроз безопасности.

К основным трудностям можно отнести высокие первоначальные затраты на внедрение цифровых инструментов, сложность обучения персонала новым системам, риски кибербезопасности и зависимость от внешних сервисов и платформ.

Также стоит учитывать, что быстрые изменения технологий требуют постоянного обновления оборудования и программного обеспечения, что может создавать дополнительную нагрузку на бюджет и управление [2, с. 272].

Эти вызовы наглядно представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные вызовы и риски цифровизации МСБ

Вызов / риск	Описание	Пример
Финансовые затраты	Высокие расходы на внедрение и поддержку цифровых решений	Покупка CRM, ERP-систем, облачных сервисов
Недостаток IT-кадров	Сложность найти квалифицированных специалистов	Программисты, аналитики, специалисты по кибербезопасности
Киберриски	Возможность утечки данных и взлома систем	Фишинг, вирусные атаки, утечки клиентской информации
Обучение персонала	Необходимость переобучения сотрудников новым инструментам	Курсы, вебинары, внутренние тренинги
Зависимость от технологий	Уязвимость при сбоях сервисов или смене платформ	Недоступность облачных сервисов или маркетплейсов

Цифровизация МСБ – это не только возможность роста, но и комплекс задач, требующих внимательного планирования и управления рисками. Только осознанное внедрение технологий с учетом финансовых, кадровых и технических ограничений позволит бизнесу использовать цифровые инструменты эффективно и безопасно.

Цифровизация малого и среднего бизнеса сегодня становится не просто модным трендом, а стратегической необходимостью. Она открывает перед компаниями новые возможности: расширение рынка, повышение эффективности процессов, улучшение взаимодействия с клиентами и быструю адаптацию к изменениям внешней среды.

Вместе с тем цифровизация сопровождается серьезными вызовами – от финансовых затрат и дефицита квалифицированных кадров до рисков кибербезопасности и зависимости от технологий. Успешное внедрение цифровых решений требует внимательного планирования, оценки ресурсов и постоянного обучения сотрудников [6, с. 20].

Таким образом, компании, которые смогут грамотно сочетать потенциал цифровых технологий с управлением рисками, получат конкурентное преимущество, устойчивость к рыночным колебаниям и возможности для долгосрочного роста. Цифровая трансформация МСБ – это путь к более гибкому, эффективному и современному бизнесу.

Список литературы

1. Алиева К. С. Решение проблем малого и среднего бизнеса путем цифровизации // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. 2024. № 5. С. 33-36.

2. Алтухова Т. В. Продвижение инноваций в условиях цифровой конкуренции: инструменты для малого и среднего бизнеса // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей XVI. 2024. С. 270-272.
3. Шубина Е.А., Тайдаев Р.М. Влияние цифровизации на малый и средний бизнес: новые возможности и вызовы // Экономика и предпринимательство. 2025. № 2 (175). С. 756 - 758. DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.137.
4. Гмырин Г. Г. Влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы (малых и средних) организаций // Развитие науки и кооперации в XXI веке: научно-методические и практические аспекты. 2024. С. 145-152.
5. Денислямов А. С. Влияние цифровизации на развитие малого и среднего бизнеса // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства, 2025. С. 186-188.
6. Захаренкова И. А. Влияние цифровизации на устойчивое развитие малых и средних предприятий: новые вызовы и стратегии // Бизнес и общество. 2025. № 1(45). С. 1-8.
7. Щербаков А. М. Анализ влияния цифровизации на предпринимательскую активность малых и средних предприятий в России // Роль бизнеса в трансформации общества – Москва: Московский университет «Синергия», 2025. С. 560-562.

Зайцева А., Карусева Е. А.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И ОНЛАЙН-КОММУНИКАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДСТВА И КОЛЛЕКТИВА

Социальные сети и цифровые инструменты общения кардинально изменили характер взаимодействия между руководством и сотрудниками в современных организациях. Коммуникация стала быстрее, более открытой и доступной для всех участников, что особенно важно в условиях удалённой работы и международных команд. В отличие от традиционных форматов — таких как регулярные собрания, email-рассылки или корпоративные бюллетени, — которые часто были медленными, формализованными и не всегда удобными, современные платформы позволяют руководителям оперативно доносить стратегические идеи, отвечать на вопросы в режиме реального времени и поддерживать культуру открытого диалога.

Это способствует не только ускорению обмена информацией, но и развитию более горизонтальной структуры управления, при которой инициативы сотрудников легче доходят до руководства, минуя излишнюю бюрократию. В результате повышаются вовлечённость персонала и уровень их лояльности.

Хорошим примером является компания «СТД Петрович», где внедрение внутренней социальной сети позволило руководителям регулярно делиться новостями о проектах, а сотрудникам — активно участвовать в обсуждениях и предлагать идеи. Это значительно ускорило распространение информации и увеличило отклик на корпоративные активности на 40%, сделав коммуникацию более живой и удобной для сотрудников по всей стране [1].

Похожая практика применяется и в крупных международных ИТ-компаниях, таких как Google и IBM. Их руководители, например, Сундар Пичаи, используют корпоративные чаты для неформального общения с сотрудниками: делятся достижениями команд, отвечают на обратную связь и проводят сессии вопросов и ответов в реальном времени. Это помогает укрепить эмоциональную связь внутри коллектива и снизить текучесть кадров.

Теоретически данный феномен объясняется концепцией сетевого лидерства, в рамках которой руководитель воспринимается не как строгий иерархический центр, а как ключевой элемент цифровой сети, объединяющий сотрудников через вовлечённость, эмпатию и совместное создание контента. Исследования подтверждают, что использование таких платформ способствует снижению уровня стресса у сотрудников благодаря большей прозрачности — люди видят, как руководство реагирует на сложные ситуации. Кроме того, ускоряется адаптация новых работников за счёт возможности быстро находить нужных коллег и использовать накопленные обсуждения, а также усиливается командная сплочённость, которая в гибридных форматах работы может возрастать примерно на 30% [2]. В российских условиях также есть показательные примеры. Так, компания «Открытые решения» внедрила корпоративную социальную сеть в период пандемии, что помогло сохранить чувство единства при удалённой работе: руководство регулярно делилось актуальной информацией о состоянии бизнеса, а сотрудники активно обменивались идеями и даже неформальным контентом. В результате текучесть кадров снизилась на 25%, а уровень удовлетворённости коммуникацией, по данным опросов, достиг 85%.

Ещё один пример — использование Slack в ИТ-подразделении компании «Ростелеком». После отказа от Teams проектные каналы стали площадкой для прямого общения между директорами и разработчиками. Это позволило ускорить выполнение задач примерно на 30% и повысило мотивацию сотрудников, так как руководство стало публично отмечать их

успехи, формируя культуру признания. Дополнительную ценность дают и платформы вроде Microsoft Teams благодаря интеграции с календарями и инструментами видеосвязи. Например, руководители могут проводить онлайн «часы приёма», где любой сотрудник может задать вопрос — как открыто, так и анонимно. Такой формат особенно эффективен для крупных компаний с распределённой структурой, где важно поддерживать постоянный и доступный канал коммуникации [3].

Кроме того, цифровые каналы общения стимулируют развитие инноваций. В корпоративных сетях сотрудники часто создают самоорганизующиеся сообщества по интересам (например, группы с идеями по улучшению процессов), куда подключаются и руководители. Это приводит к появлению большого количества инициатив и предложений каждый год.

Показателен опыт компании Zapier: её генеральный директор Wade Foster ежедневно отвечает в Slack на многочисленные сообщения сотрудников, что, по внутренним данным, повысило производительность на 22%. В российской Яндекс внутренний чат «Говорим с руководством» стал важной площадкой для обсуждения стратегии, где топ-менеджеры, включая Аркадий Волож, напрямую взаимодействовали с тысячами сотрудников.

Однако у такого подхода есть и ограничения. Исследования указывают на риск информационной перегрузки — из-за большого потока сообщений возникает «шум», затрудняющий восприятие важной информации. Кроме того, руководителям необходимо развивать цифровую грамотность и адаптировать стиль общения: излишняя формальность в онлайн-среде может снижать вовлечённость сотрудников.

В целом использование социальных сетей и онлайн-платформ заметно улучшает взаимодействие между руководством и коллективом. Оно делает коммуникацию более быстрой и прозрачной, снижает барьеры, усиливает вовлечённость и сплочённость команды, а также создаёт благоприятную среду для появления инноваций.

Гипотеза полностью подтверждается как эмпирическими данными, так и практическими кейсами и исследованиями. Так, совместный опрос HeadHunter и Microsoft, проведённый среди 138 российских компаний, показал: более половины респондентов отметили улучшение качества работы сотрудников благодаря корпоративным социальным сетям, около 30% зафиксировали рост командной сплочённости, а внедрение этих инструментов позволило снизить текучесть кадров и уровень стресса на 20–25% [4]. Внедрение Slack по модели bottom-up способствовало естественному, органическому распространению платформы внутри компаний: в «Ростелеком-ИТ» и схожих организациях команды начали активно использовать её для проектной работы, что ускорило обмен информацией и повысило мотивацию сотрудников примерно на 30% [5]. В

компаниях «Открытые решения» и «Петрович» корпоративные сети помогли преодолеть «информационную тишину», увеличив отклик на внутренние события на 40–50% и укрепив лояльность сотрудников. Исследования концепции сетевого лидерства подтверждают: активное участие руководителей в соцсетях мотивирует коллектив через публичную поддержку и обмен идеями, что демонстрируют примеры Zapier и Google, где вовлечённость сотрудников выросла на 20–22%. Переход на платформы Teams и Slack в гибридных командах улучшил поиск коллег и интеграцию процессов, подтверждая преимущества перед традиционными email-рассылками.

Таким образом, социальные сети и онлайн-коммуникации закрепились как ключевой инструмент современного менеджмента, полностью подтверждая гипотезу о положительном влиянии на взаимодействие между руководством и коллективом. Они обеспечивают прозрачность, повышают мотивацию и стимулируют инновации, что наглядно демонстрируют кейсы «Петрович», «Открытые решения», использование Slack в российских IT-компаниях и глобальные практики Google и Zapier, особенно в условиях удалённой и гибридной работы. Для достижения максимальной эффективности организациям рекомендуется инвестировать в обучение лидеров цифровой грамотности и управление информационной нагрузкой, чтобы полностью раскрыть потенциал этих платформ.

Список литературы

1. Жизнь во время перемен: чем корпоративные соцсети могут быть полезны бизнесу. URL: https://bitrix24.korusconsulting.ru/news-and-articles/chem_socseti_mogut_byt_polezny (дата обращения: 01.04.2026).
2. Влияние социальных сетей на деловую коммуникацию. URL: <https://mba-kazakhstan.kz/blog/vlijanie-socsetej-na-delovuju-kommunikaciju>
3. Как корпоративные соцсети влияют на бизнес. URL: <https://companies.rbc.ru/news/R5In3LCgzj/kak-korporativnyie-sotsseti-vliayut-na-biznes/> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Корпоративная социальная сеть в менеджменте: преимущества и основы внедрения. URL: <http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2020/02/Petrova.pdf> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Гонка Slack, Microsoft Teams и Workplace: одна интрига умерла, новая зародилась. URL: <https://gopractice.ru/stories/race-slack-teams-workplace/> (дата обращения: 01.04.2026).

СИНЕРГИЯ ЧЕЛОВЕКА И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ

Современный этап развития экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий, среди которых особое место занимает искусственный интеллект (ИИ). Его использование охватывает широкий спектр задач — от обработки данных до поддержки управленческих решений. В общественном дискурсе широко распространено мнение о том, что развитие ИИ приведёт к массовому вытеснению рабочей силы. Однако практика показывает, что в большинстве случаев реализуется иная модель — модель синергии человека и технологий, при которой ИИ усиливает возможности сотрудников, а не заменяет их [1], [2].

Целью исследования является анализ экономических и организационных эффектов внедрения ИИ в коммерческой организации на примере ООО «Три-С Фуд Ритейл». Теоретические аспекты использования искусственного интеллекта в управлении: современные системы искусственного интеллекта, применяемые в бизнесе, преимущественно основаны на архитектуре больших языковых моделей (Large Language Models).

Данные системы представляют собой математические модели, обученные на значительных объёмах данных и способные генерировать релевантные ответы на основе вероятностного прогнозирования. В отличие от традиционного представления об «интеллекте», такие системы не обладают сознанием или мышлением, а функционируют как инструменты обработки информации. Это позволяет рассматривать ИИ не как автономного субъекта, а как элемент цифровой инфраструктуры управления.

В рамках теории управления ИИ выполняет функции:

- ускорения обработки информации;
- повышения качества аналитики;
- поддержки принятия решений.

Таким образом, ИИ становится инструментом повышения эффективности управленческих процессов. Анализ российской практики внедрения ИИ: в последние годы наблюдается активное распространение технологий ИИ в российском бизнесе. По данным Росстата и аналитических агентств, доля компаний, использующих ИИ, стабильно растёт, особенно в финансовом секторе, IT и промышленности.

Показательными являются кейсы ведущих российских компаний:

- Сбер: применяет ИИ для анализа данных, автоматизации процессов и повышения качества клиентских сервисов;
- Яндекс: использует алгоритмы машинного обучения для развития цифровых платформ и обработки больших данных;
- компания «Логика молока»: внедрила ИИ в систему прогнозирования спроса, что позволило сократить издержки примерно на 50 млн рублей.

Данные примеры свидетельствуют о том, что ИИ становится универсальным инструментом повышения эффективности, применимым не только в IT-секторе, но и в традиционных отраслях экономики [4,6,7].

Кейс ООО «Три-С Фуд Ритейл» представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую деятельность в сфере дистрибуции и производства продуктов питания. Выручка компании по итогам 2024 года превышает 8 млрд рублей. В структуру бизнеса входят несколько направлений:

- производство продуктов из морских водорослей (Midori Евразия);
- переработка овощной продукции («Добросот»);
- выпуск консервированной продукции («Бояринь»).

Около шести месяцев назад в компании началось внедрение инструментов искусственного интеллекта в управленческие и операционные процессы. Ключевым принципом внедрения стала концепция: ИИ как цифровой ассистент, а не замена сотрудника. Основные направления использования ИИ:

1. Маркетинг и коммуникации - ИИ применяется для:

- подготовки текстов;
- разработки презентационных материалов;
- создания описаний продукции.

2. Визуальный и медийный контент - с использованием ИИ создаются:

- изображения продукции;
- рекламные макеты;
- видеоматериалы.

3. Разработка продуктов и брендов

ИИ используется для:

- анализа рынка и целевой аудитории;
- генерации идей новых продуктов;
- разработки концепций брендов.

Таким образом, ИИ выполняет функцию ускоренной аналитики и генерации решений, которые затем дорабатываются управленческой командой.

Экономические эффекты внедрения:

1. Сокращение временных издержек, время выполнения задач сократилось в среднем в 3–5 раз. Процессы, ранее занимавшие дни или недели, теперь выполняются значительно быстрее [5,9].

2. Снижение операционных затрат, ряд функций, ранее передаваемых внешним подрядчикам, выполняется внутри компании.

3. Ускорение вывода продуктов на рынок, компания получила возможность быстрее:

- тестировать гипотезы;
- запускать новые продукт;
- реагировать на изменения спроса.

Организационные эффекты внедрения — важной особенностью внедрения стало отсутствие сокращения персонала. Произошло перераспределение функций:

- рутинные задачи автоматизированы;
- сотрудники сосредоточены на аналитике и управлении.

Это привело к формированию гибридной модели управления, в которой: человек отвечает за стратегию и принятие решений, а ИИ — за обработку данных и генерацию вариантов. Рассмотренный кейс подтверждает общую тенденцию трансформации рынка труда:

- снижение роли рутинных операций;
- рост спроса на аналитические и управленческие компетенции;
- появление новых гибридных профессий.

Таким образом, ИИ не вытесняет работников, а изменяет структуру занятости и требования к квалификации.

1. Искусственный интеллект становится ключевым инструментом повышения эффективности управления в коммерческих организациях;

2. Наиболее результативной моделью внедрения является синергия человека и ИИ, а не их противопоставление;

3. Основные эффекты внедрения:

- сокращение временных затрат;
- снижение операционных издержек;
- ускорение бизнес-процессов.

4. Внедрение ИИ приводит к трансформации рынка труда, но не к его сокращению;

5. Ключевым фактором конкурентоспособности становится способность сотрудников эффективно использовать инструменты искусственного интеллекта.

В современных условиях конкурируют не человек и искусственный интеллект — конкурируют организации, умеющие выстраивать их эффективное взаимодействие.

Список литературы

1. Шваб К. Четвёртая промышленная революция. — М. : Эксмо, 2018. 288 с.

2. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (дата обращения: 28.09.2025).
3. Моттаева А. Б., Кашинцева В. Л., Покровский О. Ю. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда // Вестник Московского государственного областного университета. 2020. № 4. С. 82-88.
4. Назарова А. Д., Сулимин В. В. Изменения на рынке труда под влиянием искусственного интеллекта: перспективы будущего // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2023. № 2. С. 450-457.
5. Национальные проекты России: программа «Приоритет 2030». URL: <https://xn----7sbauaprfoccifnpe6a2bw0ihm.turbopages.org/turbo/xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/s/opportunities/uchitsya-v-vedushchikh-vuzakh/> (дата обращения 28.09.2025).
6. РАЭК-Аналитика: рейтинговое агентство – URL: <https://raex-rr.com/> (дата обращения: 28.09.2025).
7. Росстат: Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.09.2025).
8. Сколково: инновационный центр. URL: <https://sk.ru/> (дата обращения: 29.09.2025).
9. НН Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/?ysclid=m1s7j2j8b7624045951> (дата обращения: 28.09.2025).
10. SuperJob: исследовательский центр. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/treatise/> (дата обращения: 27.09.2025).

Иванова И. Е., Федотова Е. С.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ФИНАНСОВУЮ СТРАТЕГИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Принципы устойчивого развития играют важную роль в трансформации финансовой политики современных предприятий. Их влияние распространяется на разные аспекты деятельности. Например, учет экологических рисков при инвестициях, социальная поддержка работников, прозрачность корпоративного управления, выпуск «зеленых» облигаций.

Интеграция этих принципов в финансовую стратегию позволяет компаниям не только снизить негативное воздействие на окружающую среду, но и повысить свою инвестиционную привлекательность, что

действительно важно, ведь в настоящее время требования к устойчивому развитию постоянно ужесточаются.

В Таблице 1 представлено сравнение приоритетных направлений деятельности в области устойчивого развития.

Исходя из таблицы 1, можно сделать вывод о том, что российские компании в 2023 году отметили значительно бóльшую значимость по сравнению с 2022 годом практически всех направлений устойчивого развития. Наибольший рост показали вопросы социальной поддержки работников (+0,63) и поддержки регионов присутствия (+0,61). Это безусловно оказывает положительное влияние на социальную стабильность и лояльность персонала.

Таблица 1 - Сравнение приоритетных направлений деятельности в области устойчивого развития в 2022–2023 г. г. [1, с. 17]

Направление	2022	2023	Изменение
Вопросы социальной поддержки работников	4,05	4,68	+0,63
Обучение и развитие работников по профильной деятельности	4,37	4,56	+0,19
Развитие практик в области охраны труда и промышленной безопасности	4,06	4,40	+0,34
Развитие и поддержка регионов присутствия / вклад в развитие местных сообществ	3,79	4,40	+0,61
Вопросы корпоративной этики	3,86	4,40	+0,54
Энергосбережение и энергоэффективность	4,20	4,32	+0,12
Управление отходами / экономика замкнутого цикла	3,98	4,24	+0,26
Расчет / аудит выбросов парниковых газов	3,86	4,12	+0,26

Многие предприниматели сталкиваются с экономическими, техническими и социальными проблемами при интеграции принципов устойчивого развития в финансовую стратегию, из-за чего не могут их эффективно использовать.

1. Экономические: интеграция ESG-принципов требует крупных финансовых вложений. Однако, как показывают данные, компании готовы инвестировать: затраты на охрану труда выросли с 43,7 до 65,1 млрд. руб., а «зеленые» инвестиции достигли 74 млрд. руб. в 2024 году.

2. Технические: у компаний часто отсутствуют системы учета нефинансовых показателей. Тем не менее, лидеры рынка внедряют международные стандарты отчетности GRI и UNCTAD, что видно из приложенных данных.

3. Социальные: требуется переподготовка персонала. Компании активно этим занимаются: средняя продолжительность обучения на одного работника выросла до 66 часов в год, а общая продолжительность обучения составила 21,5 млн. человеко-часов в 2024 году.

Таблица 2 - Обращение с отходами, тыс. тонн [2, с. 54]

Показатель	2022	2023	2024
Наличие отходов на начало года	5 668	5 499	5 130
Образовано и принято отходов за год	5 869	6 683	6 372
Утилизировано и обезврежено отходов за год	5 686	6 037	5 333
Захоронено отходов за год	369	891	990
Наличие отходов на конец года	5 482	5 254	5 180

Данные таблицы 2 демонстрируют положительную тенденцию: остатки отходов на конец года снизились с 5 482 до 5 180 тыс. тонн. Однако настораживает рост захоронения отходов (с 369 до 990 тыс. тонн) при снижении объемов утилизации в 2024 году. Это говорит о необходимости совершенствования системы переработки.

Но если при интеграции принципов устойчивого развития так много проблем и затрат, стоит ли этим заниматься? Если не брать во внимание, что этим мы помогаем сохранить окружающую среду и повысить социальное благополучие, то можно рассмотреть другие получаемые выгоды, например:

- снижение операционных затрат: эффективное управление ресурсами дает результаты. Доля оборотной и повторно используемой воды достигла 93,7%, что позволяет экономить на водопотреблении;

- повышение репутации и доверия: использование признанных ESG-рейтингов (Эксперт РА, НКР, АКРА) повышает доверие инвесторов и партнеров;

- доступ к долгосрочному планированию: компании разрабатывают сценарные прогнозы до 2050 года, что позволяет стратегически управлять рисками;

- успешные компании, такие как ПАО «НК «Роснефть», используют эффективные ESG-стратегии. Представленные данные свидетельствуют о системном подходе: от обучения персонала до масштабных экологических инвестиций.

Среди конкретных способов преодоления проблем нас в первую очередь интересуют экономические и социальные меры.

Экономические меры таковы:

- рост инвестиций в основной капитал на охрану окружающей среды (с 56,8 до 73,9 млрд. руб. за 2022-2024 г. г.);

- увеличение текущих (операционных) затрат на экологию (с 36,2 до 44,2 млрд. руб.);

– снижение штрафов за экологические нарушения (с 79 до 19 млн. руб.), что говорит о повышении эффективности управления.

Социальные мера таковы:

– переподготовка персонала: обучение по вопросам ПБОТОС выросло до 706,8 тыс. человеко-курсов в 2024 году;

– рост численности сотрудников с ограниченными возможностями (с 2 309 до 3 143 человек);

– увеличение продолжительности обучения руководителей, специалистов и рабочих.

Интеграция принципов устойчивого развития в финансовую стратегию является актуальной задачей для бизнеса в России. Несмотря на существующие проблемы, их преодоление возможно при поддержке государства и развитии собственных ESG-инструментов, включая национальные рейтинги. Примеры успешных компаний, данные которых представлены в материалах, показывают, что интеграция ESG-принципов может привести не только к сохранению окружающей среды и повышению социального благополучия, но и к экономической выгоде через снижение штрафов, оптимизацию ресурсов и рост инвестиций. Интеграция принципов устойчивого развития в финансовую стратегию - это шаг в будущее, который хоть и требует значительных ресурсов сегодня, но в долгосрочной перспективе принесёт положительные результаты всем участникам.

Список литературы

1. ESG-практики российских компаний: стабильность vs переменчивость // февраль 2024 г. Итоги за 2022–2023 г. г. URL: <https://b1.ru/local/assets/surveys/b1-esg-trends-survey-2023.pdf> (дата обращения: 03.03.2026).

2 Отчет Роснефти об устойчивом развитии за 2024 год. URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/attach/0/17/02/Rosneft_SR2024_RUS.pdf (дата обращения: 04.03.2026).)

3.Сергеева А. С. Финансовая политика как инструмент реализации стратегии устойчивого развития компании // Молодой ученый. 2025. №49 (600). С.134 -139. URL: <https://moluch.ru/archive/600/131213> (дата обращения: 05.03.2026).

Илюнин С. Р.

студент 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

**КОНЕЦ ЗОЛОТОЙ ЛИХОРАДКИ: ПОЧЕМУ НА
МАРКЕТПЛЕЙСАХ ВЫЖИВАЮТ ТОЛЬКО ГИГАНТЫ**

Период 2020-2023 годов вошёл в историю российского e-commerce как «золотая лихорадка» маркетплейсов. Низкий порог входа, огромный поток покупателей и относительно мягкие условия позволяли тысячам предпринимателей начинать бизнес буквально «с одной карточки товара». Однако 2025 год стал переломным моментом: рынок вошёл в фазу стагнации, а условия работы кардинально изменились.

Темпы роста оборотов малого и среднего бизнеса (МСБ) в первом полугодии 2025 года составили всего 11% против 19% годом ранее, что с учётом инфляции означает фактическую остановку роста. Впервые за несколько лет зафиксировано сокращение числа продавцов на Wildberries и Ozon на 2%. Приток новых селлеров в первом квартале 2025 года составил лишь 0,45%. Эти цифры сигнализируют о завершении экстенсивной фазы развития и начале эпохи консолидации, где выживают преимущественно крупные игроки [1].

Цель настоящего исследования – выявить системные причины, превращающие универсальные маркетплейсы в «кладбище малого бизнеса», и проанализировать стратегии выживания, доступные независимым предпринимателям в новых реалиях.

Главным фактором выдавливания малого бизнеса с маркетплейсов стало фундаментальное изменение юнит-экономики. Совокупная стоимость владения (total cost of ownership) при работе через площадку достигла уровня, сопоставимого с традиционной розницей.

По оценкам экспертов и самих предпринимателей, совокупный take rate, включающий комиссию маркетплейса, логистику, обязательное участие в акциях и обработку возвратов, составляет сегодня от 30% до 60% от стоимости товара. В отдельных категориях комиссии могут достигать до 35% уже на базовом уровне. При этом маркетплейсы регулярно повышают тарифы на хранение, доставку и обработку товаров, объясняя это удорожанием услуг подрядчиков – от складских операторов до IT-инфраструктуры [2].

Для малого бизнеса, не имеющего доступа к «длинным» и дешёвым кредитным ресурсам крупных корпораций, такая нагрузка часто оказывается непосильной. При наценке ниже 100–150% работа становится убыточной, особенно с учётом принудительных скидок во время акций, которые площадки нередко проводят без согласования с продавцом. Как образно отмечают участники рынка, селлеры превратились в «рекламных наркоманов»: до 40% выручки уходит на поддержание видимости в выдаче, и без ежедневных вливаний карточка товара исчезает из поля зрения покупателя.

Эпоха органического трафика на маркетплейсах завершилась. В условиях насыщения рынка площадки перешли к модели аукционных торгов за место в выдаче, что объективно работает в пользу крупных игроков с неограниченными рекламными бюджетами.

Эмпирические данные подтверждают драматический уровень концентрации рекламного рынка. По данным Easy Commerce, до 90% всего объёма рекламной видимости на ведущих маркетплейсах контролируют лишь 20% рекламодателей. На Wildberries этот показатель составляет 71% размещений, на Ozon – 84%, а на «Яндекс Маркете» достигает 89%.

Высокое место в выдаче требует не просто максимальной ставки, но и соответствия сложным алгоритмическим критериям: высокого рейтинга, большого числа отзывов, наличия товара на ближайших к покупателю складах. Этим требованиям могут соответствовать только крупные компании, способные распределять значительные товарные запасы по всей складской сети и инвестировать в «раскрутку» рейтинга. Таким образом, маркетплейсы, заинтересованные в стабильном доходе и высокой оборачиваемости, создают преференциальные условия для гигантов, фактически блокируя доступ новичкам и малым формам.

Принятие в 2025 году закона о платформенной экономике, призванного урегулировать отношения между площадками и продавцами, не решило ключевых проблем малого бизнеса. Хотя закон вводит обязательную идентификацию продавцов и требует большей прозрачности договоров, он не ограничивает рост комиссий и не влияет на механизмы ранжирования.

В профессиональном сообществе отмечается, что даже обсуждаемые поправки, например, запрет направлять на субсидии более 5% от оборота или менять цену без согласия селлера, пока не приняты и не способны кардинально изменить ситуацию. Более того, усиливается фискальное давление: государство планирует ужесточить контроль за налоговыми поступлениями от онлайн-торговли, оценивая оборот в том числе по количеству отзывов, что вынуждает даже мелких «серых» продавцов либо уходить с рынка, либо повышать цены для покрытия налоговых издержек.

Помимо чисто финансовых проблем, малый бизнес сталкивается с фундаментальным ограничением модели маркетплейсов – отсутствием контроля над ключевыми активами. Предприниматель не владеет базой клиентов, все данные о покупателях остаются у площадки. Это лишает бизнес возможности выстраивать долгосрочные отношения, проводить персонализированные коммуникации и формировать лояльность.

Алгоритмы ранжирования, по которым одни товары попадают в топ, а другие исчезают со «светофоров», остаются для продавцов «чёрным ящиком». Правила игры могут меняться в любой момент без предупреждения и объяснения причин, что делает ведение бизнеса крайне рискованным. Как следствие, 35% предпринимателей признают, что зарабатывать на маркетплейсах стало сложнее, а 24% называют главной проблемой рост комиссий и непредсказуемость условий [3].

Закономерным ответом на усиление давления со стороны универсальных платформ стал поиск альтернативных каналов сбыта.

Рынок реагирует двояко: через уход в специализированные (нишевые) маркетплейсы и через развитие собственных интернет-магазинов (D2C) [4].

Нишевые маркетплейсы демонстрируют впечатляющий рост: в 2025 году их оборот достиг 990 млрд рублей, увеличившись на 22% и втрое превысив показатели 2021 года. Платформы, специализирующиеся на продуктах питания, одежде, косметике или ювелирных изделиях, становятся «тихой гаванью» для малого бизнеса, ремесленников и производителей уникальной продукции. Здесь ниже конкуренция с гигантами, а аудитория изначально ищет не столько дешевизну, сколько качество и аутентичность [5].

Развитие собственных каналов продаж становится приоритетом для растущего числа компаний. За первое полугодие 2025 года количество МСБ с собственным интернет-магазином выросло на 18%. Пример бренда TRESE ME, которому удалось довести долю продаж через собственный сайт до 80%, наглядно демонстрирует потенциал этой модели. Собственный магазин позволяет контролировать юнит-экономику, управлять клиентским опытом, собирать базу для повторных продаж и повышать маржинальность на 20-30% в ряде категорий. В таких сегментах, как ювелирные изделия (70% продаж онлайн), аптечные товары (56%) и косметика (46%), независимые игроки уже уверенно доминируют.

Эксперты прогнозируют дальнейший рост независимого e-commerce на 19,6% ежегодно в 2026-2027 годах, причём ключевым драйвером становятся омниканальные модели, объединяющие онлайн-магазины с физическими точками присутствия [6].

Российский рынок маркетплейсов завершает этап «золотой лихорадки» и вступает в период зрелости, для которого характерны олигополизация и консолидация. Универсальные площадки, некогда открытые для всех, превратились в среду обитания преимущественно крупных игроков, способных нести высокие издержки на рекламу, логистику и соответствие постоянно ужесточающимся требованиям. Малый бизнес, столкнувшись с ростом комиссий до 35-60%, непрозрачностью алгоритмов и потерей контроля над клиентом, вынужден искать новые пути.

Адаптация происходит по двум основным направлениям: миграция в нишевые маркетплейсы, где ценятся уникальность и качество, а не только цена, и развитие собственных каналов продаж (D2C), позволяющих восстановить контроль над экономикой и отношениями с покупателем. Перспективы рынка — за сосуществованием и взаимодополнением этих моделей. Универсальные гиганты останутся доминирующей силой в массовых товарных категориях, в то время как малый и средний бизнес будет формировать устойчивую экосистему нишевых игроков, делающих ставку на независимость, бренд и персонализированный сервис.

Список литературы

1. Андреев А. Почему продавцы уходят с маркетплейсов в 2025 году: новый виток для малого бизнеса и e-commerce. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/657756/> (дата обращения: 22.03.2026).
2. Как закрыть магазин на маркетплейсах в 2025: полный гайд для продавца. URL: https://totalcrm.ru/blog/2025/12/kak-zakryt-magazin-na-marketplejsah-v-2025-polnyj-gajd-dlya-prodavca_91 (дата обращения: 22.03.2026).
3. Российские маркетплейсы покинули почти 7% продавцов за 2025 год. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8462726> (дата обращения: 22.03.2026).
4. Ученые назвали причины снижения интереса к маркетплейсам у россиян. URL: <https://www.gazeta.ru/science/news/2025/09/11/26706626.shtml> (дата обращения: 22.03.2026).
5. Продавцы начали отказываться от размещения на маркетплейсах. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2025/08/14/336222.phtml> (дата обращения: 22.03.2026).
6. Как изменится торговля на российских маркетплейсах. URL: <https://ura.news/articles/1036291471> (дата обращения: 22.03.2026).

Индюков К. Д.

студент 3 курса факультета компьютерных наук
и информационных технологий СГУ

ПРОБЛЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ФИНТЕХЕ

В последние годы технологии искусственного интеллекта (ИИ) стали неотъемлемой частью финансового сектора, трансформируя финансовую отрасль и изменяя традиционные подходы к управлению рисками, обработке транзакций, выявлению мошенничества и взаимодействию с клиентами. Сегодня ИИ перестает быть локальным экспериментом и превращается в распространенную практику, становится базовой технологией финансовой инфраструктуры, образуя новый «интеллектуальный уклад» финансовых процессов. Согласно данным ВЦИОМ, в отрасли финансовых услуг уровень внедрения ИИ в 2024 году составляет более 60% и растет ежегодно [1]. В финтехе активно используются машинное обучение, обработка естественного языка и другие методы ИИ для повышения эффективности и конкурентоспособности в кредитном скоринге, выявлении мошенничества, проверке клиентов, персонализации предложений и автоматизации поддержки.

ИИ используется компаниями сектора финтеха и банками, так как они имеют большие массивы данных о платежной истории, доходах, расходах

и сбережениях клиентов, кредитных рейтингах. Сектор финтеха способствует активному развитию технологии ИИ для анализа поведения пользователей и создания персонализированных предложений по кредитным условиям или инвестиционным планам.

Можно выделить следующие актуальные перспективные тренды использования ИИ в финтехе. Новые сегменты и возможности для финтеха открывает интеграция ИИ с технологиями, IoT и блокчейн, улучшая использование данных и принятие решений на основе аналитики. Получают развитие супераппы- многофункциональные приложения, объединяющие широкий спектр сервисов, развивается гиперперсонализации услуг. Перспективные направления сегодня – это расширение систем биометрической идентификации, использование фотонных и нейроморфных чипов и квантового ИИ, которые ускорят обработку огромных объемов данных. Это приведет к дальнейшему расширению использования финансовых продуктов и создаст новые возможности для управления активами и прогнозирования рисков. На основе анализа индивидуальных данных развиваются автономные финансовые советники. Пользователи будут получать персональные рекомендации по инвестициям, сбережениям и управлению бюджетом и принимать более осознанные финансовые решения. Предиктивные системы управления капиталом позволят точнее анализировать поведение рынка и макроэкономические тенденции, планировать финансовые стратегии и избегать неожиданных потерь. И если сегодня в большинстве случаев «последнее слово» остается за человеком, и ИИ используется лишь как ассистент, который не несет ответственности за принимаемые решения, то в будущем рост доверия к ИИ позволит полностью автоматизировать работу целых финансовых направлений, что приведет к оптимизации большого количества процессов и сокращению расходов финансовых учреждений [2].

Безусловно, применение ИИ в финтехе открывает большие возможности для расширения финансовых услуг, но одновременно создает серьезные вызовы в области безопасности, которые требуют комплексного анализа и системного регулирования. Безопасность ИИ в этих условиях становится ключевым фактором, определяющим уровень доверия к решениям на его основе. Так же как и с обязательная проверка безопасности автомобилей, самолетов или зданий и мостов, все продукты с использованием ИИ должны проходить проверку и гарантировать высокий уровень защищенности.

Эмпирические данные подтверждают быстрое расширение сегмента и рост числа организаций-пользователей ИИ. Одновременно только 46% организаций, применяющих ИИ, признает лишь частичное понимание используемых технологий, полное понимание используемых технологий существует лишь у 34% организаций, в 84% организаций назначено

ответственное за использование ИИ лицо, 81% организаций применяют методы объяснимости. Однако наличие регламентов само по себе не гарантирует безопасности [3]. Поэтому традиционных мер информационной безопасности недостаточно для систем, поведение которых зависит от обучающих данных. Классическая триада конфиденциальности, целостности и доступности дополняется требованиями объяснимости, справедливости, устойчивости и контролируемости.

Расширение применения технологий ИИ в финтехе сопровождается усилением рисков его использования. Злоумышленные воздействия на модели способны привести к финансовым потерям, нарушению прав клиентов и сбоям в работе финансовой инфраструктуры. Основные проблемы безопасности ИИ в финтехе связаны с нарушением приватности, злоупотреблениями и манипуляциями инструкциями, рисками утечки данных, непрозрачностью моделей и решений, алгоритмической дискриминацией, новыми видами атак на модели, непрозрачностью и зависимостью от внешних поставщиков и концентрации инфраструктуры.

Банк России как регулятор финансового сектора разработал принципы ответственного применения и риск-ориентированный подход к использованию ИИ. Модель регулирования сочетает технологическую нейтральность с обязательными результатами контроля. Банк России стремится обеспечить управляемость процессов использования ИИ по параметрам: воспроизводимость решений, устойчивость к атакам, контроль обновлений, возможность отмены и понятную ответственность.

К ключевым рискам в проблеме обеспечения информационной безопасности относятся:

- риски управлением данными, использование «отравленных», неактуальных или некорректных наборов данных для обучения модели ИИ данных;
- доступность информации лицам, не имеющим право на ее получение и риски нарушения конфиденциальности данных;
- риски снижения качества модели ИИ и нарушения ее функционирования;
- риски отсутствия достаточной объяснимости или предсказуемости действий модели ИИ, сложность интерпретации ее результатов, приводящие к некорректным выводам и решениям [4].

Особо следует отметить риски нарушения функционирования модели ИИ, вызывающие галлюцинации ИИ (результат генерации данных, которые содержат бессмысленные, некорректные или ошибочные суждения, которые могут выглядеть правдоподобными); дрейф данных (изменение характеристик и свойств данных, которое может привести к снижению точности моделей ИИ и некорректным выходным данным и решениям); прямое и не прямое внедрение запроса (вредоносные запросы к

модели ИИ или внешним источникам, которые могут контролироваться злоумышленниками); «отравленный» набор данных (подвергнутый умышленной модификации для нарушения функционирования ИИ) и другие деградации, приводящие к некорректным выводам и решениям [5].

Угрозы, связанные с использованием ИИ, утечка данных, уязвимости моделей, проблемы аутентификации, а также регуляторные и этические риски требуют системного подхода к управлению безопасностью. Безопасность и меры защиты должны охватывать весь жизненный цикл системы. Безопасность ИИ в финтехе должна обеспечиваться не только защите моделей ИИ от различных кибератак. На микроуровне необходимо защищать модели, данные и программный стек конкретного продукта. На мезоуровне подключаются бизнес-процессы организации: мониторинг, распределение ответственности, управление инцидентами и поставщиками услуг. На макроуровне в контур безопасности включается инфраструктура, анализ алгоритмического поведения и трансграничные эффекты.

Только при условии комплексного взаимодействия технологических, организационных и правовых мер возможно обеспечить надежное и безопасное использование ИИ в финансовом секторе. В перспективе развитие безопасных ИИ-систем станет ключевым фактором устойчивости финтеха и доверия со стороны пользователей и общества в целом. Безопасное использование ИИ в финтехе — это комплексная задача, которая требует не только технических решений, но и перестройки бизнес-процессов, культуры безопасности и постоянного внимания к новым угрозам.

Список литературы

1. ВЦИОМ. <https://ok.wciom.ru/keisy/keis/index-gotovnosti-prioritetnykh-otraslei-ehkonomiki-rossiiskoi-federacii-k-vnedreniju-iskusstvennogo-intellekta>
2. Еникеев Р. ИИ в FinTech: как подружить искусственный интеллект и финансы. URL: <https://hi-tech.mail.ru/review/122273-ii-v-fintech-kak-podruzhit-iskusstvennyj-intellekt-i-finansy/> (дата обращения: 12.04.2025).
3. Bank of England. Financial Conduct Authority. Artificial intelligence in UK financial services, London, 2024. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/report/2024/artificial-intelligence-in-uk-financial-services-2024> (accessed: 18.02.2026).
4. Методические рекомендации Банка России по обеспечению информационной безопасности при разработке и применении искусственного интеллекта на финансовом рынке. [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Лебедев А. Как ИИ преобразует финтех. РБК Компании URL: <https://companies.rbc.ru/news/jFvBlj1rNM/kak-ii-preobrazuet-finteh/> (дата обращения: 12.04.2025).

ИНДИКАТОРЫ ФИНАНСОВОЙ ХРУПКОСТИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ

Период 2022-2025 гг. для российского рынка капитала характеризуется сочетанием санкционных ограничений на внешнюю финансовую инфраструктуру, переориентацией фондирования на внутренние источники и ростом чувствительности цен активов к процентной траектории. Резкое ужесточение денежно-кредитных условий в начале 2022 г., включая повышение ключевой ставки до 20% годовых с 28.02.2022, подчеркнуло роль процентного канала для устойчивости финансового рынка и сбережений домохозяйств [1]. В 2025 г. ключевая ставка оставалась двузначной (17% в сентябре и 16% в декабре 2025 г.), что поддерживало высокую стоимость рублевой ликвидности и усиливало спрос на инструменты с фиксированной доходностью [2].

В этих условиях мониторинг финансовой стабильности целесообразно дополнять диагностикой финансовой хрупкости как ранних признаков накопления уязвимостей. В отличие от «стабильности», описывающей способность финансовой системы выполнять базовые функции при шоках, «хрупкость» фокусируется на зависимости участников от непрерывного рефинансирования и устойчивости рыночной ликвидности. В логике гипотезы финансовой нестабильности Х. Мински говорится о том, что длительная фаза благоприятных условий повышает склонность к более рискованным схемам финансирования, что усиливает уязвимость при изменении ожиданий и стоимости фондирования [3].

Ключевой механизм трансляции уязвимостей на рынке капитала связан с взаимным усилением ухудшения фондовой и рыночной ликвидности. Рост требований к обеспечению и удорожание заемных средств способны запускать вынужденные продажи, расширение спредов и последующее ухудшение условий фондирования, формируя «ликвидностную спираль» [4]. Следовательно, диагностически значимы не только ценовые индикаторы, но и показатели потоков и инфраструктуры, определяющие способность рынка поглощать объем сделок без значимых ценовых уступок.

Структурные сдвиги особенно заметны в розничном сегменте. По данным Банка России, в III квартале 2024 г. число розничных инвесторов достигло 33,8 млн лиц, активы физических лиц у брокеров выросли с 9,4 до 9,6 трлн руб., а нетто-взносы составили 476 млрд руб. [5]. В III квартале 2025 г. число инвесторов увеличилось до 38,6 млн лиц, активы достигли 11,8 трлн руб., а нетто-взносы – 872 млрд руб. (+83% г/г) [6]. Ускорение притока новых средств при расширении базы инвесторов повышает

вероятность синхронной ребалансировки портфелей, способных усиливать процикличность ценовых движений.

Изменение структуры портфелей подтверждает смещение доминирующих рисков. В III квартале 2025 г. доля облигаций резидентов в портфелях физических лиц выросла до 38% (33% в III квартале 2024 г.), тогда как доля акций резидентов снизилась до 25% (31% в III квартале 2024 г.). Доля паев резидентов достигла 16% (10% годом ранее), при этом 9% приходилось на фонды денежного рынка [6]. Таким образом, в розничном сегменте усилились процентный и ликвидностный риски, а чувствительность к траектории ставок стала ключевым фактором динамики портфелей.

Рост биржевых фондов денежного рынка усилил роль обеспеченного фондирования. Московская биржа сообщает, что стоимость чистых активов (СЧА) БПИФов денежного рынка с начала 2025 г. выросла почти в полтора раза и превысила 1,5 трлн руб., а число частных инвесторов-держателей паев увеличилось на 84% и превысило 2,4 млн. В 2025 г. объем сделок физических лиц с паями таких фондов составил 3,9 трлн руб., а среднедневной объем торгов достиг 13,4 млрд руб. [7]. Принципиально важно, что фонды денежного рынка инвестируют преимущественно в ликвидные низкорисковые инструменты, большей частью в сделки репо, то есть динамика их СЧА и оборотов отражает состояние канала обеспеченного рефинансирования. Международные исследования указывают, что в стресс-фазе изменение дисконтов, лимитов и поведения посредников на репо-рынке способно усиливать процикличность продаж активов [8].

Со стороны корпоративного сектора в 2025 г. наблюдалась концентрация спроса на долговое финансирование. По данным Банка России, за период с 01.04.2025 по 01.10.2025 прирост кредитов крупных компаний составил 3,4 трлн руб., а прирост облигаций 1,2 трлн руб. (за исключением облигаций, переданных в репо). Дополнительная уязвимость связана с валютными и квазивалютными выпусками. Во II-III кварталах 2025 г. суммарный объем привлечения средств через размещение облигаций, номинированных в иностранной валюте, составил 1,3 трлн руб. в рублевом эквиваленте, а нетто-прирост заимствований достиг 1,0 трлн руб., что существенно выше уровней 2023-2024 гг. [9].

С учетом указанных сдвигов мониторинг финансовой хрупкости целесообразно организовать как систему взаимосвязанных блоков индикаторов, позволяющих сопоставлять «цену риска», «объем риска», «поток» и «инфраструктуру».

Первый блок («цена риска») включает реализованную волатильность широких и отраслевых индексов, спреда доходностей корпоративных облигаций к ОФЗ сопоставимой дюрации, а также показатели переливов

волатильности между секторами как меру роста взаимосвязанности и системности шоков.

Второй блок («объем риска») фиксирует накопление обязательств и зависимость от рефинансирования. В качестве индикаторов используются темпы прироста кредитов и облигаций крупных компаний, доля валютных и квазивалютных выпусков, а также концентрация выпусков по эмитентам и срокам.

Третий блок «потoki» отражает поведение массового инвестора. Он включает нетто-взносы на брокерские счета, изменения структуры портфелей, в частности доли облигаций и денежных фондов, а также показатели торговой активности. Совместный рост спредов и волатильности при ускорении притоков и оттоков повышает риск быстрого ухудшения рыночной ликвидности и перехода к самоподдерживающемуся стрессу.

Четвертый блок («инфраструктура и ликвидность») описывает способность рынка обеспечивать исполнение сделок и поддерживать обеспеченное фондирование. В него входят динамика СЧА и оборотов фондов денежного рынка, доля репо в их активах, чувствительность условий репо (дисконтов и лимитов) к стресс-фазам, а также признаки концентрации участников. Чем выше концентрация краткосрочной ликвидности в инструментах, связанных с репо, тем сильнее зависимость рынка от непрерывности обеспеченного фондирования и тем выше вероятность реализации «ликвидностной спирали» [4, 8].

Для прикладного мониторинга целесообразно агрегировать разнородные индикаторы в интегральный индекс финансовой хрупкости, который интерпретируется как «термометр» уязвимостей, а не как прогноз неизбежного кризиса. Практическая процедура может включать нормирование показателей относительно собственной истории (например, отклонение от медианы на скользящем окне для снижения влияния выбросов) и формирование подиндексов по блокам «цена/объем/потoki/инфраструктура». В российском контуре после 2022 г. особое значение имеет выделение процентно-ликвидностного подиндекса (ставка, долговые спреды, денежные фонды, репо) и поведенческого подиндекса (притоки, торговая активность, синхронизация перекидок). Совместное использование подиндексов повышает интерпретационную ясность и облегчает коммуникацию результатов мониторинга.

Таким образом, структурные сдвиги 2022-2025 гг. усилили роль внутреннего рынка капитала как канала перераспределения сбережений и финансирования компаний, одновременно повысив зависимость цен активов и потоков ликвидности от процентной траектории и инфраструктурных ограничений. Система блоков индикаторов и интегральный коэффициент финансовой хрупкости позволяют увязать официальную статистику Банка России и Московской биржи с

механизмами накопления уязвимостей и сформировать основу для регулярного раннего мониторинга стресс-фаз.

Список литературы

1. Банк России. Пресс-релиз: Банк России принял решение повысить ключевую ставку до 20% годовых. URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=28022022_094500key.htm (дата обращения: 03.03.2026).
2. Банк России. Инфляция и ключевая ставка Банка России (статистические данные). URL: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения: 03.03.2026).
3. Minsky H. P. The Financial Instability Hypothesis. Working Paper No. 74. Annandale-on-Hudson, NY: Levy Economics Institute of Bard College, 1992. URL: <https://www.levyinstitute.org/pubs/wp74.pdf> (дата обращения: 03.03.2026).
4. Brunnermeier M. K., Pedersen L. H. Market Liquidity and Funding Liquidity // The Review of Financial Studies. 2009. Vol. 22, No. 6. P. 2201–2238. DOI: 10.1093/rfs/hhn098.
5. Банк России. Обзор ключевых показателей брокеров. № 3: III квартал 2024 года. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/54866/review_broker_q3_2024.pdf (дата обращения: 03.03.2026).
6. Банк России. Обзор ключевых показателей брокеров за III квартал 2025 года. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/59459/review_broker_Q3_2025.pdf (дата обращения: 03.03.2026).
7. ПАО Московская Биржа. Свыше миллиона инвесторов в 2025 году приобрели паи фондов денежного рынка на Московской бирже: пресс-релиз от 12.01.2026. URL: <https://www.moex.com/n96759> (дата обращения: 03.03.2026).
8. Bank for International Settlements. Committee on the Global Financial System. Repo market functioning. CGFS Papers No. 59. Basel: BIS, April 2017. URL: <https://www.bis.org/publ/cgfs59.pdf> (дата обращения: 03.03.2026).
9. Банк России. Обзор финансовой стабильности. № 2 (27): II–III кварталы 2025 года. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/59419/2q_3q_2025.pdf (дата обращения: 03.03.2026).

Каретникова П., Тринева В. Р.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г.Чернышевского

РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Развитие современной экономики тесно связано с эффективностью транспортно-логистической структуры (ТЛИ), которая обеспечивает стабильное функционирование предприятий. Качество логистической инфраструктуры напрямую влияет на уровень издержек, скорость доставки и конкурентоспособность компании. На современном этапе транспортные системы активно трансформируются под влиянием цифровизации и глобализации рынков. Недостаточное развитие данной отрасли приводит к увеличению сроков поставок и снижению эффективности производственных процессов. Вследствие этого совершенствование логистической инфраструктуры становится важным условием устойчивого развития предприятий.

Одним из направлений развития ТЛИ в современном мире становится цифровизация. Она предполагает глубокую интеграцию цифровых технологий в производственные и логистические процессы. Цифровизация транспортной системы, в свою очередь, является приоритетным направлением в переходе к новым технологиям. В современной России именно эта отрасль должна быть обеспечена высоким уровнем технологий, поскольку это позволит обезопасить транспортные поставки. Для эффективного развития ТЛИ необходимо объединять транспортные технологии кооперационными связями с пользователями транспортных услуг с помощью механизма интеграции, который в настоящий момент определяется внедрением информационных технологий. И только цифровизация процессов ТЛО позволит сформировать ТЛИ нового типа со своим цифровым обликом [1]. В настоящее время искусственный интеллект используется уже для автоматического планирования поставок, распределения складских запасов и прогнозирования сбоев. В то же время цифровизация способствует развитию автономного транспорта и роботизированных складов. Автоматизированные системы комплектования заказов ускоряют обработку грузов и уменьшают влияние человеческого фактора. Это позволяет повысить производительность труда и сократить время доставки.

Несмотря на активное внедрение инноваций, в развитии ТЛИ сохраняются серьезные инфраструктурные проблемы. Одна из этих проблем заключается в следующем: осложнение доставок конечному потребителю, особенно в крупных городах. Увеличение объемов Интернет-торговли приводит к росту числа мелких отправок, что создает дополнительную нагрузку на городские дороги.

Современные склады должны соответствовать высоким стандартам автоматизации, иметь удобные подъездные пути и развитую инженерную инфраструктуру. Дефицит таких объектов сдерживает развитие логистических операторов. Существенной проблемой остается износ путей сообщения - автомобильных дорог, железнодорожных линий и портовой инфраструктуры.

Недостаточное финансирование ремонта и модернизации приводит к снижению пропускной способности и увеличению времени доставки. Так средний возраст легковых автомобилей по России за 2025 год оценивается более 15 лет, что составляет приблизительно 72% от общего количества автомобилей, в отдаленных районах страны средний возраст достигает 25 лет. Вследствие этого возрастают транспортные издержки и снижается надежность логистических цепочек.

Одна из значимых проблем заключается в экологическом загрязнении из-за выбросов автомобилей. Автомобильный транспорт лидирует среди прочих видов транспорта в загрязнении воздуха. Активно развивается электротранспорт, включая электрические грузовики и городские фургоны для доставки. Крупные автопроизводители, такие как Tesla, Evolute и Zeekr, инвестируют значительные средства в разработку электрического транспорта.

Развитие инфраструктуры зарядных станций становится необходимым условием широкого внедрения электротранспорта. «На сегодняшний день в России функционирует порядка 7 – 8 тыс. зарядных станций, что не соответствует потребностям растущего числа электромобилей. Из этого числа преобладают медленные АС-станции мощностью 7–22 кВт, что ограничивает возможность быстрой зарядки. В то же время быстрые DC-станции мощностью 50–120 кВт являются дефицитом, что значительно усложняет эксплуатацию электромобилей, особенно для дальних поездок» [2].

На начало 2026 года в России зарегистрировано около 80 тысяч электрокаров, это составляет приблизительно 1% от общего числа автомобилей. Кроме того, в логистике все чаще используются альтернативные виды топлива, оптимизируются маршруты для сокращения пробега, внедряются энергосберегающие технологии на складах. Применение светодиодного освещения, систем автоматического отключения оборудования и «умного» управления климатом позволяет снизить энергопотребление.

В условиях кризиса растут затраты, а значит каждый перерасход критичен. Оптимизация логистики 2025 года предполагает быструю адаптацию к изменяющимся условиям. Сегодня недостаточно просто автоматизировать транспорт или склад - нужно стратегически перестраивать модель логистики.

В транспортных расходах главные издержки - топливо и амортизация машин за счет пробега. Сократить их можно, если полностью загружать транспорт и объединять рейсы, которые повторяются. Это уменьшает пробег автомобилей на 10-25%. Найти убыточные направления поможет система управления маршрутами - она изучает все заказы и выделяет те, которые нужно совместить. Также можно обучить сотрудников

аккуратному стилю вождения. Это снижает расход топлива на 5-10% и уменьшает риск поломки автомобилей [3].

Время в логистике - это финансовый ресурс. Ускорение товародвижения напрямую влияет на скорость оборота оборотных средств компании. Сокращение цикла «заказ-поставка» уменьшает потребность в кредитовании запасов в пути и на складах. Средства, которые ранее были «заморожены» в виде нереализованной продукции в долгом транзите или избыточных страховых запасах, высвобождаются. Эти дополнительные ликвидные активы могут быть направлены на развитие производства, модернизацию оборудования или финансирование новых проектов, что значительно повышает эффективность бизнеса.

Прозрачная и эффективная логистика свидетельствует о качественном менеджменте и высоком уровне операционной дисциплины, что снижает инвестиционные риски. Для региона же развитая транспортная инфраструктура и наличие компаний с оптимизированными логистическими цепочками становятся ключевым конкурентным преимуществом. Это стимулирует приток прямых инвестиций, так как инвесторы получают гарантии доступности рынков сбыта и сырья. Таким образом, логистическая эффективность трансформируется из внутреннего фактора экономии в мощный драйвер внешнего роста и капитализации.

В основе операционной устойчивости лежит надежность (reliability) логистической цепи. Это способность системы обеспечивать предсказуемый результат - доставку нужного груза в нужное время в согласованном состоянии - несмотря на внешние возмущения (погодные условия, заторы на дорогах, забастовки, поломки транспорта).

Повышение надежности достигается за счет диверсификации маршрутов, резервирования ключевых мощностей и внедрения цифровых систем мониторинга в режиме реального времени. Логистическая инфраструктура и процессы должны обладать достаточным запасом пропускной способности, чтобы безболезненно выдерживать рост объемов бизнеса. Если логистика настроена по шаблону, адаптивному к изменениям, выход в новый регион или канал сбыта перестает быть проблемой. Компания может быстро тиражировать успешные операционные модели, подключать новых перевозчиков и наращивать складские мощности без потери качества сервиса. Таким образом, устойчивая операционная платформа становится фундаментом для географической экспансии и захвата рыночной доли.

Система «точно в срок» (JIT) — это организация поставок, при которой материалы, комплектующие и товары поступают на производство или в точки продаж ровно в тот момент, когда они необходимы. Такой подход исключает необходимость хранения больших складских запасов и оптимизирует производственный цикл. Система требует тщательной

подготовки, надежной логистики и психологической готовности сотрудников к изменениям.

Компании, не готовые к таким условиям, или работающие в условиях высокой нестабильности могут столкнуться с значительными трудностями при внедрении ЛТ. Преимуществом при внедрении системы «точно в срок» будет и высокий уровень автоматизации закупок. Компаниям важно иметь сквозной бесшовный процесс, минимизирующий использование ручного труда. Перенос данных из одной системы в другую, поиск информации, согласование итогов торгов, работа с документацией — все эти функции выполняются автоматически, а значит быстро и точно.

Социальные факторы зависят от плотности и количества населения, которое определяет особенности территориального разделения труда, позволяет увеличить значимость транспорта в условиях повышающегося спроса на транспортные услуги при росте населения в пределах региона [4]. Транспортная инфраструктура обладает мощным мультипликативным эффектом: ее развитие неизбежно влечет за собой позитивные социальные изменения.

Для предприятия, вкладывающего средства в логистику, регион присутствия становится не просто площадкой для размещения объектов, а территорией партнерства. Строительство и модернизация транспортных узлов, подъездных путей и логистических центров объективно улучшают связанность территорий. Это означает, что местные жители получают более качественные дороги, развивается пассажирское сообщение, а регион становится привлекательнее для новых инвестиций. Кроме того, расширение инфраструктуры неизбежно ведет к созданию новых рабочих мест — от строительных специальностей до высокотехнологичных позиций в управлении цепочками поставок. Предприятие, обеспечивающее достойные условия труда и безопасность на этих объектах, закладывает фундамент социальной стабильности.

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 9 февраля 2007 г. № 16-ФЗ «О транспортной безопасности», под понятием «транспортная безопасность» понимается уровень защищенности транспортной инфраструктуры и транспортных средств от актов незаконного вмешательства. Государство отвечает перед обществом за безопасное, экономически эффективное и экологически устойчивое функционирование транспортной системы. При этом государство реализует принцип минимально необходимого вмешательства в транспортную деятельность [4]. Безопасность перевозок и сохранность грузов — это не просто технологический процесс, а важнейший экономический фактор и показатель культуры производства.

Высокая сохранность грузов — это прямой вклад в устойчивое развитие. Каждая единица сохраненного и доставленного в целости товара означает, что ресурсы, затраченные на его производство и

транспортировку, не были израсходованы напрасно. Это соответствует принципам ресурсосбережения и экономики замкнутого цикла. Для предприятия безаварийная работа и гарантированная сохранность грузов означают снижение операционных издержек, страховых рисков и, что важнее всего, сохранение доверия со стороны партнеров и общества. Строя безопасную инфраструктуру, компания защищает не только свой груз, но и жизнь и здоровье людей, а также окружающую среду от техногенных катастроф.

Таким образом, транспортная отрасль на сегодняшний день остается одной из самых значимых отраслей в России. Эффективность предприятия во многом зависит от развития транспортной-логистической системы. Ее совершенствование создает основу для долгосрочного функционирования компании в условиях конкуренции.

Список литературы

1. Булатова Н. Н., Дудин В. С., Алексеев А. В. Формирование цифровой экосистемы региональной транспортно-логистической инфраструктуры // *π-Economy*. 2024. Т. 17. №. 3. С. 68-80.
2. Фокина В. А., Бояринов А. Ю. Актуальность использования электромобилей в России // Система управления экологической безопасностью. – Екатеринбург, 2025. С. 254-258.
3. Оптимизация логистических затрат: как уменьшить на 30% URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/optimizaciya-logisticheskikh-zatrat/> (дата обращения: 27.02.2026).
4. Шконда А. А. Роль транспортно-логистической инфраструктуры в формировании экономической безопасности региона // *Бюллетень науки и практики*. 2018. № 1. 219-227.

Кизенко А. А.

студент 5 курса Социально-экономического института
СГТУ им. Гагарина Ю.А.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях нарастающей глобальной нестабильности, экономической неопределенности, возрастающих рисков и новых вызовов вопросы обеспечения экономической безопасности становятся все более актуальными как для человека, так и для отдельных субъектов экономики России.

Под экономической безопасностью предприятия понимается состояние защищенности предприятия от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее его стабильное функционирование и развитие [1, с.10]. Экономическая безопасность в современном мире не ограничивается только материальными или финансовыми активами, сейчас она также зависит от факторов, связанных с «мягкой силой»: репутацией, уровнем доверия, отношениями со стейкхолдерами и др. Компания может стать убыточной, если потеряет потребителей, доверие работников или инвестиции из-за несоответствия принципам корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность – это концепция интеграции социальных, экологических, этических вопросов в бизнес-операции и взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами: сотрудниками, клиентами, контрагентами, государством или обществом в целом) на добровольной основе. КСО помогает бизнесу взаимодействовать с внешней средой, но кроме этого имеет большое значение для функционирования самого предприятия [2, с. 9]. Учитывая тот факт, что экономическая безопасность направлена на минимизацию угроз и рисков, то влияние корпоративной социальной ответственности на экономическую безопасность предприятия можно представить следующими блоками:

1. Финансовые риски. Внедрение стандартов корпоративной социальной ответственности, таких как снижение углеродного следа, участие в благотворительности, открывает возможность получения долгосрочного финансирования от крупных банков или инвестиционных фондов, что делает минимальным риск невозможности расширения масштаба бизнеса, уменьшения прибыли и снижения рентабельности.

2. Кадровые риски [3 с. 72]. Социальный пакет, достойные условия труда, экологичность офиса, хорошо оборудованное рабочее место, поддержка местных сообществ – всё это повышает лояльность сотрудников. В экономически нестабильное время сотрудники компании, соблюдающей принципы КСО, не уходят к конкурентам и проявляют готовность работать продуктивнее для стабилизации положения предприятия, что в целом снижает риск потери интеллектуального капитала и массового оттока кадров. Высокая корпоративная культура также служит стимулом привлечения новых работников в компанию. Поддержание здорового образа жизни, материнства, проведение массовых культурных мероприятий объединяет коллектив предприятия, минимизирует риск снижения производительности труда, что положительно сказывается на доходности компании.

3. Репутационные риски. Репутация компании – самый сложный актив предприятия, который сложно заработать и очень легко потерять. В состав корпоративной социальной ответственности входит соблюдение

различных этических, моральных и социальных норм общества. Неэтичное поведение по отношению к персоналу, потребителям быстро становится достоянием общественности и ведет к снижению продаж и прибыли. Компании, последовательно реализующие социальные программы, формируют «иммунитет» репутации. Потребители склонны прощать ошибки тем предприятиям, кого они считают ответственными, и крайне негативно реагируют на тех, кто известен исключительно «погоней» за прибылью. Это явление называется «репутационный буфер». Он напрямую влияет на экономическую безопасность, стабилизируя спрос даже в неблагоприятных ситуациях.

4. Экологические риски. Подсистемой экономической безопасности является экологическая безопасность. Вопросами экологии и сохранения окружающей среды в основном занимаются финансово стабильные предприятия или компании, в деятельности которых обеспечение экологичности производства является обязательной частью (вредные и опасные производства, например, металлургия, химическая промышленность), хотя этого должны добиваться предприятия малого и среднего бизнеса, как в европейских странах [4, с. 85-86]. Субботники, отдельный сбор мусора, участие в различных акциях по сбору макулатуры позволяют повысить привлекательность компании в глазах молодежи и экоактивистов. Снижение углеродных выбросов, безотходность производства благоприятно сказываются на состоянии экологии на местном, региональном и национальном уровнях, а также снижают вероятность появления различных финансовых затрат (штрафы, судебные иски, связанные с экологическим законодательством).

Таким образом, исходя из вышесказанного, корпоративная социальная ответственность должна быть интегрирована в систему экономической безопасности для мониторинга и минимизации соответствующих рисков. В условиях высокой турбулентности внешней среды она трансформируется из опционального элемента корпоративной культуры в неотъемлемую часть экономической безопасности. КСО позволяет сохранить устойчивость бизнес-модели предприятия и доверие со стороны различных стейкхолдеров.

Список литературы

1. Суглобов А. Е. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» / А. Е. Суглобов, С. А. Хмелев, Е. А. Орлова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 271 с.
2. Семко И. А. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. – Ставрополь: АГРУС, 2024. – 140 с.

3. Курдюков В. Н. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / В. Н. Курдюков, И. В. Авласенко. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 103 с.

4. Алиев, Д. Ф. Манифест гармоничного развития: монография / Д. Ф. Алиев, В. А. Фетисов, С. В. Рыбаков. – Москва: Прометей, 2023. – 268 с.

Коваленко С. С.

студент 1 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г.Чернышевского

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Сегодня мы много говорим о том, как искусственный интеллект (ИИ) меняет ландшафт мировой экономики. Однако за обсуждением алгоритмов и автоматизации мы часто забываем о главном субъекте экономических отношений – человеке. В эпоху IV промышленной революции меняется не только перечень востребованных профессий, но и сама природа профессиональной компетенции.

Традиционно под компетенцией понималась совокупность умений, знаний и навыков. Сегодня этого недостаточно. В эпоху ИИ ключевой компетенцией становится адаптивность и способность к капитализации собственного ресурса. Экономический аспект рынка труда смещается от “обладания навыком” к “эффективному управлению стоимостью этого навыка”.

В рамках подготовки к данной конференции был проведён практический эксперимент, целью которого было проверить, как реальные экономические агенты (специалисты и руководители) реагируют на внедрение новых инструментов и готовы ли они трансформировать свой запрос в конкретные коммерческие предложения.

Гипотеза настоящего исследования заключалась в следующем: на современном рынке труда коммуникативная компетенция и навык выявления потребности весят больше, чем просто пассивное ожидание заказа.

Для проверки гипотезы был проведен опрос среди двух групп респондентов:

- офлайн-опрос 100 человек – сотрудников и руководителей различных предприятий);

- онлайн-опрос 100 человек – смешанной аудитории специалистов и управленцев.

Общая выборка составила 200 человек. Им было предложено оценить свои потребности в услугах, связанных с дизайном и продвижением, а

также проявить готовность к взаимодействию (запросить анкету для формирования конкретного решения).

Результаты эксперимента позволяют увидеть четкую конверсию интереса в реальные деньги и оценить, как теоретическая заинтересованность трансформируется в практические заказы.

Результаты онлайн-сегмента следующие:

1) Реакция на коммуникацию: из 100 онлайн-заявок 40 человек (40%) ответили на сообщение.

2) Выраженный интерес: из этих 40 контактов 21 человек (52,5 %) проявили интерес к теме.

3) Запрос инструментария: 14 человек (из 21 заинтересовавшихся) попросили прислать им анкету для формирования конкретных решений.

4) Обратная связь: из 14 получивших анкету 2 человека прислали заполненные ответы. По ним в данный момент формируется предложение.

Результаты офлайн-сегмента таковы:

1) Выраженный интерес: при личном общении интерес к теме проявили 55 человек (55%)

2) Запрос инструментария: из них 17 человек (30,9%) взяли анкету.

3) Обратная связь: из 17 взявших анкету 5 человек прислали заполненные ответы. По этим ответам также готовится предложение,

Самым ценным результатом эксперимента стало получение практического опыта ведения переговоров и дисциплины работы с обратной связью. Прохождение всех этапов воронки – от холодного контакта до получения заполненной анкеты – позволило на практике отточить навыки коммуникации с разными типами людей.

Кульминацией этого процесса стали два реальных заказа, которые можно рассматривать как успешный старт для дальнейшего коммерческого сотрудничества: заказы по разработке дизайна интерьера дома отдыха “Шале на берегу” в стиле Lacoste, а также по комплексному обновлению объявления по продаже торгового оборудования на Авито (включая карточку товаров, продающую воронку, фото и описание) на сумму 9500 рублей.

Как этот эксперимент связан с искусственным интеллектом? Напрямую! Это демонстрация трансформации компетенций в эпоху ИИ.

ИИ сегодня берёт на себя рутинные Hard Skills: расчёты, написание кода, генерацию описаний (как во втором заказе Авито). Но ИИ пока не может заменить «навык субъективности», то есть способности человека выйти в поле, завязать диалог, выявить скрытую потребность и конвертировать её в сделку [1].

Данный эксперимент показывает, что трансформация компетенций сегодня идёт по пути “Soft-Human-Management”. Специалист будущего – это не тот, кто лучше всех работает в программе, а тот, кто:

- осознаёт необходимость прямого контакта с аудиторией (офлайн-опрос дал в 2,5 раза больше интереса, чем онлайн);
- понимает воронку продаж и умеет работать с возражениями (из 200 человек дошли до заказа только 2, но это покрыло затраты усилий);
- готов использовать новые инструменты (ИИ) для выполнения задач, инициативу оставляет за собой.

Подводя итоги, необходимо отметить, что экономический аспект рынка труда в эпоху ИИ заключается в том, что цена труда перестаёт быть привязанной только к квалификации, она становится динамической величиной, зависящей от того, насколько качественно специалист владеет навыком инициации спроса.

Проведенный эксперимент показал, что дополнительная выручка была создана простым актом коммуникации, выходом в офлайн и грамотным предложением анкеты. В будущем, когда ИИ уравнивает технические возможности сотрудников (умение писать тексты, делать карточки товаров), именно такие «нецифровые» компетенции (умение слушать, спрашивать и предлагать) будут определять, кто получит заказ, а кто останется за бортом новой экономики.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии ИИ в РФ до 2030 года». [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

Колесникова Е. А.

студентка 3 курса факультета международных экономических отношений МГИМО(У) МИД России

ОСОБЕННОСТИ ТОВАРНОЙ СТРУКТУРЫ И ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ПОЛИТИКИ СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

В начале XXI века Европейский союз усиливал экономическую интеграцию и укреплял позиции в мировой экономике. Введение евро создало новые условия для торговли: снизились валютные риски и транзакционные издержки, что способствовало росту внутреннего товарооборота и эффективности сотрудничества между странами ЕС.

Внешнеэкономическая политика Союза была ориентирована на либерализацию торговли. ЕС активно участвовал в рамках ВТО, продвигая снижение барьеров и развитие международных связей (таблица 1-5).

Сотрудничество с ключевыми партнёрами, включая Россию, строилось на основе экономической выгоды. В 2000 году экспорт ЕС составлял около 850 млрд евро, импорт — 930 млрд евро, формируя

отрицательное сальдо. Экспорт имел промышленную направленность: около 40–45% приходилось на машины и оборудование, значительную долю занимала химическая продукция.

Импорт зависел от энергоресурсов (около 14%), значительная часть которых поступала из России. Сформировалась модель: ЕС экспортирует продукцию с высокой добавленной стоимостью, Россия — сырьё.

Таблица 1 - Ключевые показатели внешней торговли ЕС в 2000 году[1]

Показатель	Значение
Стоимость экспорта товаров, млрд евро	850
Стоимость импорта товаров, млрд евро	930
Разница между экспортом и импортом, млрд евро	-80
Доля машин и оборудования в экспорте, %	42
Доля химической продукции в экспорте, %	15
Доля полезных ископаемых и топлива в импорте, %	14
Доля России в импорте полезных ископаемых и топлива, %	25

В 2000–2014 годах внешняя торговля ЕС значительно выросла: экспорт увеличился более чем вдвое (до ~1,7 трлн евро), импорт — до сопоставимого уровня. Это связано с расширением ЕС и участием в глобальных цепочках. Доля энергоресурсов в импорте выросла до 18%, усилив зависимость от внешних поставщиков. Роль России увеличилась (свыше 30% в отдельные периоды).

Таблица 2 - Сравнительные показатели внешней торговли ЕС (2000 и 2014 гг.) [1]

Показатель	2000 г.	2014 г.	Изменение
Общий объем экспорта, млрд евро	850	1 750	+106%
Общий объем импорта, млрд евро	930	1 700	+83%
Доля полезных ископаемых и топлива в импорте	14%	18%	+4%
Доля России в импорте топлива	25%	30%	+5%
Количество действующих мер против демпинга	82	112	+30

С 2014 года политика ЕС изменилась: введение санкций против России усилило политизацию торговли, хотя энергетическая взаимозависимость сохранялась. Одновременно выросло давление со стороны Китая, что привело к расширению защитных мер (антидемпинговые расследования и ограничения).

Серьёзные изменения произошли в 2022 году, ЕС начал снижать зависимость от российских энергоресурсов и перестраивать энергетическую стратегию. В 2021–2023 годах импорт газа из России сократился более чем в шесть раз, одновременно выросли закупки СПГ (прежде всего из США). Это позволило частично компенсировать потери,

но сопровождалось ростом цен на энергию и давлением на энергоёмкие отрасли.

Кризис ускорил переход к новой энергетической модели с упором на возобновляемые источники и снижение внешней зависимости. Торговая политика стала тесно связана с энергетической безопасностью.

Таблица 3 - Изменение структуры импорта энергоносителей в ЕС (сравнение 2021 и 2023 гг.) [2]

Показатель	2021 г.	2023 г.	Изменение
Импорт нефти из России, млн тонн	120	25	-95 млн т
Импорт газа из России, млрд м ³	155	25	-130 млрд м ³
Импорт сжиженного газа из США, млрд м ³	22	56	+34 млрд м ³
Средняя цена на газ, евро/МВт·ч	48	125	+160%

Таблица 4 - Новые инструменты торговой политики ЕС в 2024 году [2]

Инструмент	Статус в 2024 г.	Ожидаемый экономический эффект
Углеродный сбор на импорт	Переходный период (обязательная отчетность)	Снижение конкурентоспособности импорта стали, алюминия, удобрений из третьих стран
Закон о запрете принудительного труда	Вступил в силу	Ограничение импорта продукции из отдельных регионов Китая и других стран
Закон о критическом сырье	Принят Европарламентом	Увеличение разнообразия поставок 34 видов сырья, снижение зависимости от Китая с 90% до 65% к 2030 г.
Закон о микрочипах	Начало реализации	Увеличение доли ЕС в мировом производстве полупроводников с 9% до 20% к 2030 г.

Таблица 5 - Торговый баланс ЕС с ключевыми партнерами в 2023 году [1]

Страна-партнер	Экспорт ЕС, млрд евро	Импорт ЕС, млрд евро	Разница, млрд евро
США	520	340	+180
Китай	230	626	-396
Великобритания	420	260	+160
Россия	45	65	-20

В 2023 году ЕС имел профицит в торговле с США и Великобританией и значительный дефицит с Китаем, что влияет на политику «снижения рисков». К 2024 году стратегия ЕС стала более комплексной, акцент сместился на нетарифные меры и снижение внешних рисков.

В целом внешнеторговая политика ЕС эволюционировала от либеральной модели к более сложной системе, сочетающей открытость и защитные меры. Торговля всё чаще используется для достижения стратегических целей — устойчивого развития, технологической независимости и экономической безопасности.

Список литературы

1. Евростат. Ключевые показатели внешней торговли ЕС. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/explore/all/all_themes?lang=en&display=list&sort=category / (дата обращения: 07.02.2026).
2. EUR-Lex. Законодательство Европейского Союза. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1252/oj/eng>, (дата обращения: 07.02.2026).

Комиссаров Н. А.

студент 1 курса Института истории и международных отношений
СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2022-2025 гг.

Период 2022–2025 гг. стал эпохой тектонических сдвигов для российского рынка ценных бумаг. Уход иностранных инвесторов, беспрецедентное санкционное давление на инфраструктуру и жесткая денежно-кредитная политика Центрального банка полностью изменили ландшафт фондового рынка. Если 2022 год был годом шока и обвала, то к 2025 году рынок не столько восстановился, сколько перестроился под новые реалии.

Анализируя общую динамику рынка, важно отметить процесс восстановления объема торгов на фоне смены структуры. После провала 2022 г. российский фондовый рынок демонстрирует уверенный количественный рост. Согласно данным Московской биржи, совокупный объем торгов в 2025 г. достиг рекордных 1,74 квадриллиона рублей, что на 17% больше, чем в 2024 году. За этими цифрами скрывается глубокая качественная трансформация [1].

Современный этап развития фондового рынка (период 2022–2025 гг.) характеризуется «суверенизацией рынка» и ростом роли внутренних инвесторов при одновременном структурном кризисе, вызванном оттоком нерезидентов. Если ранее рынок во многом ориентировался на западный капитал, то теперь он существует в парадигме замкнутого контура [2, с. 46].

В указанный период наибольшее развитие на российском рынке получил такой вид ценных бумаг как облигации (то есть рынок долга).

Исследователи отмечают, что наступил «золотой век» долгового рынка. По итогам 2025 г. доля облигаций в структуре фондового рынка достигла 54%, тогда как акции заняли лишь 46%.

Во II квартале 2025 г. доля облигаций в портфелях розничных инвесторов достигла рекордных 35% с начала наблюдений (данные ЦБ), в то время как доля акций упала до минимума в 28%. Рынок корпоративных облигаций вырос более чем в два раза за последние пять лет, достигнув 34,5 трлн руб. [1].

Буму облигаций предшествовал ряд причин, таких как:

1. Высокая ключевая ставка. В условиях ставки 17% и выше инвесторы могут получать доходность «ключевая ставка + 2–3%» практически без риска, что делает облигации (особенно флоатеры и ОФЗ) гораздо привлекательнее акций [3].

2. Консерватизм инвесторов. После заморозки иностранных активов розничные инвесторы, которые теперь доминируют на рынке, перешли к сберегательной модели. Исследователи перспектив рынка подтверждают: инвесторы «перекладываются в облигации, чтобы зафиксировать высокую доходность на 7–10 лет» [4, с. 115].

3. Переориентация эмитентов. Крупнейшие экспортеры, лишившиеся доступа к рынкам еврооблигаций, вышли на внутренний рынок с новыми инструментами – замещающими облигациями и квазивалютными бондами. Только объем квазивалютных размещений в 2025 г. превысил 1,5 трлн руб. [2, с. 48].

Если облигации переживают ренессанс, то рынок акций (долевых ценных бумаг) столкнулся с системными проблемами. При этом стоит отметить, что объем вторичных торгов акциями российских эмитентов в 2025 г. составил 31,2 трлн руб., что лишь незначительно выше показателей предыдущих лет (если учитывать инфляцию). Средний объем публичного размещения акций (IPO/SPO) в 2022–2025 гг. сократился в 4 раза по сравнению с 2019–2021 гг. и составил всего 6,9 млрд руб. Показатель P/E (цена/прибыль) российского рынка упал до уровня менее 4, что говорит о крайне низкой оценке компаний [1].

Исследователи также отмечают, что в настоящее время наблюдается процесс деградации рынка акций. Началу и развитию данного процесса послужил ряд следующих причин.

1. Низкий Free-Float. Как отмечается в проекте «Основных направлений развития финансового рынка» Банка России, доля акций в свободном обращении среди новых размещений составляет всего 12%, тогда как на развитых рынках этот показатель превышает 80%. Это делает рынок неликвидным и непрозрачным [5].

2. Отсутствие иностранных инвесторов. Уход нерезидентов, формировавших спрос и справедливую оценку активов, привел к тому, что

рынок замыкается на внутреннем инвесторе, ресурсов которого недостаточно для оценки всего рынка.

3. Высокая ключевая ставка делает акции неконкурентоспособными. Пока облигации и депозиты дают 17–19% годовых, компании не могут предложить сопоставимую дивидендную доходность. Покупать «право на управление компанией» (акции) при таких альтернативах экономически нецелесообразно для массового инвестора.

4. Проблемы корпоративного управления. Исследователи подчеркивают важность защиты прав миноритариев для развития рынка. Однако, по мнению экспертов, после ухода иностранных инвесторов мотивация эмитентов учитывать интересы миноритариев снизилась, что подрывает доверие к акциям как рыночному инструменту [3].

Обобщая мнения исследователей, можно выделить ключевую причину произошедших изменений: переход от внешних источников финансирования к внутренним в условиях жестких макроэкономических ограничений. Санкции и закрытие западных рынков заставили крупный бизнес искать денежные средства внутри страны. Одновременно с этим государство поставило задачу превратить фондовый рынок в источник инвестиций для экономики. Однако на пути к этой цели возникает дисбаланс.

Процессы, происходящие в последние годы на рынке ценных бумаг, привели к следующим последствиям:

1. Формирование «рынка для своих». Рынок стал менее волатильным с точки зрения геополитических шоков, но более зависимым от решений ЦБ и государства.

2. Рост финансовой грамотности и «качественного» инвестора. Количественный рост числа инвесторов (37,8 млн человек к 2025 г.) трансформируется в качественный: люди учатся работать с долговыми инструментами и паевыми фондами. Доля паевых инвестиционных фондов выросла до 16%, из которых почти половина – фонды денежного рынка [4, с. 116].

3. Угроза дефолтов. Высокая ставка ЦБ создает риски для эмитентов высокодоходных облигаций (ВДО). Например, А. В. Куприянов предупреждает: в этом сегменте наблюдается значительное количество дефолтов, что требует от регулятора улучшения механизмов реструктуризации [3].

4. Недостижение стратегических целей. Существует риск, что цели по увеличению капитализации фондового рынка до 66% ВВП к 2030 г. не будут достигнуты, если ситуация в сегменте акций не изменится кардинально [4, с. 118].

Подводя итог, можно констатировать, что рынок ценных бумаг России в 2022–2025 годах прошел через шоковую терапию и вышел из нее структурно измененным. Наибольшее развитие получил рынок облигаций,

ставший основным источником финансирования для корпораций и убежищем для розничных инвесторов в эпоху высоких ставок. В то же время рынок акций находится в состоянии стагнации, столкнувшись с кризисом ликвидности и недооценкой.

Дальнейшее развитие будет зависеть от способности регулятора и эмитентов восстановить доверие к долевым инструментам и найти новые источники капитала, в том числе на Востоке, о чем говорит большинство опрошенных экспертов.

Список литературы

1. Московская Биржа. Обзор рынка ценных бумаг за 2025 год: Статистический сборник. URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 07.03.2026).
2. Егорова З. А. Трансформация российского фондового рынка в условиях санкционных ограничений // Финансы и кредит. 2025. № 3. С. 45–58.
3. Куприянов А. В. Рынок долга как драйвер инвестиционной активности: риски и возможности. URL: <https://investfunds.ru/> (дата обращения: 07.03.2026).
4. Ивашечкина К. О., Власенко Р. Д. Перспективы развития российского рынка ценных бумаг в условиях структурной перестройки экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2. № 1. С. 112–120.
5. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. – М.: ЦБ РФ, 2025. – 98 с.

Корнеева С. С., Тугушева А. Р., Чежия А. З.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ ИНВЕСТОРОВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: КАК КРИЗИСЫ ВЛИЯЮТ НА ПРИНЯТИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Экономические потрясения и финансовые кризисы кардинально меняют поведение инвесторов, демонстрируя несостоятельность классических представлений об их полной рациональности. Российский финансовый рынок представляет собой уникальную площадку для изучения данных отклонений, поскольку за последние 25 лет он пережил множество кризисов: дефолт 1998 года, глобальный кризис 2008 года, валютный кризис 2014 года, пандемию 2020 года и беспрецедентные санкции 2022 года [1, с. 15]. Целью данной работы является анализ ключевых факторов изменения инвестиционного поведения, оценка влияния кризисов последних лет на российский рынок и выявление

поведенческих искажений, заставляющих инвесторов действовать себе в убыток.

Поведенческие аномалии на российском рынке имеют свою специфику. Исследования российского фондового рынка убедительно подтверждают, что классические поведенческие искажения, выявленные западными учеными, проявляются и в России, однако в периоды геополитического кризиса 2022 года наблюдались экстремальные сдвиги волатильности, а стратегии инвесторов существенно трансформировались под влиянием психологических факторов [2, с. 42].

В стабильное время инвесторы ориентируются на фундаментальные показатели (выручка, дивиденды). В кризис на первый план выходит эмоциональный фон и подача информации (фрейминг), что заставляет игроков игнорировать фундаментальные показатели. Дивергенция мнений имеет неустойчивое влияние на доходность акций, проявляясь преимущественно в дни активных обсуждений. Наиболее значимым фактором оказалось внимание частных инвесторов к экономико-политическим темам. Статистика поисковых запросов, использованная в качестве прокси-переменной внимания, продемонстрировала способность объяснять будущее поведение цен акций [3, с. 78].

Можно выделить пять крупных кризисных эпизодов, оказавших определяющее влияние на поведение российских инвесторов: 1998, 2008, 2014, 2020 и 2022 годы. Каждый из этих кризисов характеризовался уникальной комбинацией факторов, что требовало адаптации инвестиционных стратегий. Особый интерес представляет анализ устойчивости рынка акций к системным шокам в период 2020–2025 годов. Т. В. Маняхин в исследовании, опубликованном в журнале «Финансовый менеджмент», провел сравнительный анализ влияния различных типов шоков на рыночные индексы, оценивая как глубину «просадки» с учетом психоэмоционального фактора, так и скорость последующего восстановления (см. таблицу) [4, с. 321].

Таблица – Реакция российского рынка акций на системные шоки 2020-2025 гг.

Период	Тип шока	Глубина падения ИМОЕХ	Время восстановления	Наиболее устойчивые сектора
Март 2020	Пандемический	~30%	6 месяцев	IT, телекоммуникации
Февраль-март 2022	Геополитический/санкционный	~50% (остановка торгов)	Более 12 месяцев	Продовольственный ритейл, золотодобыча
2024-2025	Монетарный (высокая ключевая ставка)	Плавное снижение, боковик	Не восстановлен до конца 2025	Фонды денежного рынка, отдельные экспортеры

Период март 2020 года (пандемический шок) характеризовался падением индекса IMOEX примерно на 30% с восстановлением за 6 месяцев. Наиболее устойчивыми секторами оказались ИТ и телекоммуникации. Февраль-март 2022 года (геополитический/санкционный шок) привел к падению на ~50% с остановкой торгов, время восстановления составило более 12 месяцев. Устойчивыми секторами стали продовольственный ритейл и золотодобыча. Период 2024–2025 годов (монетарный шок высокой ключевой ставки) характеризовался плавным снижением и боковым движением, восстановление не завершено к концу 2025 года. Наиболее привлекательными стали фонды денежного рынка и отдельные экспортеры [4, с. 325].

Рациональность инвестора является мифом. В кризис мозг включает «защитные механизмы», которые ведут к финансовым потерям. Ключевым искажением выступает неприятие потерь: боль от потери 1000 рублей сильнее радости от прибыли в 2000 рублей. Инвестор держит падающую акцию, надеясь «отбиться», вместо того чтобы зафиксировать убыток и переложиться в растущий актив. Эффект Конкорда (ловушка невозвратных затрат) проявляется в продолжении инвестирования в убыточный проект, потому что «уже вложено слишком много» [5, с. 112].

Эвристика доступности приводит к оценке вероятности события по тому, насколько легко пример приходит на ум. После кризиса 2022 года многие инвесторы ушли в кэш и не вернулись в 2023 году, пропустив рост +110%, так как их мозг помнил «ужас краха» сильнее, чем вероятность восстановления. Феномен «Я так и знал» проявляется в восприятии прошлых событий как предсказуемых. После роста акций Сбера в 2023–2024 годах инвесторы думают, что всегда верили в банк, забывая о панике 2022 года, когда они хотели их продать [2, с. 45].

Эмоциональная карусель инвестора в кризис 2022 года прошла следующие стадии: шок (февраль 2022: рынок закрыт, паника), отрицание (март: «надо продать все, если дадут»), принятие и апатия (апрель-май: «денег больше не будет»), надежда и покупка (сентябрь-октябрь: частичное возвращение), эйфория (2023: «Россия — офшор, надо было покупать на дне!»). Понимание этих искажений позволяет не поддаваться стадному чувству и не продавать активы на пике страха [3, с. 80].

В 2025 году сложилась парадоксальная ситуация на российском рынке: макроэкономические данные и корпоративные отчеты улучшаются, ключевая ставка снижается, но рынок падает. Этот феномен объясняется психологической ловушкой, названной эффектом «волки-волки». В течение 2025 года рынок трижды переживал волны эйфории: после выборов Дональда Трампа в США, в связи с началом переговорных процессов, при активизации новых раундов переговоров. Каждое ожидание быстрого разворота не реализовывалось мгновенно, и рынок

резко падал. В результате у массового инвестора сформировался устойчивый механизм: «Раз обещания уже несколько раз не оправдались — значит, роста не будет никогда». Это привело к игнорированию позитивных фундаментальных сигналов [6, с. 20].

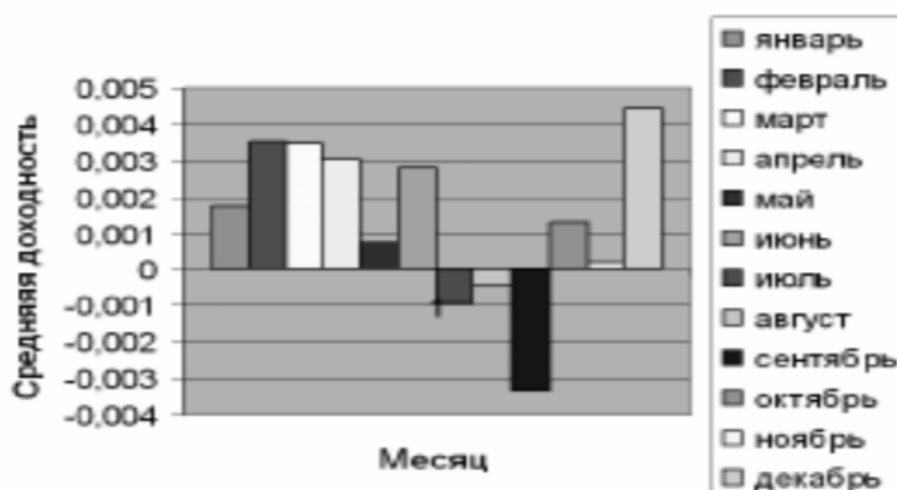


Рисунок 1 – Средняя доходность РТС по месяцам [2]



Рисунок 2 – Средняя доходность ММВБ по дням недели [2]

Анализ российского рынка выявил наличие сезонных аномалий, проявляющихся в повышенной доходности в периоды с марта по апрель и с ноября по декабрь (таблица 2).

Таблица 2 – Аномалии российского рынка, 2020-2025 гг.

Год	Аномалия	Описание
2023	Рост аутсайдеров	Акции "Ленты" выросли на 70% за два месяца, хотя годами были в числе отстающих .
2024	"Дивидендный сюрприз"	"Магнит" сократил дивиденды вопреки прогнозам аналитиков, акции упали на 25% за день .
2024	"Тишина" позитива	ММК отчитался о выплате дивидендов (позитив), но цена не выросла, так как рынок ожидал большего .

Это подтверждает наличие календарных поведенческих предубеждений у российских инвесторов. При этом значимых эффектов дня недели не обнаружено, что говорит об отсутствии некоторых традиционных аномалий на российском рынке [7, с. 15]. Существенные изменения в правила игры для российских инвесторов принес 2025 год. Реформа квалифицированных инвесторов повысила имущественный ценз с 6 млн до 12 млн рублей (с 2026 года — 24 млн руб.), что практически свело на нет рост темпов появления новых квалифицированных инвесторов. Одновременно появилась возможность комбинировать «неденежные» критерии с уменьшенной суммой денежного критерия, что несколько смягчило ситуацию [8, с. 48].

Другим значимым институциональным изменением стал запуск биржевых торгов по субботам и воскресеньям (с 1 марта 2025 года), что позволило инвесторам оперативнее реагировать на резкие изменения новостной повестки. За период с даты старта операции с акциями и паями совершили порядка 1,5 млн человек, заключив более 19,5 млн сделок совокупным объемом почти 600 млрд рублей [9, с. 55].

Период 2020–2025 годов стал «золотым веком» волатильности для российского частного инвестора. Рынок прошел полный цикл: от пандемийного кризиса до санкционного коллапса и последующего восстановления. Ключевые характеристики периода включают рост числа частных инвесторов: к 2024 году количество физических лиц с брокерскими счетами превысило 30 млн. Именно они стали основной движущей силой рынка после ухода нерезидентов [10, с. 69].

Аномалия 2023 года проявилась в том, что консенсус-прогноз профессиональных аналитиков (даже в крупных инвестбанках) на 2023 год был медвежьим (ждали рецессии), но рынок взлетел на 110%. Это показывает, что в эпоху пост-ковидного и пост-санкционного восстановления старые модели прогнозирования не работают. Структурный сдвиг 2024 года: рост ключевой ставки до рекордных уровней (16%+) сделал наиболее привлекательными не акции роста, а инструменты с фиксированной доходностью — облигации и вклады. Инвесторы перестали верить в вечный рост фондового рынка и переключились на ренту [7, с. 18].

Российский рынок в 2020–2025 годах показал, что поведение инвесторов стало про-цикличным, но с обратным знаком по сравнению с Западом. Если на Западе розничный инвестор склонен бежать из риска, то российский розничный инвестор в кризис 2022 года стал «защитником рынка», скупая акции и поддерживая ликвидность. Однако к 2024–2025 году на смену героизму пришел прагматизм: инвесторы уходят от риска акций в защиту облигаций при высокой ставке [8, с. 50].

Проведенный анализ позволяет сделать ряд ключевых выводов о поведении российских инвесторов в условиях экономической

нестабильности. Во-первых, кризисы систематически активируют когнитивные искажения, причем их проявления имеют российскую специфику. Стадное поведение, эффект «волки-волки» и псеводиверсификация выступают устойчивыми предикторами неоптимальных стратегий [1, с. 18].

Во-вторых, внимание инвесторов к экономико-политическим темам, измеряемое через поисковые запросы и активность на инвестиционных платформах, оказывает значимое влияние на динамику цен акций. Дивергенция мнений, напротив, имеет лишь краткосрочный эффект.

В-третьих, наблюдается существенная трансформация структуры инвестиционных портфелей: снижение доли акций до исторических минимумов, рост интереса к облигациям и фондам денежного рынка. Это отражает общее стремление к защите капитала в условиях неопределенности [2, с. 48].

В-четвертых, неопределенность экономической политики влияет на российский финансовый рынок преимущественно через валютный канал, а не через прямой эффект на цены акций. Это важный нюанс для понимания трансмиссионных механизмов.

В-пятых, эффективная адаптация к меняющимся условиям требует отказа от слепого следования прошлым паттернам и постоянного мониторинга фундаментальных драйверов — ключевой ставки, инфляции, ликвидности и геополитических факторов [3, с. 85].

Практические рекомендации для российских инвесторов включают: реалистичную диверсификацию с учетом ограниченности локального рынка, использование доступных инструментов хеджирования (валютные фьючерсы, фьючерсы на иностранные индексы), разделение новостного шума и фундаментальных данных, а также формирование сценарного подхода к инвестициям.

Для регуляторов приоритетными направлениями выступают мониторинг поведенческих индикаторов, совершенствование мер защиты розничных инвесторов (включая реформу квалификации) и создание условий для расширения линейки качественных инвестиционных инструментов [9, с. 58].

Как показывают исследования, на российском рынке ключевое значение приобретает не столько следование универсальным инвестиционным принципам, сколько способность быстро адаптироваться к радикально меняющимся условиям и трезво оценивать как рыночные риски, так и собственные поведенческие предубеждения. Только сбалансированный подход позволяет обеспечить долгосрочную устойчивость инвестиционного портфеля в условиях трансформации экономической среды.

Список литературы

1. Кален Н. Анализ влияния финансовых кризисов на поведение инвесторов на российских финансовых рынках. Выпускная квалификационная работа. Москва, НИУ ВШЭ, 2025. 85 с. <https://www.hse.ru/edu/vkr/1046121022> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Кошин В. Ловушка волки–волки: почему российский рынок перестал верить в рост. URL: <https://companies.rbc.ru/news/R00AbkmCwH/lovushka-volki-volki-pochemu-rossijskij-ryinok-perestal-verit-v-rost/> (дата обращения: 09.03.2026).
3. Файзулин М. С. Поисковое внимание и дивергенция мнений в объяснении поведения частных инвесторов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2025. Т. 60, № 5. С. 3–41. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-5-1.
4. Маняхин Т. В. Устойчивость рынка акций России к системным шокам: опыт 2020–2025 гг. // Финансовый менеджмент. 2025. № 6. С. 321–336.
5. Кубенова А. Анализ рыночного события с применением поведенческих финансов: оценка и перспективы. Магистерская диссертация. Москва, НИУ ВШЭ, 2025. 120 с. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1047501490> (дата обращения: 10.03.2026).
6. Николаев А. Почему на российском рынке нельзя привязываться к трендам и паттернам. URL: <https://smart-lab.ru/blog/1263146.php> (дата обращения: 10.03.2026).
7. Итоги года: Фондовый рынок на американских горках. URL: <https://www.interfax.ru/business/1066090> (дата обращения: 10.03.2026).
8. Диверсификация-призрак: как российские инвесторы хоронили свои деньги в 2025 году. URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Andron83/8077f3dd-e05e-4fb5-8d32-4b12794c84bb/?author=profile> (дата обращения: 09.03.2026).
9. Шайхразеева Ю. Экономист объяснила уход средств с фондового рынка URL: https://radiokp.ru/ekonomika/nid772708_au70067auauau_ekonomist-obyasnila-ukhod-sredstv-s-fondovogo-rynka (дата обращения: 09.03.2026).

Космачева С. А., Чуркина Д. В.

студенты 1 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В РОССИИ В СФЕРЕ IT ТЕХНОЛОГИЙ

Импортозамещение — это экономическая стратегия, которая предполагает снижение зависимости государства и бизнеса от иностранных товаров и технологий путем развития национального производства и создания собственных аналогов. В сфере информационных

технологий (ИТ) в России это политика замены зарубежного программного обеспечения, оборудования и цифровых сервисов отечественными разработками.

Причины внедрения импортозамещения в ИТ [1]:

1. Санкции и ограничения доступа к иностранным технологиям, так как с 2014 года, а особенно после 2022 года, многие зарубежные ИТ-компании приостановили деятельность в России или ограничили поддержку своих продуктов, что привело к отсутствию обновлений и лицензий, прекращению технической поддержки, блокировке облачных сервисов.

2. Обеспечение технологической независимости. Зависимость от иностранных ИТ-решений создаёт угрозу для критической инфраструктуры (банки, госорганы, энергетика).

3. Информационная безопасность. Использование зарубежного ПО в государственных системах воспринималось как риск утечки данных.

4. Экономические мотивы, к которым можно отнести поддержку отечественных разработчиков, создание рабочих мест, развитие внутреннего ИТ-рынка;

Цели импортозамещения в ИТ:

1. Технологическая независимость, к которой можно отнести создание цифрового суверенитета для критически важных систем, чтобы они не зависели от иностранных поставщиков.

2. Информационная безопасность. Целью является защита данных от внешних угроз, контроль инфраструктуры и исходного кода, хранение информации внутри страны.

3. Надежность работы ИТ-систем, т.е. снижение рисков, связанных с отключением лицензий, обновлений и сервисов из-за санкций или ограничений.

4. Развитие отечественного ИТ-сектора, стремление поддерживать российские компании, создать рабочие места и внедрить собственные технологии и платформы.

5. Экономическая устойчивость, к которой относится снижение затрат на зарубежные лицензии и зависимость от валюты, формирование устойчивого внутреннего рынка цифровых решений [3].

О динамике импортозамещения в сфере ИТ в России за 2020-2025 г. г. свидетельствуют данные Таблицы.

Анализ показателей Таблицы, можно сделать вывод о том, что в 2020 году импорт преобладал, а процесс замещения был постепенным. С 2022 года уход международных компаний и санкции ускорили переход, и доля отечественного ПО выросла до 55%, началась активная замена систем в госструктурах. Инвестиции в российские решения увеличились – организации искали аналоги. Далее начало происходит массовое внедрение российских ОС, офисных пакетов, ERP и видеоконференцсвязи.

Таблица – Динамика импортозамещения в сфере ИТ в России (за 2020 - 2025 г. г.)

Год	Доля отечественного ПО в госструктурах (%)	Объем рынка российского ПО (трлн. руб.)	Инвестиции в ИТ
2020	40-50	3,8	120
2021	45	4,0	150
2022	55	4,2	200
2023	60	4,5	300
2024	80	4,97	350
2025	85	5,2	370

Уже к концу 2025 года более 80 % госструктур стали использовать отечественное ПО. Рынок вырос до 5,2 трлн. руб., а расходы на российские решения почти удвоились.

Основные направления импортозамещения следующие [2].

1. Операционные системы: зарубежные Windows и macOS заменяются российскими Astra Linux и РЕД ОС, которые сертифицированы для госструктур и обеспечивают хранение данных на территории РФ.

2. Видеоконференции и корпоративные мессенджеры: Zoom, Microsoft Teams и WhatsApp заменяются российскими TrueConf, VK Teams, МАХ, что позволяет интегрировать их с госструктурами и хранить корпоративные данные в России.

3. Облачные решения: AWS, Microsoft Azure и Google Cloud заменяются отечественными облачными сервисами, которые сейчас многим известны: VK Cloud и Яндекс Облако с локализацией данных и интеграцией с российскими платформами.

К преимуществам импортозамещения можно отнести цифровой суверенитет, т.е. контроль над данными и инфраструктурой, рост ИТ-рынка, который обеспечивает поддержку российских разработчиков и стартапов. Также создание рабочих мест, что способствует развитию компетенций специалистов. Необходимо выделить и снижение зависимости от зарубежных технологий, так как безопасная работа критической инфраструктуры очень важна. Кроме преимуществ, можно выделить также риски и ограничения. К ним относятся высокие затраты на переход и обучение персонала, трудности с интеграцией и совместимостью с существующими системами, недостаток квалифицированных специалистов, а также возможное замедление внедрения инноваций [4].

Таким образом, импортозамещение в ИТ России – это стратегический шаг, направленный на формирование независимого и безопасного цифрового пространства [5]. Это не только вынужденная мера, но и

долгосрочная инвестиция в развитие отечественных технологий, безопасности и экономической устойчивости страны.

Список литературы

1. Симачёв Ю. В., Кузык М. Г., Зудин Н. Импортозависимость и импортозамещение в российской обрабатывающей промышленности: взгляд бизнеса // Форсайт. 2016. Т. 10, № 4, с. 25–45. DOI: 10.17323/1995-459X.2016.4.25.45.
2. Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Кузык М. Г. Российская промышленная политика в условиях трансформации системы мирового производства и жестких ограничений // Вопросы экономики. 2022. № 6, С. 5–25. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-6-5-25.
3. Вертакова Ю. В., Площаденцева Ю. С., Клевцова М. Г. Импортозамещение: теоретические основы и перспективы реализации в России // Экономика и управление. 2014. № 11, С. 38–47. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-6-91-101.
4. Ваганова О. В. Влияние экономических санкций на инновационное развитие России // Научные ведомости БелГУ. Серия: Экономика. Информатика. 2019. Т. 46. № 1. С. 21–30. DOI: 10.18413/2411-3808-2019-46-1-21-30.
5. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2015 г. № 1236 [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

Кравченко О. А.

студент 4 курса юридического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ МОЛОДЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ

Молодежные организации являются важным фактором формирования полноценного гражданского общества и развития молодежной политики, выступая связующим звеном между государством и молодым поколением. Их функционирование во многом зависит от эффективности и прозрачности системы финансирования.

Общественная молодежная политика – это «система идей, взглядов по поводу молодого поколения и его месте и роли в социальном развитие и структуре, а также практических действиях других различных структур гражданского общества, нацеленных на реализацию этих идей и взглядов в социальной жизни для достижения общественных высот и перспектив, одобряемых большинством людей» [1].

В рамках правовой системы Российской Федерации молодежные организации преимущественно функционируют как общественные объединения. Их правовой статус и деятельность определяются Федеральным законом № 98-ФЗ «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» [2]. Данный закон относит их к категории некоммерческих организаций, чья основная цель заключается в реализации социально значимых, благотворительных, культурных и иных общественно полезных функций.

Федеральный закон № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» в редакции от 28 декабря 2024 года № 550-ФЗ вводит четкую классификацию учреждений, осуществляющих деятельность в этой сфере [3]. Согласно статье 13.1, учреждения, работающие с молодежью, подразделяются на два типа в зависимости от их функционала. Неспециализированные учреждения, к которым относятся, например, молодежные центры, выполняют разнообразные задачи. Специализированные же учреждения фокусируются на конкретных направлениях, таких как патриотическое воспитание, поддержка одаренной молодежи, оказание социально-психологической помощи или развитие волонтерства. Такая дифференциация имеет прямое следствие для системы финансирования, поскольку определяет специфику задач и структуру расходов для каждого вида организации [3].

Для получения государственной поддержки молодежной организации необходимо иметь Устав, который подтверждает соответствие ее деятельности государственным целям в сфере молодежной политики. Согласно статье 13.2 489-ФЗ, Устав должен содержать информацию о типе и виде организации, а также о конкретных направлениях молодежной политики, в которых она работает. Организации, созданные до 28 декабря 2024 года, должны обновить свои учредительные документы до 1 января 2027 года. Получение субсидий и грантов возможно только при условии, что деятельность организации, как указано в Уставе, четко соответствует заявленным целям. Финансирование из бюджета может быть использовано исключительно для реализации мероприятий, прописанных в учредительных документах.

Региональные законы и подзаконные акты, посвященные молодежной политике, детализируют механизмы финансирования, учитывая специфику каждого региона. В качестве примера можно привести Закон Краснодарского края, где статья 19 регламентирует порядок предоставления ежегодных субсидий молодежным и детским объединениям, включенным в краевой реестр, на основе их отчетности и достигнутых результатов [4].

Финансирование молодежных организаций осуществляется по нескольким направлениям. Ключевым источником являются бюджетные средства, выделяемые в рамках государственных и муниципальных

заданий для учреждений, а также субсидии и гранты, предоставляемые общественным объединениям на конкурсной основе. Кроме того, законодательство позволяет организациям использовать собственные доходы от своей деятельности, а также безвозмездные пожертвования и субсидии от российских и зарубежных юридических лиц. Важным аспектом является то, что неиспользованные в отчетном периоде средства остаются в распоряжении организаций, не изымаются и не учитываются при планировании финансирования на следующий год, что способствует их финансовой устойчивости. Обязательным условием является обеспечение прозрачности: учреждения должны открыто публиковать информацию о видах поддержки, материально-техническом обеспечении и результатах своей деятельности.

Главные трудности заключаются в узком спектре источников финансирования, сильной зависимости от государственных грантов и отсутствии долгосрочных механизмов поддержки. Также остро стоит вопрос недостаточной финансовой грамотности руководителей.

Исследование показало, что система финансирования молодежных организаций в России комплексная и многогранная. Она включает прямое бюджетное финансирование, конкурсы на получение субсидий и привлечение внебюджетных средств. Ключевые особенности этой модели – четкое целевое назначение средств, преобладание программно-целевого подхода и усиленный контроль за эффективностью расходования бюджетных денег. Для улучшения системы необходимо сделать механизмы поддержки неформальных молодежных инициатив более гибкими, уменьшить бюрократию и сохранить прозрачность финансовых потоков.

Список литературы

1. Ильинский И. М. Образование, молодёжь, человек. М.: Изд-во МГУ, 2006. 560 с.
2. Федеральный закон "О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений" от 28.06.1995 N 98-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон "О молодежной политике в Российской Федерации" от 30.12.2020 N 489-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Закон Краснодарского края от 4 марта 1998 г. N 123-КЗ "О государственной молодежной политике в Краснодарском крае" [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В условиях быстро меняющейся экономической среды, в которой развиваются российские организации, трансформационное лидерство становится важным инструментом для достижения устойчивого успеха и конкурентных преимуществ. Современные вызовы, такие как цифровизация, глобализация и изменения в потребительских предпочтениях, требуют от компаний не только адаптации к новым условиям, но и способности к инновациям и трансформациям. В этом контексте трансформационные лидеры, обладающие способностью вдохновлять и мотивировать своих сотрудников, играют ключевую роль в формировании корпоративной культуры, стимулирующей нововведения.

Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт [1, с. 231]. Трансформационное лидерство – это стиль управления, при котором лидер стремится вдохновить и мотивировать своих последователей, помогая им достигать высоких результатов и развиваться как личностно, так и профессионально. Управляя подчинёнными, трансформационные руководители полагаются не только на точные правила и материальные стимулы. Налаживая отношения с сотрудниками, они концентрируют внимание на видении будущего, общих ценностях и идеях, на придании значимости различным видам деятельности и вовлекают подчинённых в процесс изменений [2, с. 229].

Трансформационная модель была разработана Б. Бассом с коллегами. Она включает четыре компонента лидерского поведения:

1. Идеализирующее влияние. Лидер ставит трудные задачи, берёт на себя ответственность за их решение и возможные последствия. Он становится объектом подражания, что помогает последователям поверить в себя и быть готовыми совместно достигать поставленные цели.

2. Вдохновляющая мотивация. Лидер вселяет уверенность, оптимизм в последователей. Люди могут представить плоды своего труда и при этом быть уверенными, что они достигнут того, что было запланировано.

3. Интеллектуальное стимулирование. Лидер переоценивает консервативные, старые взгляды и решения для того, чтобы выработать инновационные пути достижения целей.

4. Индивидуализированное внимание. Лидер имеет к каждому последователю свой подход, учитывает уровень его знаний, опыт,

компетенции, но также не оставляет без понимания и личностные потребности членов группы.

Трансформационное лидерство можно сравнить с другими стилями управления; трансформационные лидеры похожи на харизматических, но отличаются от них специфической способностью инициировать изменения и внедрять инновации. Они достигают этого благодаря выявлению потребностей и интересов сотрудников, помощи им в нахождении новых способов решения старых проблем и поощрению подчинённых подвергать сомнению существующее положение вещей. Руководители этого типа приносят существенные изменения в работу сотрудников и организации в целом [3, с. 229].

Трансформационное лидерство выделяется своей способностью вдохновлять сотрудников, развивать их потенциал и формировать позитивную корпоративную культуру, что делает его особенно актуальным в условиях современного бизнеса.

В России трансформационное лидерство активно применяется в различных отраслях, особенно в крупных компаниях, стремящихся к инновациям и адаптации к изменениям на рынке. Несколько примеров российских компаний, которые используют элементы трансформационного лидерства:

1. Сбербанк – банк активно внедряет цифровые технологии и инновационные подходы в управление, что требует от руководителей способности вдохновлять сотрудников на изменения и развитие.

2. Яндекс – компания известна своей культурой инноваций и стремлением к постоянному развитию. Лидеры в Яндексе поощряют креативность и инициативу сотрудников.

3. Магнит – в последние годы компания проводит трансформацию, направленную на улучшение клиентского опыта и оптимизацию бизнес-процессов, что требует активного участия руководства в изменениях.

4. Ростелеком – оператор связи реализует стратегии цифровой трансформации, где важным аспектом является лидерство, способствующее внедрению новых технологий и подходов.

5. Газпром – компания активно работает над внедрением инновационных технологий в добыче и переработке нефти, что требует от руководителей умения вести за собой команды в условиях изменений.

Эти компании демонстрируют, как трансформационное лидерство обеспечивает достижение стратегических целей и устойчивое развитие в условиях современных вызовов.

Остановимся подробнее на компаниях «Сбербанк» и «Газпром».

«Сбербанк» – одна из ведущих финансовых организаций России, под руководством Германа Грефа активно внедряет трансформационное лидерство в свою стратегию по борьбе с санкциями и изменениями на рынке.

Г. Греф зарекомендовал себя как дальновидный лидер, способный адаптировать организацию к меняющимся условиям и активно внедрять инновации для достижения конкурентных преимуществ.

Он ставит перед командой амбициозные цели и берет на себя ответственность за их достижение, что делает его образцом для подражания. Его лидерство вдохновляет сотрудников верить в свои силы и активно участвовать в достижении общих целей, что особенно важно в условиях нестабильности.

Г. Греф вселяет уверенность в свою команду, демонстрируя оптимизм в отношении будущего банка. Он помогает сотрудникам увидеть результаты их труда, что способствует формированию позитивного настроения и готовности к изменениям. Это особенно актуально в условиях необходимости пересмотра бизнес-моделей и акцентирования на внутреннем рынке.

В Сбербанке активно переоцениваются традиционные подходы к ведению бизнеса. Г. Греф поощряет инновации и креативность, что позволяет находить новые пути достижения целей, включая внедрение цифровых технологий и создание новых услуг, таких как мобильное приложение и онлайн-банк. Это стимулирует сотрудников к поиску нестандартных решений и улучшению процессов [3].

Г. Греф учитывает уникальные способности и потребности сотрудников, что способствует созданию эффективной команды. Он поддерживает развитие компетенций работников и обращает внимание на их личные потребности, что увеличивает уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Топ-менеджмент ищет возможности для роста, расширяя экосистему услуг и улучшая клиентский опыт. Формирование открытой корпоративной культуры способствует доверию и вовлеченности сотрудников, что положительно сказывается на эффективности работы.

Сбер внедряет принципы устойчивого развития и социальной ответственности, понимая их важность для долгосрочного успеха. Банк инвестирует в проекты по улучшению качества жизни групп людей и сообществ, которые могут получить пользу от этих инициатив, и поддерживает социальные инициативы в образовании, здравоохранении и экологии. Также реализуются программы обучения и повышения квалификации персонала, формирующие новое поколение управленцев, способных справляться с современными вызовами.

«Газпром», одна из ведущих нефтяных компаний России, активно использует трансформационное лидерство для адаптации к изменяющимся рыночным условиям и санкционному давлению. Трансформационный лидер компании, Алексей Миллер, вдохновляет сотрудников на внедрение инноваций и улучшение процессов. Под его руководством «Газпром» применяет современные технологии, такие как большие данные,

искусственный интеллект и автоматизацию процессов, что позволяет оптимизировать добычу и переработку углеводородов. Кроме того, компания развивает цифровые платформы для эффективного управления ресурсами и снижения воздействия на окружающую среду. Таким образом, трансформационное лидерство в «Газпроме» способствует не только внутренним изменениям, но и укреплению позиций компании на международной арене [4].

В ответ на санкции «Газпром» диверсифицирует бизнес, увеличивая инвестиции в нефтехимию, газовый конденсат и ветровую энергетику, а также расширяя продуктовый портфель и выходя на новые рынки. Трансформационное лидерство компании акцентирует внимание на устойчивом развитии и снижении углеродного следа, что повышает доверие со стороны потребителей и партнеров.

Топ-менеджмент открыт к изменениям, что позволяет гибко адаптироваться к новым условиям и воспринимать изменения как возможности для роста и развития.

Применение принципов трансформационного лидерства в российских компаниях способствует созданию открытой и инновационной корпоративной культуры, что является важнейшим фактором адаптации к меняющимся внешним условиям.

Трансформационные лидеры формируют доверительные и поддерживающие отношения с сотрудниками, благодаря чему последние могут свободно высказывать свои идеи и предложения. Для этого эффективно применяются такие методы, как регулярные встречи, обсуждения и обратная связь, что позволяет каждому члену команды чувствовать, что он имеет значение и в теме.

В заключение стоит сказать, что трансформационные лидеры оказываются важнейшим фактором в создании открытой и инновационной организационной среды, в которой сотрудники вовлечены в свою работу и развиваются как профессионалы. Примеры компаний, которые внедрили практики трансформационного лидерства, показывают, что они могут привести к повышению эффективности коллективной работы, увеличению креативности и исполнительности.

Значимость трансформационного лидерства для успешного развития организаций в России невозможно переоценить. Трансформационное лидерство становится неотъемлемой частью управления современными российскими организациями. Оно позволяет достигать не только краткосрочных результатов, но и обеспечивает основы для долгосрочного успеха и устойчивого развития. В будущем важно продолжать исследовать и развивать трансформационные практики, чтобы максимально использовать их потенциал для достижения высоких результатов в бизнесе.

Список литературы

1. Дорофеева Л. И. Основы теории управления / Учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3-е изд., испр. и доп. – Саратов, 2018. 460 с.
2. Дорофеева Л. И. Организационное поведение / Учебник и практикум для академического бакалавриата. – 7-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Амирит», 2020. 483 с.
3. Онлайн-сервисы Сбера – Сбербанк. URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/dist_services (дата обращения: 22.02.2026).
4. Искусство быть лидером: «Газпром нефть» запустила стратегический проект комплексной трансформации бизнеса. URL: https://up-pro.ru/library/strategi/strategy_management/proekt-transformacii/ (дата обращения: 29.02.2026).

Куренкова В. Ю.

студент 3 курса кафедры менеджмента и инновационных технологий
ИУЭС ЮФУ

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ МАГАЗИНА ТОВАРОВ ДЛЯ РУКОДЕЛИЯ

Малый бизнес играет ключевую роль в экономике, обеспечивая занятость населения и удовлетворяя специфические потребности рынка. Однако сектор малого предпринимательства, особенно в сфере ретейла, наиболее уязвим к колебаниям спроса, изменениям в поведении потребителей и действиям крупных конкурентов [1, С. 423]. Рынок товаров для рукоделия не является исключением: здесь одновременно существуют крупные сетевые игроки, маркетплейсы и множество мелких нишевых магазинов.

Для успешного выхода на такой насыщенный рынок и последующего устойчивого развития предпринимателю необходимо не только интуитивное понимание отрасли, но и четкий, аналитически обоснованный стратегический план. Фундаментом для его формирования служит всесторонний анализ как внутренней среды компании (её ресурсов и способностей), так и внешней среды (рыночных условий, конкурентов, поставщиков). Рассмотрим, как применение этих методов на практике позволяет выявить стратегические ориентиры для развития, на примере малого магазина товаров для рукоделия, выходящего на рынок.

Объектом исследования является вновь создаваемый микробизнес — магазин товаров для рукоделия. Организационная структура плоская и гибкая: ключевые решения принимает основатель, который также выполняет функции администратора и закупщика. Временную поддержку оказывает команда из трех студентов. Бизнес-модель строится на онлайн-

продажах через сообщества в социальных сетях с использованием цифровых инструментов (бот для сбора заказов). Ключевая идея — отказ от модели простого реселлера в пользу «кураторского подхода», где магазин выступает экспертом и источником вдохновения для сообщества.

Для того чтобы определить, насколько эффективно организованы процессы в данном микробизнесе и какие ресурсы требуют первоочередного внимания, необходимо провести системную оценку его ключевых стратегических позиций. Одним из наиболее наглядных инструментов, позволяющих структурировать сильные и слабые стороны компании, а также выделить нейтральные зоны, которые могут быть усилены при правильном управлении, выступает SNW-анализ [2]. Результаты его применения представлены в таблице.

Таблица – SNW-анализ стратегических позиций магазина товаров для рукоделия

Стратегическая позиция	S (Сила)	N (Нейтрально)	W (слабость)
Общая стратегия	X		
Бизнес-стратегия	X		
Организационная структура	X		
Финансы			X
Продукт		X	
Структура затрат		X	
Дистрибуция			X
Информационные технологии			X
Инновации (продукты)	X		
Лидерство	X		
Производство		X	
Маркетинг		X	
Менеджмент		X	
Качество персонала	X		
Репутация на рынке			X
Репутация работодателя	X		
Корпоративная культура			X

По итогам проведенного SNW-анализа можно сделать следующие выводы о стратегических позициях магазина товаров для рукоделия. Стратегия существует на интуитивном уровне, однако она не формализована, что не позволяет в полной мере использовать ее для управления развитием компании и контроля результатов. Компания ведет работу сразу на нескольких направлениях, но эта деятельность осуществляется без единой системы; при этом основной фокус сделан на онлайн-каналы и увеличение объема продаж.

Вся операционная и управленческая нагрузка сосредоточена на одном человеке, что создает высокие риски для устойчивости бизнеса и ограничивает возможности масштабирования. Отсутствует бюджет,

выделенный на цели роста, что затрудняет реализацию новых проектов и развитие компании в целом. Товарная линейка сформирована, однако полноценный бренд до настоящего момента не создан, что снижает узнаваемость и ценность предложения для клиентов.

Текущая структура затрат оценивается как оптимальная, но при этом отсутствует финансовое планирование, что не позволяет прогнозировать результаты и эффективно управлять ресурсами. Реализация продукции осуществляется исключительно через онлайн-каналы, при этом отлаженная система логистики отсутствует, что сказывается на качестве и скорости доставки. Компания не имеет собственного сайта, не использует CRM-систему и инструменты автоматизации, что ограничивает возможности управления клиентской базой и внутренними процессами.

В планах развития рассматриваются такие форматы, как проведение марафонов, коллаборации с другими участниками рынка, а также организация мастер-классов, однако эти инициативы пока не реализованы. Основатель является сильным лидером, обладающим выраженной харизмой, что во многом удерживает компанию и обеспечивает текущую устойчивость бизнеса. Товары закупаются у внешних поставщиков, собственное производство отсутствует, что влияет на степень контроля качества, себестоимости и гибкость управления ассортиментом.

Системное продвижение отсутствует; хотя планы в этой области существуют, они остаются нереализованными, в результате чего маркетинговая активность носит эпизодический характер. Наблюдается недостаток в распределении ролей и отсутствие необходимого количества сотрудников, что приводит к перегрузке имеющихся ресурсов и снижает эффективность управления. Общий уровень компетенций сотрудников оценивается как средний, однако коллектив обладает потенциалом для дальнейшего развития при условии выстраивания системной работы с персоналом.

Широкая рыночная репутация в настоящее время отсутствует, при этом о ранее действовавшем офлайн-магазине сохранились положительные отзывы среди постоянных покупателей. Репутация компании как работодателя находится на высоком уровне, что является сильной стороной при привлечении и удержании кадров. Корпоративная культура как система ценностей, норм и правил взаимодействия на данный момент не сформирована, что требует внимания при масштабировании бизнеса.

В целом, сильными сторонами выступают общая стратегия, бизнес-стратегия, организационная структура, инновации, лидерство, качество персонала, репутация работодателя, тогда как слабыми — финансовое планирование и бюджет, слабо развитая дистрибуция, репутация на рынке и корпоративная культура.

Выявленные в ходе SNW-анализа сильные и слабые стороны дают общее представление о стратегических позициях бизнеса, однако для более глубокого понимания внутренней согласованности элементов организации необходимо применение дополнительного инструментария. Обратимся к модели 7-S McKinsey, которая позволяет системно оценить, насколько гармонично взаимосвязаны ключевые компоненты компании, дополнить внутреннюю согласованность элементов магазина товаров для рукоделия и выявить ключевые зоны для дальнейшего развития [3].

Стратегия магазина, хотя и не формализована в виде документированного плана, существует в виде четкого понимания ниши через кураторство, контент и комьюнити, что задает верное направление, но отсутствие формализации создает риск размывания фокуса при масштабировании.

Структура является плоской и гибкой, что позволяет быстро принимать решения, однако все ключевые процессы замыкаются на основателе, делая бизнес уязвимым в случае его выгорания.

Системы представлены внедряемыми digital-инструментами: бот для приема заказов во ВКонтакте автоматизирует обработку заявок, ведется работа над контент-планом, а логистика выстроена через партнеров (Voxberry, СДЭК), что позволяет малой команде эффективно управлять операционными процессами.

Разделяемые ценности находятся в стадии активного формирования — в качестве ключевых ориентиров определены качество, вдохновение, сообщество и осознанность, которые предстоит последовательно транслировать через весь контент и коммуникации с аудиторией.

Стиль управления носит предпринимательский и вовлекающий характер: основатель лично участвует во всех процессах, поощряет инициативу и креативность команды, напрямую общается с клиентами, что создает высокий уровень доверия, но одновременно усиливает его персональную нагрузку.

Персонал представлен минимальной, но преданной командой (основатель и три студента), которая обладает высокой мотивацией, однако малочисленность и временный характер занятости студентов создают ключевой риск — выгорание основателя и нехватку рук при масштабировании задач.

Навыки команды являются комплементарными и охватывают ключевые для бизнеса компетенции: глубокая экспертиза в товаре для рукоделия, навыки SMM и копирайтинга, клиентский сервис, а также базовое владение digital-инструментами, что позволяет при малом количестве сотрудников закрывать широкий спектр функций.

Таким образом, модель 7-S демонстрирует, что ключевым связующим звеном всех элементов является фигура основателя, что обеспечивает высокую согласованность на текущем этапе, но одновременно создает зону

риска, требующую постепенного распределения функций и формализации процессов по мере развития бизнеса.

Рынок товаров для рукоделия характеризуется высокой динамикой, множеством игроков и постоянно меняющимися условиями, что требует от малого предприятия не только понимания своих внутренних возможностей, но и четкого осознания тех конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли и степень свободы маневра. Для системной оценки внешних факторов, влияющих на стратегический выбор, обратимся к модели пяти сил Портера [4].

1. Угроза появления новых конкурентов (умеренно высокая). Барьеры входа низки: чтобы начать, не нужен огромный капитал. Можно стартовать с небольших вложений, открыв магазин на маркетплейсе (Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет) или создав интернет-магазин. Однако высокие барьеры выживания из-за необходимости экономии на масштабе (крупные сети, такие как «Леонардо», имеют преимущество в более низких закупочных ценах и эффективной логистике) и сложности создания лояльного сообщества. Устоявшиеся бренды и нишевые магазины имеют сообщества преданных клиентов. Новому игроку придется потратить много сил на создание уникального торгового предложения и узнаваемости. Вывод: войти на рынок легко, но выжить и вырасти в условиях насыщенной конкуренции – сложно.

2. Рыночная власть поставщиков (умеренная). Зависит от типа товара. Высокая власть у крупных/иностранных брендов (например, пряжи Drops, красок DecoArt, фетра Fiesta), так как их продукт востребован и создает трафик. Низкая власть у локальных производителей и китайских поставщиков (через Aliexpress, TaoBao), которые сильно зависят от ритейлеров. Концентрация поставщиков: для некоторых товаров (качественный японский хлопок) поставщиков мало (власть высока), для других (дешевая фурнитура) — много (власть минимальна). Вывод: важно диверсифицировать цепочку поставок, чтобы не оказаться в зависимости от одного крупного игрока.

3. Рыночная власть покупателей (высокая). Покупатели в онлайн обладают огромной силой из-за низкой стоимости переключения (достаточно нескольких кликов, чтобы сравнить цены), высоких требований (широкий ассортимент, низкие цены, быстрая доставка, акции, обзоры), доступности информации (отзывы, видеообзоры) и чувствительности к цене. В условиях экономической неопределенности покупатели активно ищут скидки и промокоды. Однако для нишевых и премиальных товаров цена может отходить на второй план по сравнению с качеством. Вывод: чтобы удержать покупателя, онлайн-магазин должен работать не только с ценой, но и создавать уникальный потребительский опыт: уникальный контент, сообщество, сервис и персонализированные предложения.

4. Угроза появления товаров-заменителей (умеренная). Рукоделие конкурирует с другими видами досуга (кулинария, чтение, видеоигры, фитнес, путешествия) и готовыми изделиями масс-маркета (зачем вязать свитер, если можно купить готовый?). Уникальность handmade: ключевое преимущество рукоделия — это не результат, а процесс: терапевтический эффект, творческая самореализация, создание уникальной вещи «с душой». Вывод: угроза есть, но она не критична. Магазинам нужно делать акцент на продвижении именно процесса и эмоций от творчества.

5. Внутриотраслевая конкуренция (очень высокая). Рынок фрагментирован и крайне агрессивен. Много игроков: крупные сетевые ритейлеры («Леонардо», «Гамма»), онлайн-гипермаркеты, маркетплейсы (Ozon, Wildberries), специализированные онлайн-магазины, мелкие магазины и мастера в соцсетях. Идет война цен и сервиса: постоянные акции, распродажи, программы лояльности, битва за самый быстрый и дешевый самовывоз. Высокие затраты на удержание клиента: необходимо постоянно инвестировать в контент-маркетинг, SMM, email-рассылки, чтобы оставаться на виду. Вывод: конкуренция крайне жесткая. Чтобы выделиться, недостаточно просто продавать товары. Нужно создавать экосистему: магазин + блог + сообщество + сервис.

Проведенный комплексный анализ внутренней и внешней среды малого магазина товаров для рукоделия позволил выявить ключевые противоречия и точки роста.

С одной стороны, компания обладает слабой ресурсной базой: ограниченный бюджет не позволяет проводить масштабные рекламные кампании, отсутствие CRM-системы и сайта ведет к потере клиентов, узнаваемость нового бренда практически нулевая. Кадровый состав малочислен, что создает риск выгорания основателя. Компания выходит на высококонкурентный рынок, где власть покупателей крайне высока, а внутриотраслевая конкуренция достигает максимального накала (силы 3 и 5 по Портеру).

С другой стороны, анализ внутренней среды выявил уникальные ключевые компетенции: подход к подбору товаров (экспертность), способность строить отношения с потребителями через личное общение и цифровые каналы, гибкость и умение использовать доступные цифровые инструменты для автоматизации процессов. Сильное лидерство основателя, его харизма и глубокое понимание целевой аудитории являются важными нематериальными активами.

Таким образом, стратегической задачей для данного бизнеса является трансформация этих компетенций в устойчивое конкурентное преимущество — статус «Эксперта и вдохновителя». Это позволит сместить фокус конкуренции из ценовой плоскости (где малый бизнес заведомо проигрывает крупным сетям и маркетплейсам) в плоскость уникального потребительского опыта и доверительных отношений с

аудиторией. Необходимо сконцентрировать ограниченные ресурсы на развитии сообщества, создании качественного контента и реализации запланированных инноваций (марафоны, коллаборации, мастер-классы), одновременно работая над формализацией стратегии и поиском возможностей для усиления кадрового состава и внедрения простой CRM-системы.

Список литературы

1. Куренкова В. Ю. Стратегия развития малого бизнеса в условиях экономической нестабильности: PEST-анализ. Проблемы автоматизации. Региональное управление. связь и акустика : Сборник трудов XII Всероссийской научной конференции и молодежного научного форума, Геленджик, 01–03 ноября 2023 года. – Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2023. – С. 423-427.
2. SNW-анализ: что это такое и в чём его суть. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-snw-analiz/> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Модель McKinsey 7S: что это и как поможет бизнесу стать лучше? URL: <https://projecto.pro/blog/theory/model-mckinsey-7s-chto-eto-i-kak-pomozhet-biznesu-stat-luchshe/> (дата обращения: 20.03.2026).

Курскова В. Т.

студент 2 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

СИСТЕМА СТРАХОВАНИЯ ВКЛАДОВ И ЕЁ АНАЛОГИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ: МИФ О РАВНОЙ ЗАЩИТЕ

Система страхования вкладов (ССВ) — это специальная государственная программа, реализуемая в соответствии с Федеральным законом от 23 декабря 2003 года №177-ФЗ «О страховании вкладов в банках Российской Федерации» [1], которая работает в России с 2004 года и является эталонным механизмом защиты сбережений граждан. Основные цели ССВ - защита прав и законных интересов вкладчиков, укрепление доверия к банковской системе Российской Федерации и стимулирование привлечения в неё денежных средств. Для её функционирования создана государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов» (АСВ), её главной задачей является выплата возмещения по вкладам в банках-участниках системы при наступлении страхового случая [1]. Принцип работы ССВ основан на обязательном

участии банков и аккумулировании их взносов в специальном фонде. При наступлении страхового случая, таких как отзыв лицензии или мораторий на выплаты, АСВ оперативно выплачивает возмещение вкладчикам. Денежные средства в рублях и иностранной валюте на счетах и вкладах, включая начисленные проценты гарантированы. Возмещение по вкладам в банке, в отношении которого наступил страховой случай, выплачивается вкладчику в размере 100 процентов суммы вкладов в банке, но не более 1,4 млн рублей, если вкладчик имеет несколько вкладов в одном банке, возмещение выплачивается по каждому из вкладов пропорционально их размерам, но не более 1,4 млн рублей в совокупности [2]. Закон предусматривает начало выплат в течении 14 дней, но на практике АСВ удалось сократить этот срок в среднем до 3,5 дней. Психологически же для граждан эта система всё равно что чёткая, надёжная и понятная гарантия от государства.

Помимо быстроты выплат, главным преимуществом системы АСВ является её прозрачность для общества и регулятора. Агентство на регулярной основе публикует отчёты о мониторинге застрахованных вкладов. Так, 18 февраля 2026 года был представлен «Мониторинг застрахованных вкладов за 2025 год». В нём говорится, что общий объем подлежащих страхованию средств во вкладах на 1 января 2026 года составил 85,8 трлн рублей, увеличившись с начала года на 14,7% [3]. В том числе: вклады населения выросли на 16,3% — до 65,2 трлн рублей; вклады индивидуальных предпринимателей — на 12,5% — до 2,85 трлн рублей; средства на счетах эскроу — на 16,7% — до 7,17 трлн рублей [3].

Быстрее всего росли вклады: физических лиц в диапазоне от 3 млн до 10 млн рублей — на 32,6% по сумме и на 32,3% по количеству вкладчиков; физических лиц в диапазоне от 1,4 млн до 3 млн рублей — на 23,8% по сумме и на 22,2% по количеству вкладчиков [3]. Средний размер вклада физического лица на 1 января 2026 года составил 419 тыс. рублей [3]. Эта открытость, позволяет гражданам увидеть реальные масштабы гарантий и укрепляет их доверие к системе в целом, тем самым подтверждая её статус эталонного механизма защиты.

На фондовом рынке для инвесторов функции регулирования и создания компенсационных механизмов во многом возложены на саморегулируемые организации (СРО). Главной из них является Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР). Это некоммерческая саморегулируемая организация на российском финансовом рынке [4].

Членство в саморегулируемых организациях для российских финансовых компаний является обязательным согласно закону №223-ФЗ [4]. НАУФОР включена в Единый реестр Банка России как СРО в отношении следующих видов деятельности: брокерская, дилерская, управление ценными бумагами, депозитарная, деятельность управляющей

компаний, инвестиционное консультирование, деятельность специализированных депозитариев, деятельность регистраторов [4].

Членами НАУФОР являются юридические лица, в отношении деятельности по инвестиционному консультированию — юридические лица и индивидуальные предприниматели, в отношении деятельности по управлению активами — юридические лица и акционерные фонды [4]. Надзор за деятельностью НАУФОР осуществляет Банк России [4]. Это хоть и придаёт системе определённый уровень государственного контроля, но не делает её прямой государственной гарантией.

В рамках этой системы был сформирован компенсационный механизм, который часто ошибочно воспринимают как аналог АСВ. Он защищает денежные средства на счетах и ценные бумаги, учтённые в депо. Лимиты компенсации составляют до 1,4 млн рублей в отношении денежных средств на счёте и до 1,4 млн рублей в отношении ценных бумаг.

Оценка ценных бумаг является главной проблемой. Обычно стоимость пакета определяется по средневзвешенной цене за последние 90 дней до страхового случая. В период кризиса эта цена может быть намного ниже рыночной стоимости на день дефолта, что влечёт за собой прямые потери для инвестора.

Процедура тоже не идеальна, процесс через механизмы банкротства и конкурсного производства может затянуться на месяцы, в отличие от дней в системе АСВ.

Временная администрация должна обеспечить сохранность активов, но сам процесс идентификации требований сложен. Так же существует очень важное исключение — не защищаются средства и бумаги, переданные брокеру в доверительное управление и средства на обычных брокерских счетах, если брокер не участвует в новой добровольной системе гарантирования ИИС-3.

Ситуация ухудшается различием в прозрачности систем. В то время как АСВ предоставляет детальные статистические отчёты, аналогичные мониторинг в системе НАУФОР отсутствует.

Таким образом, можно утверждать, что миф о равной защите банковских вкладов и инвестиций на фондовом рынке не соответствует действительности. Система АСВ — это прямое и понятное обязательство государства: если у банка отозвали лицензию, вкладчик знает, что в течении двух недель получит свои деньги в пределах 1,4 млн рублей. В то время как система защиты инвестора у брокера в корне отличается — механизм страхования внутри профессионального сообщества, а не государственная гарантия. Выплаты могут растянуться на месяцы, а сумма компенсации по ценным бумагам может быть намного ниже реальной стоимости активов.

Список литературы

1. О страховании вкладов. URL: <https://www.asv.org.ru/about/insurance> (дата обращения: 06.03.2026).
2. Федеральный закон от 23.12.2003 N 177-ФЗ (ред. от 31.07.2025) "О страховании вкладов в банках Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.12.2025)
3. АСВ представляет Мониторинг застрахованных вкладов за 2025 год. URL: <https://www.asv.org.ru/news/1145497> (дата обращения: 06.03.2026).
4. НАУФОР : Краткая информация. URL: <https://naufor.ru/tree.asp?n=13952> (дата обращения: 06.03.2026).

Курскова К. Т.

студент 2 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ЛОВУШКИ «БЫСТРЫХ ДЕНЕГ»: КАК ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИСКАЖЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРОВАЛЫ ТОЛКАЮТ РОССИЯН В МИКРОЗАЙМЫ

В современном мире практически каждый человек так или иначе сталкивается с такой вещью как микрозайм. Ещё с детства нам рассказывают о цене денег, как важна финансовая дисциплина. Родители, выдавая карманные средства учат копить на желанную игрушку, а в школе рассказывают, что брать в займы и жить не по средствам — риск.

Однако, взрослея, мы часто сталкиваемся с реальностью, где детские установки о важности финансовой дисциплины вступают в противоречие с различными сиюминутными желаниями или же форс-мажорами. И именно тогда возникает такой феномен как микрозайм. Из исключительной меры он превратился в многомиллиардную индустрию с миллионами клиентов. Так что же происходит с рынком сейчас?

Российский рынок микрофинансирования продолжает расти. Так за 2024 год микрофинансовые организации (МФО) выдали займов более чем на 1,5 трлн рублей. Объем выданных за 2024 год микрозаймов превысил значение 2023 года на 51% [1].

По итогам 2024 года число клиентов микрофинансовых организаций достигло 14,8 млн человек [2] (таблица 1- 2).

Выбор в пользу МФО выглядит иррациональным, но почему люди несмотря на это так часто принимают подобное решение? На самом деле данный выбор вызван множеством взаимосвязанных факторов, одними из которых являются поведенческие искажения и информационные провалы.

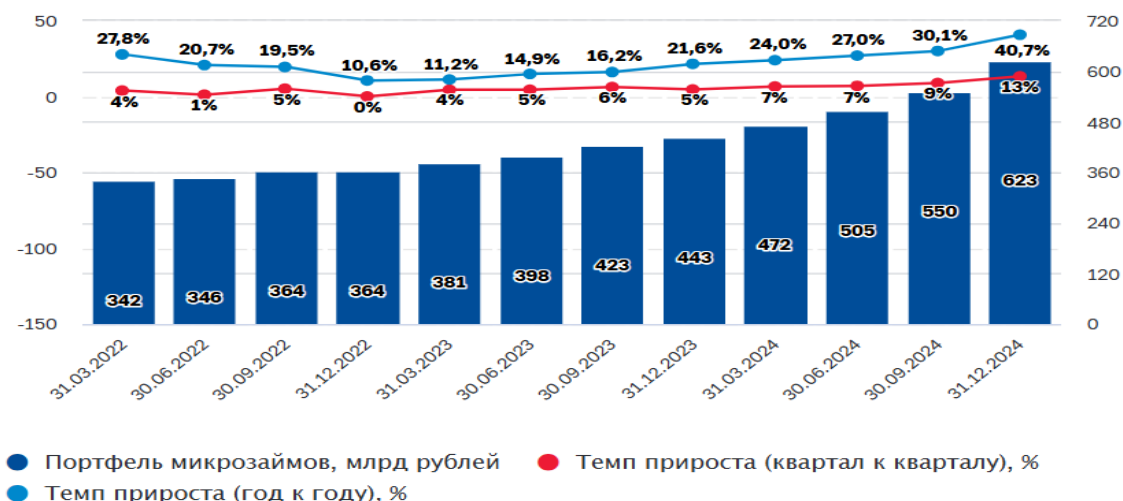


Рисунок 1 – Портфель микрозаймов, 2024 г. [1]

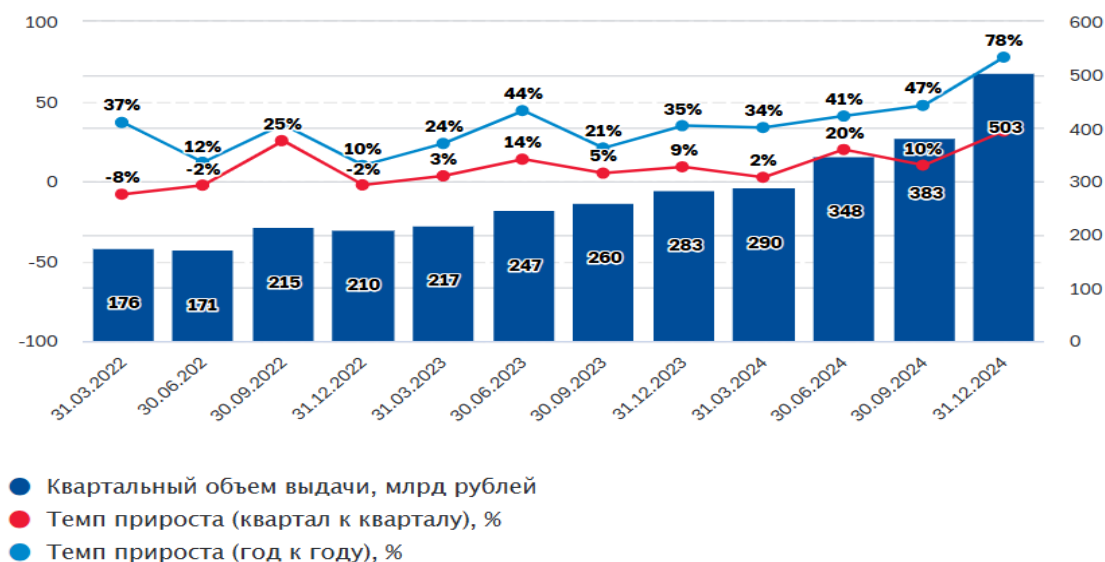


Рисунок 2 – Темпы роста объемов выдачи микрозаймов, 2024 г. [1]

Банк России совместно с психологами перечислил основные когнитивные искажения, заставляющие людей брать не нужные кредиты, а также недооценивать риск [3].

Во-первых, защитное избегание. Люди часто ограждают себя от негативных мыслей о возможных проблемах с выплатой долгов, что не позволяет им трезво оценить свои силы перед тем, как взять кредит.

Во-вторых, сиюминутные желания. Именно из-за них люди часто не могут накопить сбережения, вследствие чего берут кредиты.

И в-третьих, социальное нормирование. Привычки человека формируются под влиянием его окружения. Так если в его круге общения люди часто берут займы, то и сам человек не будет считать подобное риском, вследствие чего сам начнёт брать в займы.

Информационные провалы играют не меньшую роль при принятии решения взять в займы. В настоящее время рынок финансовых услуг в России становится менее прозрачным для потребителя, чаще всего намеренно.

Так в 2025 году Банк России обнаружил случаи оформления микрозаймов как банковских кредитов в шести организациях. Банки предлагают заемные средства через дистанционные каналы, но не информируют, какой именно и с кем будет заключен договор - с банком или его дочерней микрофинансовой организацией [4]. Эти сведения не предоставляются или неясны потребителю, что приводит к непониманию условий продукта. Банки подменяют выбор клиента, подрывая доверие к финансовому рынку.

Кроме того, получив отказ в банке, человек ищет не причины отказа, а тех, кто готов дать деньги сразу. Люди идут туда, где не задают лишних вопросов, не просят документов и не смотрят кредитную историю.

Так «Финуслуги» провели опрос, благодаря чему можно увидеть, что 37% предпочитают обращаться в микрофинансовые организации (МФО). Главными причинами стали быстрота получения займа, минимальные требования к документам и возможность оформить заем онлайн.



Рисунок 3 – Причины взятия микрозайма, 2025 г. [5]

На рисунке 3 видно, что за все время измерений структура целей микрозаймов стала более разнообразной, но остается ориентированной на практические и бытовые нужды [5].

Таким образом, повышение финансовой прозрачности и ответственности на рынке микрофинансирования является актуальной задачей для современной России. Несмотря на влияние когнитивных искажений потребителей, преодоление рисков закредитованности возможно при поддержке государства и повышении финансовой грамотности общества.

Список литературы

1. Тенденции на рынке МФО за 2024 год. URL: https://www.cbr.ru/analytics/microfinance/mfo/mmt_2024_4/ (дата обращения: 06.03.2026).
2. Рекордное число россиян в первый раз взяли микрозаймы в 2024 году. URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/04/2025/67ef99229a794726b35bcfa7> (дата обращения: 06.03.2026).
3. В ЦБ рассказали, что мешает россиянам принимать рациональные финансовые решения. URL: <https://tass.ru/ekonomika/25102621> (дата обращения: 06.03.2026).
4. ЦБ выявил случаи оформления микрозаймов под видом банковских кредитов. URL: <https://expert.ru/news/tsb-vyyavil-sluchai-oformleniya-mikrozaymov-pod-vidom-bankovskikh-kreditov/> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Россияне рассказали, почему выбирают микрозаймы вместо банковских кредитов. URL: https://finuslugi.ru/navigator/news/novosti_bankovskoj_otrasli/rossiyane_rasskazali_pochemu_vybirayut_mikrozajny_vmesto_bankovskikh_kreditov (дата обращения: 06.03.2026).

Куцев Н. А., Туишев Т. Р.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ НЕЙРОСЕТЕЙ В ПРОЕКТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

Частное строительство в последние годы стало одним из наиболее стремительно быстро развивающихся направлений строительной отрасли России. По данным Росстата, в 2024 году было введено более 107 млн. кв. м жилья, из которых свыше 62 млн. кв. м пришлось на индивидуальное жилищное строительство. Доля частных домов в общем объеме ввода превысила 65 %, что подтверждает устойчивый спрос населения на собственное жилье [1].

Несмотря на рост объемов, экономическая устойчивость небольших и средних строительных компаний остается уязвимой. Рентабельность частного строительства, по оценкам отраслевых аналитиков, колеблется в пределах 7–12 %. На финансовый результат существенно влияют колебания цен на строительные материалы, сезонность работ, дефицит квалифицированных кадров и ошибки в расчетах сметной стоимости.

По данным Минстроя России, до 70 % стоимости объекта формируется на стадии проектирования и планирования. В частном строительстве, где проекты часто адаптируются под конкретный участок и

индивидуальные запросы заказчика, вероятность отклонений от первоначальной сметы особенно высока. Перерасход даже на 5 % при средней стоимости дома 10 млн рублей означает дополнительные затраты в 500 тыс. рублей [2].

В этих условиях возрастает значение цифровых технологий, способных повысить точность расчетов и снизить уровень неопределенности. Нейросетевые алгоритмы позволяют анализировать большие массивы данных, прогнозировать сроки и стоимость работ, оптимизировать закупки и распределение ресурсов. В работе рассмотрено влияние внедрения нейросетей на экономическую эффективность частного строительного предприятия с учетом статистических данных по России.

Частное строительство в России занимает значительную долю рынка. По данным Росстата, в 2023 году было введено более 110 млн. кв. м жилья (рекорд за последние 5 лет), из которых свыше 55 % пришлось на индивидуальное жилищное строительство. Это означает, что более половины нового жилья создается в формате частных домов. Для малых и средних строительных компаний, работающих в сегменте коттеджного и малоэтажного строительства, экономическая эффективность напрямую зависит от точности расчетов, скорости выполнения заказов и способности контролировать издержки на каждом этапе работ.

Структура затрат в частном строительстве отличается высокой долей материалов и ручного труда. В среднем на материалы приходится до 60–65 % себестоимости индивидуального жилого дома, на оплату труда — около 25 %, остальные расходы связаны с техникой, логистикой и административным управлением. При стоимости строительства дома площадью 150 кв. м в пределах 8–12 млн. рублей даже отклонение сметы на 5 % приводит к перерасходу 400–600 тыс. рублей. Для небольшой компании, реализующей 20–30 объектов в год, подобные отклонения могут снизить прибыль на несколько миллионов рублей.

Одной из ключевых проблем частного строительства остается неточность сметных расчетов. Заказчики часто требуют фиксированной цены, при этом фактическая стоимость материалов может меняться в течение сезона на 10–20 %. В 2022–2023 годах наблюдался рост цен на металл и пиломатериалы до 25–30 % в отдельные периоды. Нейросетевые модели прогнозирования цен позволяют анализировать динамику рынка и формировать более устойчивые финансовые планы. Это позволяет корректировать закупочную стратегию и снижать риск убытков [3].

Особую роль нейросети играют на стадии проектирования индивидуальных домов. В сегменте частного строительства широко применяются типовые проекты, однако их адаптация под конкретный участок и пожелания заказчика требует дополнительных расчетов. Ошибки в определении нагрузок, выборе фундамента или объемов материалов приводят к удорожанию работ. По оценкам отраслевых экспертов, до 15 %

частных объектов сталкиваются с необходимостью корректировки проекта уже в процессе строительства. Использование нейросетевых алгоритмов, обученных на базе данных реализованных объектов, позволяет заранее учитывать характеристики грунта, климатические условия региона и тип конструкции. В итоге снижается вероятность проектных просчетов и уменьшается объем переделок.

В частном строительстве особенно чувствительна проблема сроков. Заказчики ориентируются на завершение строительства в пределах одного сезона — 6–8 месяцев. Однако около 20 % объектов индивидуального строительства вводятся с задержкой. Каждая дополнительная неделя работ увеличивает затраты на оплату труда и аренду техники. Если фонд оплаты труда на объекте составляет 1,5 млн рублей, то продление срока на месяц способно увеличить расходы на 200–250 тыс. рублей. Нейросетевые системы календарного планирования позволяют учитывать погодные риски, поставки материалов и загрузку бригад. Повышение точности графика даже на 10 % снижает вероятность простоев и уменьшает финансовые потери [4].

Существенный резерв экономии связан с управлением закупками. Частные строительные компании часто работают с несколькими поставщиками, а решения принимаются на основе текущих предложений без глубокого анализа. При годовом обороте компании в 300–500 млн. рублей избыточные складские запасы могут достигать 30–40 млн рублей. Нейросетевые инструменты анализа потребления материалов позволяют формировать оптимальные графики поставок и снижать объем замороженных средств на 15–20 %. Это обеспечивает высвобождение оборотного капитала и улучшает финансовую устойчивость предприятия.

В сегменте частного строительства большое значение имеет эффективное использование бригад. Нередко одна бригада задействована на нескольких объектах, что требует точной координации. По оценкам экспертов, неравномерная загрузка работников снижает производительность труда на 10–12 %. Нейросетевые системы распределения ресурсов позволяют анализировать календарные планы сразу по нескольким объектам и выстраивать оптимальную последовательность работ. Это способствует росту выработки и снижению удельных затрат на оплату труда [5].

Отдельного внимания заслуживает контроль качества. В частном строительстве дефекты отделки или конструктивные ошибки напрямую влияют на репутацию компании. Повторное выполнение работ может увеличивать себестоимость объекта на 3–7 %. Использование интеллектуальных систем анализа данных, включая обработку фотофиксации этапов строительства, позволяет выявлять отклонения от проекта на ранней стадии. Вследствие этого сокращается объем гарантийных расходов и повышается удовлетворенность заказчиков [6].

Необходимо учитывать и инвестиционные затраты на внедрение нейросетевых решений. Для небольшой строительной компании расходы на внедрение цифровой платформы с элементами аналитики могут составлять 5–15 млн. рублей. Однако при обороте 400 млн. рублей даже экономия 4 % обеспечивает эффект в 16 млн. рублей в год. В итоге срок окупаемости подобных инвестиций может составлять менее одного года, что делает цифровизацию экономически оправданной.

Дополнительным преимуществом становится повышение прозрачности бизнеса. Автоматизация управленческого учета и прогнозирования денежных потоков позволяет точнее оценивать рентабельность каждого объекта. Было установлено, что детальный анализ затрат по этапам строительства способен выявить скрытые потери в размере до 5 % от стоимости дома. Их устранение напрямую увеличивает прибыль предприятия.

В условиях высокой конкуренции на рынке частного строительства возможность предложить заказчику обоснованный расчет стоимости и сроков становится важным конкурентным преимуществом. Использование нейросетевых инструментов позволяет формировать коммерческие предложения с учетом реальных данных по прошлым проектам, что повышает доверие клиентов и снижает риск финансовых конфликтов [7].

Вследствие внедрения нейросетей формируется более устойчивая модель управления частным строительным предприятием. Снижение материальных затрат, оптимизация сроков и повышение качества работ создают основу для роста рентабельности. При масштабировании бизнеса экономический эффект возрастает пропорционально количеству реализуемых объектов, что делает цифровые технологии одним из ключевых факторов повышения эффективности в сегменте индивидуального жилищного строительства.

В ходе исследования было установлено, что сегмент частного строительства характеризуется высокой чувствительностью к управленческим и проектным ошибкам. Существенная доля затрат приходится на материалы и оплату труда, а отклонения от сметы даже на несколько процентов приводят к значительным финансовым потерям.

Приведенные статистические данные показывают, что более половины вводимого жилья в России относится к индивидуальному жилищному строительству, что делает данный сегмент стратегически важным для отрасли. При этом уровень задержек и перерасходов остается заметным. Использование нейросетевых технологий позволяет повысить точность сметных расчетов, улучшить планирование сроков, оптимизировать закупки и снизить объем избыточных запасов.

В итоге, экономия в пределах 3–5 % от годового оборота компании способна обеспечить многомиллионный финансовый эффект даже для среднего предприятия.

Вследствие цифровизации управления формируется более прозрачная и устойчивая модель ведения бизнеса. Повышается качество проектных решений, сокращается количество дефектов и улучшается репутация компании на рынке. Нейросетевые технологии становятся важным инструментом повышения экономической эффективности частных строительных предприятий и укрепления их конкурентных позиций в условиях роста требований со стороны заказчиков.

Список литературы

1. Гинзбург А. В. Цифровые технологии в строительстве. — М.: Издательство АСВ, 2022.
2. Волков А. А., Челышев Н. Н. Экономика строительного предприятия. — М.: Юрайт, 2021.
3. Дороговцева А. А. Искусственный интеллект в управлении предприятиями. — СПб.: Питер, 2024.
4. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Жилищное строительство в Российской Федерации в 2023 году: статистический сборник. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 07.03.2026).
5. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. О развитии индивидуального жилищного строительства: официальные материалы. URL: <https://minstroyrf.gov.ru> (дата обращения: 09.03.2026).
6. РБК Недвижимость. URL: <https://realty.rbc.ru> (дата обращения: 09.03.2026).
7. Бизнес Строительство. URL: <https://nash-dom43.ru> (дата обращения: 10.03.2026).

Лакаева Е. А., Салиева М. Т.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ РОССИИ К 2030 ГОДУ

Финансовые рынки традиционно считаются одной из самых динамичных сфер экономики. Здесь скорость реакции на новости, точность прогнозов и умение управлять рисками напрямую влияют на прибыль. В последние годы к этим факторам добавился ещё один - технологии искусственного интеллекта (ИИ). Они позволяют автоматизировать то, что раньше требовало долгой ручной работы, и находить закономерности там, где человек их просто не заметит.

Особенно заметно ИИ меняет глобальные финансовые рынки. Биржи, банки и инвестиционные фонды всё чаще полагаются не на интуицию трейдеров, а на математические алгоритмы. ИИ помогает быстрее

обрабатывать огромные массивы данных - от котировок до новостных лент, - выявлять скрытые тренды и принимать решения за доли секунды. В итоге снижается влияние человеческого фактора и сокращается время реакции на рыночные изменения.

На практике выделяют четыре ключевых направления применения ИИ в финансах: алгоритмическая торговля, когда сложные торговые роботы на основе машинного обучения самостоятельно проводят сделки; прогнозирование цен и трендов: нейросети анализируют исторические данные и пытаются предсказать, куда двинется рынок; риск-менеджмент: системы ищут потенциальные угрозы и предлагают, как от них застраховаться; фрод-мониторинг: ИИ изучает транзакции и поведенческие паттерны клиентов, чтобы вовремя заметить аномалии и пресечь мошенничество [1].

Экономический эффект у компаний, внедривших ИИ, выражается в росте EBITDA на 3-5% и снижении операционных издержек на 15-30% [2].

Рынок ИИ в России демонстрирует устойчивый рост. В 2024 г., по данным РБК, его объем достиг \$1,45 млрд (117,7 млрд руб.), что на 38% выше показателя 2023 г. Согласно рисунку 1, прогноз на 2025-2027 гг. оптимистичен: прирост составит 170,3 млрд руб. (+45% год к году), а в 2025 г. рынок может вырасти до \$2,1 млрд. Рынок высококонцентрирован: на топ-5 игроков («Яндекс», «Сбер», ВК, «Т-Технологии», «Касперский») приходится до 95% монетизации [3].

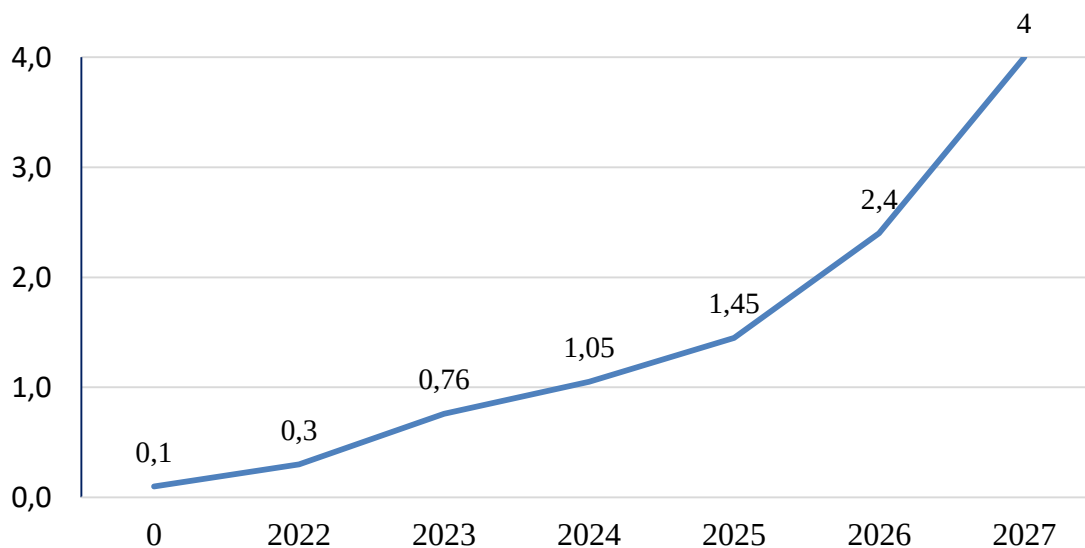


Рисунок - Динамика роста рынка ИИ в России 2022-2027 гг. [3]

Драйверами роста выступают несколько факторов.

Первый - активное развитие сервисов на базе ИИ-платформ. Объем рынка платформ для обучения моделей в 2025 г. оценивается в 15 млрд руб., причем наибольший спрос наблюдается в госсекторе, финансовой сфере, телекоме, ритейле и электронной коммерции. Такой спрос

обусловлен потребностью в удобных интерфейсах и инструментах для быстрого развертывания моделей.

Второй - глубокая интеграция ИИ в продукты крупных компаний. YandexGPT встроен в десятки сервисов «Яндекса», а алгоритмы поисковика генерируют до 40% рекламной выручки. «Т-Технологии», внедряя ИИ в спектр решений - от камер в приложениях до систем антифрода, увеличили выручку от ИИ-направления на 16% за год.

Третий - государственная поддержка. В рамках нацпроекта «Цифровая экономика» и инициативы «Искусственный интеллект» на развитие отрасли на 2024-2026 гг. выделено около 15,7 млрд руб. Кроме того, реализуются программы подготовки кадров: на подготовку ИИ-специалистов до 2030 г. гранты получили более 20 вузов. Согласно обновленной стратегии, ежегодный выпуск профильных ИТ-специалистов должен вырасти с 3 до 15,5 тыс. человек.

К 2030 г. объем услуг в сфере ИИ планируется увеличить с 12 млрд руб. (2022 г.) до 60 млрд руб. в год [3].

Рынок ИИ консолидирован вокруг крупных корпораций (Таблица). «Яндекс» занимает около 15% рынка (~\$315 млн), развивая облачные сервисы и LLM. Доля «Сбера» - 12% (\$252 млн). «Т-Технологии» показывают годовой прирост 16%. ВК инвестирует в генеративные технологии и рекомендательные системы [3].

Таблица - Топ-10 ИИ-компаний по объему выручки [3]

	Компания	Выручка 2024 г., млн. рублей	Динамика выручки
1	«Яндекс»	500 000	49,0%
2	«СБЕР»	400 000	14,0%
3	«Т-технологии»	350 000	51,0%
4	«Вконтакте»	119 109*	26,0%
5	«Kaspersky»	49 100*	8,0%
6	«GIS Газинформ сервис»	11 000	8,0%
7	«Цифровые корпоративные технологии»	7 329	21,0%
8	«Hubrid»	4 040	30,0%
9	«МТС (+vision Labs)»	3 359*	49,0%
10	«Minbax»	2 745	31,0%

Источник: Smart Ranking

В Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске сформирована разветвленная экосистема стартапов, насчитывающая сотни студий в сфере глубокого обучения. Наиболее успешными игроками в нишах являются Roboguard, VisionLabs (компьютерное зрение), Cognitive Technologies (автопилоты для сельхозтехники, ИИ на транспорте), Nuraх (автономные бизнес-агенты). Активно развиваются финтех- и телеком-стартапы (ASAP, MTS AI Lab), а также агрегаторы нейросетевых решений. Венчурные

инвестиции в ИИ-стартапы в 2024 г. выросли на 35%, достигнув \$180 млн (14,6 млрд руб.). Крупные корпорации («Сбер», ВК, МТС) поглощают перспективные студии и инвестируют в акселераторы, «Яндекс» сотрудничает со сторонними ИИ-командами [3].

Развитие рынка сдерживается рядом ограничений. Инфраструктурные ограничения и дефицит данных: обучение современных моделей лимитируется нехваткой отечественных датасетов и сложностями с доступом к импортному оборудованию. Это приводит к концентрации капитала на игроках, способных максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

В России внедряется концепция правового регулирования ИИ, обсуждается закон об использовании персональных данных ИИ, однако окончательная нормативная база находится в стадии формирования. Наибольшая потребность в ясности регуляторных условий существует в финансовой сфере и медицине. Точечные успехи: отраслевые центры роста демонстрируют практические результаты. Крупные компании фиксируют рост эффективности кол-центров по метрикам, а в «Т-Технологиях» до 45% обращений в чатах обслуживаются без участия человека [3].

Возможные векторы изменений на горизонте до 2030 года принято разделять на три основных варианта, каждый из которых имеет разную вероятность реализации. Наиболее вероятный (базовый) сценарий, который оценивается примерно в 50%, предполагает планомерное развитие без резких скачков. По оценкам Минцифры, к 2025 году рынок достигнет 168 млрд руб., а к 2029 году - 516 млрд руб. ИИ постепенно внедряется в десятки отраслей, следуя текущей логике импортозамещения и господдержки. Консервативный вариант (вероятность около 30%) исходит из сохранения существующих барьеров. В этом случае массовое внедрение сдерживается рисками, а большинство инициатив остаются на уровне пилотных проектов. Рост рынка не превышает 3-4% в год. Оптимистичный прогноз (доля вероятности - порядка 20%) связывают с локальными технологическими прорывами и эффективной кооперацией бизнеса с научными центрами. Если поставщики чипов найдут устойчивые решения для обхода ограничений, а открытые данные госсектора позволят множеству стартапов быстро вырасти, то к 2030 году ИИ станет массовой инфраструктурой, а объем рынка может достичь триллионов рублей. Таким образом, представленные варианты служат ориентиром для оценки потенциальных рисков и возможностей - в том числе при планировании закупок оборудования и подготовки кадров [3].

Таким образом, искусственный интеллект уже меняет российский финансовый рынок: алгоритмическая торговля, скоринг и фрод-мониторинг заметно повышают операционную эффективность. Крупнейшие игроки - «Сбер», ВТБ, «Яндекс» - используют ИИ в повседневных процессах, от персонализации предложений до

автоматизации поддержки клиентов. Барьеры остаются: нехватка качественных данных, инфраструктурные ограничения и не до конца сформированное регулирование. Тем не менее господдержка, растущая экосистема стартапов и кооперация между отраслями дают основания для позитивного прогноза.

Список литературы

1. Влияние искусственного интеллекта на динамику мировых финансовых рынков и прогнозы экспертов. URL: <https://usr24.ru/vliyanie-iskusstvennogo-intellekta-na-dinamiku-mirovyh-finansovyh-rynkov-i-prognozy-ekspertov/> (дата обращения: 03.03.2026).
2. Рынок искусственного интеллекта в России: применение в различных отраслях и перспективы развития. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/> (дата обращения: 03.03.2026).
3. Будущее рынка ИИ в России: тренды и прогнозы на 2025–2030 годы. URL: <https://habr.com/ru/companies/bothub/articles/965002/> (дата обращения: 03.03.2026).

Малаева А. К.

студент 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ОТТОК ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК СДЕРЖИВАЮЩИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ РОССИИ

Проблема межрегиональной миграции человеческого капитала в России является достаточно актуальной и имеет большое значение как для расширения теоретических представлений о предмете, так и для практики управления им. Существование устойчивой межрегиональной миграции человеческого капитала усиливает разнонаправленные тенденции социально-экономического развития регионов современной России. Решение существующей проблемы нуждается в выработке оптимальной политики управления воспроизводством и развитием человеческого капитала в регионах России. Анализ сведений об объемах накопленного человеческого капитала и его характеристиках, данных о миграционных потоках, позволяют прогнозировать влияние миграции человеческого капитала на экономическое развитие регионов России.

Человеческий капитал России, можно представить как совокупность знаний, умений и навыков населения, определяющих способность территории адаптироваться к изменениям, создавать инновации и обеспечивать конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Рыночные условия хозяйствования усилили межрегиональную дифференциацию социально-экономического развития регионов, которые оказывают воздействие на процессы территориального распределения человеческого капитала, влияя на потоки межрегиональной и внутрирегиональной трудовой миграции. В целом, межрегиональная миграция человеческого капитала в России вызвана следующими основными факторами:

1) экономическими: различия в уровне зарплат, возможностях трудоустройства, перспективах карьерного роста;

2) социальными: стремление к лучшему качеству жизни, образованию, карьерному росту, доступ к социальным услугам и др.;

3) политическими: конфликты, войны, преследования, миграционная политика, уровень безопасности и др.

Уход квалифицированных работников, предпринимателей и молодежи снижает совокупный запас знаний, навыков и сетевых связей региона. Это не только меньший штат рабочей силы региона - это снижение производительности, инновационной активности и потенциала экономического роста развития (таблица).

Таблица – Влияние оттока человеческого капитала на развитие регионов России

Направления влияния	Степень влияния
Непосредственное снижение ВРП/выручки	Ушедшие работники больше не производят добавленную стоимость в регионе.
Снижение налоговых поступлений и бюджетных возможностей	Меньше НДФЛ, социальных взносов, корпоративных налогов
Утраты сетевых эффектов и кластерной динамики	Исчезновение профессиональных сообществ, снижается генерация стартапов и обмен технологиями.
Деградация рынка труда и человеческого капитала	Оставшиеся менее квалифицированы, сокращается средний уровень образования/опыта.
Демографические и социальные последствия	Старение населения, снижение рождаемости, рост нагрузки на социальную систему.
Мультипликативные эффекты	Снижение спроса на услуги и товары, закрытие бизнеса, рост безработицы, дальнейший отток человеческого капитала.

Источник: составлено автором

Миграция человеческого капитала приводит к территориальному перемещению трудовых ресурсов и имеет позитивный и негативный характер для «принимающих» и «отдающих» регионов. Если приток человеческого капитала является положительным моментом для экономики региона, то отток человеческого капитала сопровождается утратой человеческих ресурсов, необходимых для успешного

функционирования экономики региона. Более того, отток человеческого капитала вызывает потребление ресурсов отдающего трудовые ресурсы региона (затраты на образование, медицину, обучение сотрудников) во благо развития экономики другого региона [6]. Таким образом, оба потока миграции способствуют усилению конкурентных преимуществ принимающих регионов в части обладания человеческим капиталом, одновременно ослабляя другие регионы, не обладающие достаточными ресурсами для его сохранения и увеличения.

Исследования современных тенденций миграции человеческого капитала указывают на сложившиеся устойчивые межрегиональные потоки. Так, в работе коллектива авторов под руководством Е. Е. Письменной отмечается, что всего девять российских регионов являются основными центрами притяжения мигрантов с высшим образованием (прежде всего это Московская и Ленинградская области) [1].

Несмотря на общую тенденцию к снижению внутренней миграции в 2022-2024 годах, потоки перемещения людей внутри страны остаются значительными, хотя и меняют свою структуру, с фокусом на приток в Москву, Санкт-Петербург и другие крупные агломерации, но внутренние перемещения остаются ключевым фактором формирования региональных человеческих ресурсов, подчеркивая неравномерность развития регионов[2].

Д. В. Юрков и Н. М. Габдуллин также выдвигают тезис, согласно которому среди всех федеральных округов страны основным реципиентом выступает Центральный федеральный округ [3]. Авторы этой работы нашли значимую корреляционную зависимость между миграционным приростом в регионе и уровнем доходов его населения по отношению к среднероссийскому.

Сходную проблематику затрагивает работа, написанная коллективом авторов под руководством А. Г. Атаевой [4]. В этом исследовании отмечается, что часть регионов Приволжского федерального округа характеризуются существенной утратой человеческого капитала ввиду эмиграции молодёжи в

более благополучные регионы с целью получения качественного высшего образования.

Отток квалифицированных кадров из российских регионов продолжает оставаться серьезной проблемой, оказывающей значительное влияние на социально-экономическое развитие территорий. По данным Росстата за 2023–2024 годы, более 40 регионов фиксируют отрицательное сальдо миграции, при этом особенно остро ситуация проявляется в Сибири и на Дальнем Востоке. Например, Красноярский край, Иркутская и Хабаровская области ежегодно теряют десятки тысяч жителей, в том числе молодых и высококвалифицированных специалистов. Это приводит к

снижению человеческого капитала - главного ресурса, определяющего потенциал развития регионов.

В то же время мегаполисы – Москва, Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область - а также Краснодарский край демонстрируют устойчивый миграционный прирост. Эти территории привлекают специалистов благодаря более широким возможностям трудоустройства, высоким зарплатам и лучшим условиям жизни. В результате в регионах с отрицательным миграционным сальдо наблюдается дефицит кадров, который по последним оценкам составляет примерно 2,2 миллиона человек, что составляет около 7,6% всего трудового потенциала страны. Этот дефицит ограничивает способность регионов развивать экономику и внедрять инновации, создавая дополнительное социальное напряжение. Кроме того, миграционный отток приводит к опустению периферийных территорий, где уход квалифицированных работников усиливает дефицит трудовых ресурсов в наукоемких отраслях, снижая инновационную активность и изобретательскую инициативу угрожающую экономической безопасности региона. В Стратегии экономической безопасности РФ до 2030 года, указывается проблема в разработке новых технологий и недостаток компетенций, что создает порочный круг: без квалифицированных кадров замедляется цифровизация и модернизация производства, а отставание в инновациях провоцирует дальнейший отток, в то время как принимающие регионы выигрывают, аккумулируя человеческий капитал для устойчивого роста [5].

Решение проблем социально – экономического развития регионов связанных с оттоком трудовых ресурсов должны быть приоритетными в государственной региональной политике. Важно сдерживать отток человеческих ресурсов путем выравнивания уровней социально-экономического развития регионов России, а также создание рабочих мест в депрессивных зонах.

Список литературы

1. Влияние миграции на человеческий капитал и интеллектуальный потенциал населения регионов Российской Федерации / Е. Е. Письменная, С. В. Рязанцев, О. О. Смирнов и др. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2022. Т. 15. № 2. С. 7-23. DOI: 10.17213/2075-2067-2022-2-7-23.
2. Миграция населения в 2024 году: потоки ослабевают. URL: https://roscongress.org/materials/migratsiya-naseleniya-v-2024-godu-potoki-oslabevayut/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения 25.03.2026 г.)

3. Юрков Д. В., Габдулин Н. М. Применение модели человеческого капитала в исследованиях внутренней миграции в Российской Федерации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 5(139). С. 90-98.
4. Атаева А. Г., Уляева А. Г. Межрегиональная молодёжная миграция как угроза утери человеческого капитала территории (на материалах Республики Башкортостан и регионов Приволжского федерального округа) // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 44. С. 38-57. DOI: 10.17223/19988648/44/2.
5. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. N 208 "О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года". URL: <https://base.garant.ru/71672608/> (дата обращения 25.03.2026 г.)

Маринин Д. А., Филимонов И. Д., Кулагин И. А.
студенты 1 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ

Сегодня искусственный интеллект уже не является экспериментом «в лаборатории»: он встроен в повседневные рабочие процессы. Его используют для поиска информации, подготовки черновиков документов, обработки обращений клиентов и анализа больших массивов данных. На этом фоне возникают два ключевых вопроса: действительно ли труд становится быстрее и дешевле, или часть рутины просто переносится на новый инструмент? И второе: какие издержки может принести ускорение, если искусственный интеллект (далее ИИ) начнет вытеснять работников, усиливать неравенство или повышать уязвимость компаний?

Мы считаем, что обсуждать производительность труда только лозунгом «ИИ всё оптимизирует» некорректно. Рост производительности определяется не самой технологией, а тем, как вместе с ней меняются процессы, навыки сотрудников, структура издержек и даже организация рынков труда. На практике ИИ способен ускорять выполнение задач и снижать расходы, но одновременно может создавать новые затраты - на внедрение, обучение, контроль качества и обеспечение безопасности. Ниже рассмотрим основные направления влияния ИИ на производительность труда: рост, снижение издержек и изменения занятости, а также риски, которые сопровождают эти эффекты. Эмпирические данные по России показывают, что 45,0 % организаций, использующих ИИ, отметили рост производительности труда, 22,1 % - снижение себестоимости продукции и услуг, а 10,0 % - снижение численности работников [1, с. 30].

Рост производительности: ускорение операций и повышение эффективности. Одно из самых очевидных последствий внедрения ИИ - сокращение времени на выполнение повторяющихся задач. В первую очередь это касается работ, где значительная доля времени уходит на поиск информации, оформление документов, классификацию данных или простую обработку запросов. Например, в офисных профессиях ИИ может автоматически формировать черновики писем, презентаций и отчетов, выделять важные фрагменты в больших текстах, помогать в анализе таблиц и финансовых данных. В сфере обслуживания - отвечать на типовые вопросы клиентов и распределять заявки.

С точки зрения экономики, здесь происходит замещение части «времени труда» вычислительными ресурсами. Если раньше сотрудник тратил час на подготовку черновика документа, то теперь он может получить основу за несколько минут и сосредоточиться на проверке, уточнении и финальной логике. Это повышает отдачу от рабочего времени: за одинаковый период можно выполнить больше задач либо решать более сложные задачи того же объема [2, с. 480].

Однако важно учитывать, что рост производительности не всегда равен автоматическому росту качества. ИИ может давать убедительно звучащие, но ошибочные ответы, и тогда требуется дополнительная проверка. В итоге возникает новая роль - контроль и корректировка результатов работы ИИ. Если контроль организован плохо, то скорость будет «мнимой»: экономия времени на выполнении задачи компенсируется затратами на исправление ошибок или последствиями неверных решений. Международные оценки показывают тот же разрыв между обещанной скоростью и реальной эффективностью: в реалистичных симуляциях клиентского сервиса лучшие ИИ-агенты выполняют менее 40 % задач, а в модели небольшой софтверной фирмы - лишь 30 % из 175 рабочих задач [3, с. 12].

Снижение издержек: экономия ресурсов и изменение структуры затрат. Второе крупное направление - снижение издержек. Компании внедряют ИИ, рассчитывая сократить расходы на труд, ускорить операционные процессы и уменьшить затраты на обслуживание клиентов. Автоматизация типовых операций может заменить часть работников или перераспределить их на другие задачи. Кроме того, алгоритмы помогают оптимизировать логистику, планирование, закупки и производственные циклы, что снижает материальные потери и повышает точность управления ресурсами.

Но экономия не является «бесплатной». Внедрение ИИ требует инвестиций: лицензии, инфраструктура, интеграция в существующие системы, техническая поддержка. Также возникают издержки на обучение сотрудников и создание регламентов работы с ИИ. В некоторых случаях расходы на внедрение могут оказаться выше, чем ожидаемая выгода,

особенно если компания внедряет технологию без четких целей или без адаптации процессов [1, с. 58]. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, высокие затраты на внедрение называли барьером 63,6 % организаций, уже использующих ИИ, и 57,2 % организаций, которые его пока не применяют [1, с. 33].

Еще один важный аспект - риск зависеть от внешних поставщиков технологий. Если ключевые алгоритмы и сервисы принадлежат крупным корпорациям, то компания может столкнуться с ростом цен на подписки, изменением условий использования или ограничением доступа. Тогда снижение издержек превращается в перераспределение затрат в пользу технологического партнера.

Трансформация занятости: новые профессии и вытеснение работников. Самый социально чувствительный эффект связан с занятостью. С одной стороны, ИИ действительно способен вытеснять работников в сферах, где преобладают рутинные операции. Это касается части офисных функций, колл-центров, первичного анализа данных, бухгалтерских операций, некоторых этапов производства и даже творческих задач на уровне «шаблонного» контента.

С другой стороны, ИИ создаёт спрос на новые компетенции и профессии: аналитиков данных, специалистов по машинному обучению, инженеров по внедрению, экспертов по этике и безопасности, а также сотрудников, которые умеют «работать вместе» с ИИ - формулировать запросы, проверять ответы, интегрировать алгоритмические решения в реальную деятельность. Фактически развивается модель, где часть работников усиливает свою продуктивность через ИИ, а часть рискует оказаться неконкурентоспособной из-за отсутствия навыков. Показательно, что в 2024 году около 30 % в операциях с открытым кодом на языке Python в США были сгенерированы ИИ, а 51 % профессиональных разработчиков в опросе “Stack Overflow” сообщили о ежедневном использовании таких инструментов [3, с. 11-12].

Таким образом, масштаб эффекта будет зависеть не только от технических возможностей ИИ, но и от того, насколько быстро к этим изменениям адаптируются система образования, рынок труда и сами организации. Если обучение и переквалификация не станут достаточно массовыми, ИИ может усилить сегментацию занятости: более квалифицированные работники быстрее встроятся в новые производственные процессы, тогда как для менее квалифицированных групп риск вытеснения отдельных функций и сужения спроса на труд будет выше [4, с. 919].

При этом макроэкономические оценки остаются сдержанными: потенциальному воздействию ИИ подвержены около 20 % трудовых задач, однако в ближайшие десять лет экономически целесообразной может оказаться автоматизация лишь 23 % из них, то есть примерно 4,6 % всех

задач в экономике. Именно поэтому ожидаемый прирост совокупной факторной производительности оценивается лишь в 0,66 % за десятилетие, а прирост ВВП - в 0,93-1,16 %.

Столь умеренный результат объясняется тем, что заметный выигрыш пока фиксируется, прежде всего, в более простых и хорошо формализуемых задачах, тогда как в сложной, контекстно-зависимой деятельности эффект ИИ ниже; кроме того, само внедрение требует времени, организационной перестройки и дополнительных затрат, поэтому сильный микроэффект на отдельных участках пока не превращается в сопоставимый прирост на уровне всей экономики [5, с. 4-5].

Риски: ошибки, безопасность, неравенство и «ложная эффективность». Наряду с выгодами существуют риски, которые напрямую влияют на конечный результат внедрения ИИ.

Во-первых, риск ошибок и искажений. Алгоритмы обучаются на данных, которые могут быть неполными или содержать предвзятость. В результате решения ИИ могут воспроизводить дискриминационные модели, особенно в сфере найма, кредитования, оценки клиентов и распределения ресурсов.

Во-вторых, риск утечек данных и киберугроз. Использование ИИ в бизнес-процессах предполагает обработку больших массивов информации, включая персональные данные и коммерческие тайны. Недостаточная защита может привести к утечкам и финансовым потерям [3, с. 6].

В-третьих, риск «ложной эффективности». Иногда компании внедряют ИИ ради моды или имиджа. Тогда технология используется формально, не улучшая процессы, а иногда даже усложняя их. Сотрудники вынуждены подстраиваться под инструмент, который не подходит их задачам, и в итоге общая производительность снижается. Не случайно в том же опросе «Stack Overflow», охватившем 26 004 профессиональных разработчика, 47 % респондентов сообщили о частичном или высоком недоверии к ИИ-инструментам: при этом 50,6 % указали, что используют такие инструменты ежедневно, 17,4 % - еженедельно, 12,8 % - ежемесячно или реже, 14,7 % пока не используют их, но планируют начать, и лишь 4,6 % не используют и не планируют использовать вовсе; кроме того, большинство участников опроса отметили, что не пользуются более автономными системами программирования [3, с. 12].

В-четвертых, социальный риск. Быстрое вытеснение работников без механизмов поддержки может увеличить напряженность в обществе, снизить уровень доходов определенных групп населения и вызвать рост недоверия к технологиям. Искусственный интеллект действительно способен повысить производительность труда: ускорить выполнение задач, улучшить анализ данных и оптимизировать управление ресурсами. Он может снижать издержки и менять структуру затрат в компаниях, а также

трансформировать занятость, создавая новые профессии и востребованные навыки.

Однако эффект не является автоматическим. Производительность растет только тогда, когда ИИ внедряется вместе с перестройкой процессов, обучением персонала и системой контроля качества. Кроме того, выгоды сопровождаются рисками - ошибками, угрозами безопасности, социальными последствиями и возможностью «ложной эффективности». Поэтому ключевая задача - не просто внедрить ИИ, а встроить его в экономическую и организационную логику так, чтобы рост производительности был устойчивым, а негативные последствия - управляемыми.

Список литературы

1. Искусственный интеллект в России: разработка и применение / Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 87 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-3038-2.
2. Макаров М. Ю. Влияние искусственного интеллекта на производительность труда // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 5. С. 479 – 486. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-5-479-486.
3. International AI Safety Report 2025: First Key Update: Capabilities and Risk Implications / Y. Bengio, S. Clare, C. Prunkl et al. 2025. 32 p. arXiv:2510.13653
4. Алиев И. М. Влияние цифровой экономики на производительность труда // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 9. С. 917–930. DOI: 10.18334/et.8.9.113488.
5. Acemoglu D. The Simple Macroeconomics of AI // NBER Working Paper. – 2024. DOI: 10.3386/w32487.

Маслеева Е. В., Сазонова Е. А.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РОССИЙСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК И РЫНКИ СТРАН-ПАРТНЕРОВ БРИКС: СРАВНЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ, РЕГУЛЯТОРИКИ И ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ

Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью финансовых рынков в обеспечении экономического развития и эффективного распределения инвестиционных ресурсов. Финансовый рынок является важным инструментом привлечения капитала и развития предпринимательства [1, 2].

В условиях происходящих изменений в мировой финансовой системе особую значимость приобретает укрепление финансового взаимодействия России со странами-партнёрами, прежде всего с государствами БРИКС.

Проведение сравнительного анализа инфраструктуры финансовых рынков, механизмов их регулирования и динамики развития в различных странах позволяет выявить их преимущества и недостатки, а также определить возможные направления повышения эффективности функционирования российского финансового рынка [3].

Целью данного исследования является сравнительный анализ инфраструктуры финансовых рынков России и стран-партнеров, систем регулирования финансовых рынков и динамики развития фондовых рынков.

Инфраструктура финансового рынка включает совокупность организаций и институтов, которые обеспечивают осуществление и обслуживание финансовых операций.

К её основным элементам относятся фондовые биржи, клиринговые организации, депозитарии, расчетно-платежные системы, а также информационные платформы, обеспечивающие обмен и обработку финансовой информации [4, 5].

Таблица 1 - Сравнение инфраструктуры финансовых рынков

Элемент инфраструктуры	Россия	Китай	Индия	Бразилия
Основная биржа	Московская биржа	Shanghai Stock Exchange	National Stock Exchange	B3
Центральный депозитарий	НРД	China Securities Depository	NSDL	B3 Depository
Клиринговая система	НКЦ	ChinaClear	Clearing Corporation	B3 Clearing
Регулятор	Банк России	CSRC	SEBI	CVM

Российская финансовая инфраструктура характеризуется высокой степенью централизации. Основная часть операций на фондовом рынке осуществляется через Московскую биржу, которая выполняет функции торговой площадки для акций, облигаций, валюты и деривативов [6, 7].

Регулирование финансовых рынков направлено на обеспечение стабильности финансовой системы, защиту прав инвесторов и повышение прозрачности операций.

Существуют различные модели регулирования финансовых рынков.

Таблица 2 - Модели регулирования финансовых рынков

Страна	Основной регулятор	Модель регулирования
Россия	Банк России	Мегарегулятор
Китай	CSRC + Народный банк Китая	Смешанная модель
Индия	SEBI	Специализированный регулятор
Бразилия	CVM + Центральный банк	Распределенная модель

В России применяется модель мегарегулятора, при которой функции регулирования банковского сектора и финансового рынка сосредоточены в одном институте — Банке России [3]. Данная модель позволяет обеспечить единый подход к регулированию финансовой системы и повысить эффективность надзора.

Одним из ключевых показателей развития фондового рынка является капитализация компаний, акции которых обращаются на фондовой бирже.

Таблица 3 - Капитализация фондовых рынков (оценка)

Страна	Капитализация рынка	Доля ВВП
США	~50 трлн долл.	~180 %
Китай	~11 трлн долл.	~60 %
Индия	~5 трлн долл.	~130 %
Бразилия	~1,2 трлн долл.	~70 %
Россия	~0,65 трлн долл.	~31 %

Как видно из таблицы 3, российский фондовый рынок существенно уступает крупнейшим мировым рынкам по масштабам капитализации [2, 8].

Для оценки роли фондового рынка в экономике используется показатель глубины финансового рынка:

$$D = \frac{MC}{GDP} * 100\%, \quad (1)$$

где *MC* — капитализация фондового рынка; *GDP* — валовой внутренний продукт страны.

Исходные данные для расчета глубины фондового рынка России: капитализация рынка — 650 млрд долларов; ВВП России — 2,17 трлн долларов:

$$D = \frac{650}{2170} * 100\% = 29,9 \%$$

Таким образом, глубина фондового рынка России составляет примерно 30 % ВВП. Этот показатель характеризует уровень развития рынка ценных бумаг и его роль в финансировании компаний. Для сравнения, в Китае глубина фондового рынка составляет около 60 % ВВП, в Индии — примерно 130 % ВВП, а в США данный показатель превышает 180 % ВВП.

Это свидетельствует о том, что российский фондовый рынок играет относительно меньшую роль в финансировании экономики.

Российский финансовый рынок имеет ряд структурных особенностей. Во-первых, наблюдается высокая концентрация капитализации в сырьевом секторе экономики. Значительную долю рынка занимают компании нефтегазового и энергетического сектора. Во-вторых, количество публичных компаний в России значительно меньше, чем в развитых странах. В-третьих, важную роль в экономике играют государственные корпорации.

К крупнейшим компаниям российского фондового рынка относятся такие крупные корпорации, как Газпром, Сбербанк, Лукойл, Роснефть и НОВАТЭК. Данные компании занимают ведущие позиции по уровню капитализации и объему торгов на российском фондовом рынке, а также играют значительную роль в экономике страны. Они представляют ключевые отрасли российской экономики, включая энергетический сектор, нефтегазовую промышленность и банковскую сферу, и являются одними из наиболее привлекательных эмитентов для инвесторов [8].

В ОНРФР 2025–2027 годов выделено пять основных направлений развития финансового рынка: формирование условий для усиления его роли в финансировании структурной трансформации экономики при сохранении устойчивости финансового сектора; защита прав потребителей финансовых услуг и инвесторов и повышение доступности финансовых продуктов для граждан и бизнеса; цифровая трансформация финансового рынка и развитие платежной инфраструктуры; совершенствование системы внешнеторговых расчетов и платежей; поддержание финансовой стабильности [9].

Для усиления роли финансового рынка в формировании долгосрочных финансовых ресурсов необходимо расширять предложение качественных финансовых продуктов и инструментов во всех его сегментах, включая инструменты долгосрочных сбережений и инвестиций, соответствующие потребностям населения и предпринимательства. Особую значимость в этом процессе имеет развитие рынка капитала, прежде всего долевого финансирования, поскольку оно обеспечивает наиболее длительный горизонт инвестирования.

Существенным условием дальнейшего развития рынка капитала и финансового рынка в целом является повышение уровня доверия со стороны его участников. В этой связи важное значение сохраняют меры по защите прав потребителей финансовых услуг и инвесторов, включая миноритарных акционеров, повышение уровня корпоративного управления, а также обеспечение инвесторов полной и доступной информацией об эмитентах и финансовых инструментах.

Реализация указанных направлений позволит потребителям финансовых услуг и инвесторам принимать более обоснованные финансовые решения и будет способствовать созданию благоприятных условий для роста благосостояния граждан и развития бизнеса. Дополнительным механизмом привлечения инвестиций в приоритетные для страны проекты могут выступать инструменты финансирования устойчивого развития [9].

Проведенное исследование показало, что российский финансовый рынок обладает развитой инфраструктурой и эффективной системой регулирования. Однако по масштабам капитализации и глубине фондового рынка он уступает крупнейшим мировым рынкам.

Для повышения роли фондового рынка в экономике России необходимо развитие институциональных инвесторов, увеличение числа публичных компаний и повышение инвестиционной привлекательности национального рынка капитала.

Развитие сотрудничества со странами-партнерами может стать важным фактором дальнейшего роста российского финансового рынка [3].

Список литературы

1. Андрюшин С. А., Бурлачков В. К. Финансовый рынок России: состояние и перспективы // Банковское дело. 2016. №2. С. 12–20.
2. Криничанский К. В. Фондовый рынок в структуре источников финансирования российской экономики // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. №11. С. 2484–2507.
3. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027–2028 годов. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413229422/> (дата обращения: 12.03.2026).
4. Скобелева И. П., Малиновская О. В. Инфраструктура финансового рынка России: пути совершенствования и тенденции развития // Финансы и кредит. 2012. №28. С. 2–9.
5. Алексеев В. Н. Финансовая инфраструктура России: проблемы развития в условиях глобализации: монография. – М.: Дашков и Ко, 2018. 218 с.

6. Банк России. Инфраструктура финансового рынка Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/finm_infrastructure/ (дата обращения: 12.03.2026).
7. Болвачев А. И., Замалов А. Р. Инфраструктура инвестирования частного инвестора на российском фондовом рынке // Финансовый менеджмент. 2020. № 4. С. 66-74. EDN GSLPHX.
8. Абрамов А. Е., Радыгин А. Д., Чернова М. И. Российский фондовый рынок: современное состояние и перспективы развития // Вопросы экономики. 2020. № 2. С. 5–25.
9. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов // ГАРАНТ.РУ URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411073417/> (дата обращения: 12.03.2026).

Молдаванов Д. Ю., Осетров Д. В.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ГИБКИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ

Современный бизнес существует в условиях нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности. Рынки меняются молниеносно, порой технологии устаревают быстрее, чем компании успевают внедрить их, а потребительские предпочтения становятся всё более персонализированными. В такой реальности классические иерархические (бюрократические) системы управления, построенные на жесткой вертикали власти, детальных регламентах и долгосрочном планировании, перестают быть эффективными. Они оказываются слишком медленными и неповоротливыми. Ответом на этот вызов стало внедрение гибких систем управления (Agile-менеджмент). Интерес к данной теме обусловлен не только поиском инструментов повышения операционной эффективности, но и необходимостью формирования новой организационной культуры, ориентированной на человека, непрерывное обучение и ценность для клиента.

Гибкая система управления — это подход к организации рабочих процессов, который позволяет компании быстро реагировать на изменения внешней среды, адаптировать стратегию в реальном времени и вовлекать сотрудников в принятие решений. В основе этого подхода лежит не набор инструментов, а смена управленческой парадигмы: от следования плану к адаптации.

Фундаментом для большинства современных гибких систем стал Agile-манифест 2001 года, который изначально создавался для разработки

программного обеспечения, но сегодня проник во все сферы бизнеса. В основе этой идеи лежит выведение на первый план следующих ценностей: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий; готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Все они стали основой для трансформации корпоративного управления [1].

Гибкая система не является хаотичной. Напротив, она базируется на четких процессах. Ключевыми элементами являются:

- самоорганизующиеся команды: вместо жесткого назначения задач «сверху», формируются кросс-функциональные команды (5-9 человек), которые сами берут на себя обязательства по объему работ и несут коллективную ответственность за результат.

- непосредственная обратная связь: регулярные встречи (стендапы, демо, ретроспективы) обеспечивают прозрачность процесса и быстрое решение проблем.

Среди наиболее популярных методологий, реализующих эти принципы, можно выделить:

Scrum — методология управления проектами из семейства Agile. Основная идея — разбить проект на короткие итерации (спринты) длиной 1–4 недели, в конце каждой из которых команда поставляет рабочий продукт. Это позволяет быстро получать обратную связь и корректировать курс. [2, с. 576]

Kanban — это способ управления задачами и проектами через визуальную доску, где задачи оформляются в карточки и движутся по этапам. Цель — сделать процесс прозрачным, избежать перегрузок и выявлять узкие места. Отлично подходит для процессов с непрерывным потоком запросов.[3, с. 304]

Фреймворки Agile — это наборы практик, ролей, артефактов и действий, которые помогают командам реализовывать принципы Agile в управлении проектами. Слово «фреймворк» (англ. «framework») переводится как «каркас» или «рамочная структура» — это набор правил, принципов, инструментов или концепций, которые помогают организовать и структурировать работу.[4, с. 352]

Внедрение гибких подходов в корпорации значительно сложнее, чем в небольшом стартапе. Это связано с устоявшимися культурой и сложными организационными структурами. К ключевым аспектам корпоративной гибкости относятся:

1. Переход от функциональных департаментов к потоковым структурам. Традиционная структура (маркетинг, разработка, производство, продажи) часто создает барьеры. Гибкая корпорация формирует кросс-функциональные команды, нацеленные на конкретный

продукт или клиентский сегмент. Все необходимые специалисты находятся внутри одного потока и работают совместно.

2. Роль руководства. В гибкой системе роль менеджмента меняется с «контролера» на «лидера-слугу». Задача топ-менеджмента — не отдавать приказы, а обеспечивать команды ресурсами, минимизировать бюрократические барьеры и формировать стратегическое видение, в рамках которого команды принимают тактические решения.

3. Адаптация системы мотивации. Оценка эффективности смещается с личных показателей (KPI) на командные и продуктовые результаты. Важно стимулировать сотрудничество, а не конкуренцию между отделами.

Один из самых знаковых примеров внедрения гибких методологий в России — это трансформация Сбера, который не просто скопировал существующие практики, а создал на их основе собственный уникальный фреймворк, получивший название Sbergile.

Критическим импульсом для преобразований стало выступление Германа Грефа в сентябре 2016 года, где он назвал переход на Agile самой радикальной трансформацией за всю историю банка. Понимая, что популярные фреймворки вроде Scrum и Kanban описывают работу лишь небольших групп (5–9 человек) и непригодны для масштабирования на всю корпорацию, в Сбере разработали собственную методологию — Sbergile.

В основе фреймворка лежит деление на трайбы (племена) — крупные структурные единицы, объединенные вокруг масштабных бизнес-целей. В банке создано 20 таких трайбов (например, «Сбербанк Онлайн» или «Эквайринг и банковские карты»), в которые вошли более 30 000 сотрудников. Каждый трайб организован по кросс-функциональному принципу: в нем собраны специалисты всех необходимых компетенций для создания продукта. Внутри трайбы делятся на небольшие команды (классические для Agile 9–12 человек), которые также являются кросс-функциональными.

Цели для трайбов ежеквартально определяют их лидеры совместно с топ-менеджментом, после чего они транслируются командам. Команды разбивают цели на задачи и формируют бэклог продукта — приоритетный список требований. За взаимодействие с заказчиками и приоритизацию задач отвечает особая роль — Владелец Продукта. При этом задачи ближайших спринтов прорабатываются детально, а долгосрочные — лишь концептуально, чтобы их можно было гибко корректировать с учетом обратной связи.

Ежедневные утренние встречи синхронизируют работу внутри команды, а в конце спринта обязательна презентация готового инкремента продукта, обладающего самостоятельной бизнес-ценностью. Это позволяет

получать обратную связь на активной стадии разработки и гарантирует актуальность продукта.

Подводя итоги этой масштабной трансформации в 2020 году, в Сбере зафиксировали впечатляющие результаты: сроки разработки продукта сократились в 7 раз, а скорость внедрения в промышленную эксплуатацию — в 4 раза. Этот опыт доказал, что в России существует успешный кейс Agile-трансформации гигантской корпорации, а элементы Sbergile могут быть переосмыслены и внедрены другими организациями [5].

В заключение, можно с уверенностью сказать, что гибкие системы управления перестали быть просто модным трендом и превратились в фактор выживания и конкурентоспособности для современных корпораций. Переход от бюрократии к «живой» организации, способной учиться и адаптироваться, требует значительных усилий, времени и, что самое главное, изменения корпоративной культуры. Однако результатом такой трансформации становится повышение скорости вывода продуктов на рынок, рост вовлеченности сотрудников и, как следствие, устойчивость бизнеса в условиях турбулентности. Гибкость сегодня — это не про скорость любой ценой, а про разумную адаптивность, позволяющую корпорации оставаться релевантной для своих клиентов в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Бек К. и др. Agile-манифест разработки программного обеспечения. — 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 09.03.2026).
2. Кон М. Scrum: гибкая разработка ПО. — М.: Вильямс, 2021. — 576 с.
3. Андерсон Д. Канбан: альтернативный путь в Agile. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 304 с.
4. Лейн Д. Scaling Agile: фреймворки SAFe, LeSS и DaD. — СПб.: Питер, 2021. — 352 с.
5. Отчёт ПАО «Сбербанк» об итогах Agile-трансформации, 2020. URL: <https://na-journal.ru/12-2023-ekonomika-menedzhment/7800-agile-transformaciya-opyt-sberbanka> (дата обращения: 09.03.2026).

Морозов Д. А., Кембель Л. А., Ерохин А. С.
студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РАЗВИТИЕ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ В РОССИИ

Современный рынок ценных бумаг представляет собой неотъемлемую часть финансовой системы страны, в рамках которой происходит привлечение и перераспределение капитала при помощи эмиссии и

обращения ценных бумаг. Ценная бумага в свою очередь представляет собой своего рода показатель развитой рыночной экономики.

Являясь финансовым инструментом, ценная бумага представляет собой индикатор развития рыночной экономики, в рамках которой постоянно происходит перераспределение средств. В рамках рынков ценных бумаг происходит привлечение средств, а затем их накопление в разных секторах экономики. Фактически свободный частный капитал является важным элементом для поддержания стабильного функционирования хозяйственных субъектов.

Одновременно рынок ценных бумаг является инструментом рыночного влияния компаний, в том числе и на международном рынке. Для государства рост рынка ценных бумаг позволяет укреплять экономику и усиливать собственные позиции на международной арене. Современный рынок ценных бумаг направлен на решение следующих задач.

1. Мобилизация временно свободных финансовых ресурсов или денежных средств для обеспечения разного рода инвестиционных целей. Здесь предполагаются различные инвестиционные проекты хозяйствующих субъектов, какие-либо задачи регионального или государственного уровня. Примером таких ценных бумаг могут быть облигации федерального займа (ОФЗ), размещаемые Министерством финансов РФ с целью привлечения дополнительных средств.

2. Формирование и развитие рыночной инфраструктуры. Прежде всего, здесь можно снова упомянуть перераспределение денежных средств между разными сферами деятельности и отраслями экономики. Благодаря тому, что на рынке участвуют мелкие частные инвесторы, значительная часть свободных денежных средств объединяется и происходит процесс концентрации капитала. За счет ценных бумаг происходит финансирование государства или коммерческих организаций [1, с. 24].

3. Выпуск и обращение новых видов ценных бумаг фактически дополняет предыдущую задачу. С одной стороны, выпуск новых видов ценных бумаг обеспечивает развитие самого рынка, а с другой стороны, позволяет обеспечивать дополнительное финансирование.

4. Поддержание баланса спроса и предложения на рынке, которое обеспечивается напрямую участниками торгов.

5. Совершенствование нормативно-правовой базы регулирования, совершенствование деятельности саморегулируемых организаций и т.д.

Российский рынок ценных бумаг представляется по большей части «молодым», поскольку в современном понимании его формирование началось в середине 90-ых. Для анализа современного состояния рынка ценных бумаг можно обратиться к данным Московской биржи. С помощью Таблицы представим объемы торгов за 2023-2025 гг.

Таблица – Объемы торгов в разных секторах Группы Московской биржи за 2023-2025 гг. [2]

Показатель	2023, млрд руб.	2024, млрд руб.	2025, млрд руб.	Темп роста, 2025-2023, %
Фондовый рынок, в т.ч.:	62 903	71 420	80 536	128
рынок акций, депозитарных расписок и паев	23 034	32 955	38 493	167,1
рынок облигаций	39 870	38 465	42 043	105,4
Денежный рынок	837 561	1 064 729	1 357 323	162
Срочный рынок, в т.ч.:	80 741	99 895	145 193	179,8
фьючерсы	77 856	96 624	141 787	182,1
опционы	2 885	3 271	3 406	118,1
Прочие рынки	328 522	253 867	162 932	49,6
Всего	1 309 729	1 489 912	1 745 984	133,3

Представленная таблица позволяет отметить рост фондового рынка на 28% за 2023-2025 гг. Основным драйвером роста является рынок акций, депозитарных расписок и паев, который за тот же период увеличился на 67,1%. Во многом среди причин роста фондового рынка можно выделить:

1. Улучшение показателей некоторых компаний прежде всего за счет увеличения цен или тарифов, связанных с оказанными услугами. Некоторые компании, несмотря на ухудшение экономической ситуации в ряде отраслей, смогли получить более высокие финансовые результаты в 2023-2024 гг.

2. Реструктуризация и смена стратегии развития бизнеса в меняющихся экономических условиях. Ряд компаний начали переориентацию рынка на страны Азии. Часть компаний прибегли к реструктуризации бизнеса с целью дальнейшего развития и сохранения положения на рынке [2].

3. В 2025 году к причинам также добавилось постепенное смягчение денежно-кредитной политики Банка России, а вместе с этим снижение ключевой ставки. Тем самым, ставки на банковские вклады начали снижаться, а интерес к ценным бумагам, напротив, начал расти.

4. Облигации, с одной стороны, стали более стабильным активом даже при условии низкой в сравнении с банковскими вкладами доходности. С другой стороны, появилась необходимость в замещении внешнего финансирования на внутреннее. Главным инструментом стало размещение облигаций.

5. Частные инвесторы активно приобретали облигации со стабильным купонным доходом. Интерес к высокодоходным облигациям также остался, однако их приобретение рассматривалось инвесторами зачастую в кратко- или среднесрочной перспективе.

6. Еще одной причиной является обеспечение достаточной устойчивости экономики России относительно внешнего давления, оказанного на него. Рост внутреннего спроса в 2022-2023 гг. стал драйвером роста экономики, а значит и драйвером увеличения объема операций между населением, банками и т.д.

7. Санкционное давление изменило структуру депозитов. Все больше валютных депозитов закрывалось, а средства переводились в рублевые депозиты [3, с. 212].

Представленные показатели демонстрируют достаточную устойчивость рынка ценных бумаг к текущим экономическим тенденциям, но вместе с этим остаются актуальными такие проблемы, как:

1. Наличие большого числа рыночных манипуляций и высокий риск мошенничества. Фактически на рынке существует большой объем информации, часть которой не соответствует действительности. Информация исходит от разного рода экспертов рынка ценных бумаг, которые не всегда таковыми являются. На практике это приводит к информационным манипуляциям, что приводит к ошибочным вложениям для действующих инвесторов, а также отталкивает потенциальных инвесторов от использования средств на данном рынке.

2. Санкционное давление, оказываемое на разные сектора экономики. К примеру, стоимость большей части акций компаний нефтегазового сектора с 2023-2024 гг. не только не выросла в цене, но и сократилась до максимально низких значений. К примеру, стоимость акций ПАО «Газпром» в первом квартале 2026 года сопоставима со стоимостью акций компании во втором квартале 2013 года. Схожая ситуация наблюдается с акциями компании «Татнефть» и другими организациями нефтегазового сектора. Санкции ограничивают доступ российских нефтегазовых компаний на зарубежные рынки. Большая часть ключевых российских компаний находится под санкционным давлением. Соответственно, рынок ценных бумаг будет расти очень медленно без иностранных инвесторов.

3. Низкий уровень финансовой культуры и грамотности среди населения. На практике это приводит к фактически ошибочным вложениям, потере денежных средств. Также это способствует развитию мошенничества в инвестиционной сфере. Ряд частных инвесторов в полной мере не знаком со всеми аспектами функционирования финансового рынка, что приводит к ошибочным вложениям, а далее - к потере интереса к приобретению ценных бумаг [4, с. 1122].

4. Высокий уровень ключевой ставки Банка России, а также рост цен свидетельствуют о высоком уровне инфляции, что в свою очередь уменьшает объем свободных денежных средств у населения.

5. По-прежнему сохраняются высокие требования к компаниям для прохождения процедуры IPO.

Эти и другие проблемы определяют высокую волатильность отечественного рынка ценных бумаг. В этой связи важно совершенствовать правовую базу для уменьшения числа мошеннических схем и манипуляций на рынке. Также важно развивать совершенно новые инструменты для привлечения инвесторов [5, с. 174].

Таким образом, рынок ценных бумаг представляет собой важный элемент финансовой системы Российской Федерации. С одной стороны, рынок ценных бумаг способствует концентрации и перераспределению средств, а с другой стороны, является одним из важнейших финансовых инструментов для инвесторов.

Текущее состояние рынка ценных бумаг России нельзя охарактеризовать как стабильное, однако рынок развивается даже в условиях ряда экономических проблем.

Правительству РФ важно сформировать комплекс мер, обеспечивающих дальнейшее развитие рынка ценных бумаг.

Список литературы

1. Балашов Ю. К. Проблемы и перспективы рынка ценных бумаг в РФ / Ю.К. Балашов, Н.Д. Осипов // Инновационные подходы к управлению в экономических, технических и правовых системах : материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 25 марта 2025 года. – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2025. С. 23-30. EDN HDGHFO.
2. Сайт Московской биржи. URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 25.03.2026).
3. Тонких А. В. Современное состояние рынка ценных бумаг в России / А.В. Тонких, Р.О. Толстоуцкий // Молодежный вектор развития аграрной науки : Материалы 76-й национальной научно-практической конференции студентов и магистрантов, Воронеж, 14 февраля 2025 года. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, 2025. – С. 210-215. – EDN QHNTMK.
4. Ковальчук А.И., Разумовская Е. А. Российский фондовый рынок, эволюция, перспективы и проблемы развития /XVII международная конференция "Российские регионы в фокусе перемен" : сборник докладов (Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 г.). — Екатеринбург : ООО Издательский Дом «Ажур», 2023. С. 1119-1122. URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/121998> (дата обращения: 22.03.2026).
5. Огородникова Е. П. Современное состояние российского рынка ценных бумаг / Е.П. Огородникова // Век качества. 2025. № 2. С. 158-175. EDN HDFBVU.

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ: СЦЕНАРИИ, ВЛИЯНИЕ НА БАНКИ И ПЛАТЕЖНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ

В Российской Федерации, наряду с мировым трендом, наблюдается стабильное увеличение доли электронных платежей в торговле, сопровождаемое активным развитием современных цифровых платежных средств. По всему миру более ста государств исследуют потенциал цифровых валют центральных банков (CBDC) – это новейшее воплощение денег, выпускаемое исключительно в цифровой форме. Некоторые юрисдикции уже приступили к экспериментальному использованию или полномасштабному внедрению CBDC, в то время как другие продолжают исследовательскую работу. Российская Федерация входит в число ведущих стран, активно работающих над разработкой собственной CBDC [1].

Фокус на создании отечественной цифровой валюты, получившей название "цифровой рубль", был сделан в апреле 2021 года с момента публикации соответствующей Концепции. В рамках данного начинания была построена платформа для цифрового рубля, создана необходимая нормативно-правовая база, и уже к августу 2023 года стартовал практический этап тестирования платформы с использованием реальных средств [2]. При разработке и совершенствовании платформы цифрового рубля Банк России ставит перед собой следующие ключевые задачи:

1. Уменьшение финансовой нагрузки на граждан, предпринимателей и государственные структуры при проведении платежей и переводов.
2. Расширение доступности финансовых услуг.
3. Стимулирование конкуренции на рынке платежных услуг.
4. Поддержка внедрения новейших продуктов и сервисов финансовыми учреждениями.
5. Формирование новых подходов к осуществлению платежей и переводов, включая международные транзакции.

Цифровой рубль выходит за рамки обычных платежных средств, открывая путь к преобразованию фундаментальных экономических процессов [3]. Его внедрение способно улучшить оперативность, прозрачность и надежность финансовых транзакций. Потенциал цифровой валюты можно оценить по нескольким направлениям: развитие финтех, оптимизация государственного финансового управления, расширение доступа к финансовым услугам, а также как новый формат для международных платежей.

Архитектура цифрового рубля предусматривает двухзвенную розничную модель: клиенты взаимодействуют с системой через

посредничество рыночных игроков, минуя прямое соединение с оператором.

Функции оператора платформы выполняет Центральный банк РФ. Он же отвечает за установление регуляций, норм и ценовой политики в сфере операций с цифровыми рублями.

Процесс интеграции цифрового рубля в экономику России вступил в решающую стадию. Результатом успешных испытаний платформы стало законодательное определение даты полномасштабного запуска 1 сентября 2026 года. Ожидается, что к 2031 году данная технология способна генерировать для российской экономики до 260 миллиардов рублей в год.

Реализация проекта по внедрению нового платежного средства предусматривает поэтапный подход для обеспечения плавного перехода и адаптации участников рынка [4]:

1. Стартовая фаза (текущая). В рамках пилотного тестирования к маю 2025 года уже зафиксировано свыше 63 тысяч транзакций по переводам и около 13 тысяч операций по оплате товаров и услуг через данную платформу.

2. Интеграция в бюджетную систему. С 1 января 2026 года цифровой рубль откроет свои возможности для всех транзакций, относящихся к федеральному бюджету, а также для перемещения средств в бюджеты на региональном и муниципальном уровнях. К середине 2027 года, а именно к 1 июля, его применение распространится на все эшелоны бюджетной системы.

3. Полномасштабный запуск. Изначально намеченный на 1 июля 2025 года, полный переход на цифровой рубль был скорректирован и теперь запланирован на 1 сентября 2026 года. К этой дате ведущие кредитные организации обяжут предоставить своим клиентам возможность открывать счета, осуществлять переводы и получать платежи в цифровых рублях.

Появление цифровой валюты несет в себе как перспективные возможности, так и определенные угрозы для финансовых учреждений, прогнозируемый годовой оборот которых к 2031 году может составить около 50 миллиардов рублей.

Основные трудности включают возможный дефицит наличности. Массовое перемещение средств клиентов с их расчетных счетов в цифровые кошельки, выпускаемые Банком России, может привести к системному недостатку ликвидности в банковской системе. Это заставит банки искать новые пути привлечения средств и, скорее всего, увеличивать ставки по существующим продуктам.

Меры по снижению рисков – это действия регулятора. Центральный Банк Российской Федерации планирует полностью нивелировать возможное уменьшение денежной массы, взяв на себя роль главного кредитора для всех банков. Подобный механизм призван сохранить

устойчивость ставок на рынке между банками, которые отталкиваются от ключевой ставки.

Особенности использования: цифровой рубль не предназначен для выдачи займов или начисления вознаграждения на остатки средств. Его функция сводится исключительно к проведению расчетов и платежей.

Цифровой рубль получит статус законного платежного инструмента, сопоставимого по значимости с наличными и безналичными формами денег, тем самым представляя собой третью разновидность национальной валюты. Для предпринимателей это означает снижение транзакционных издержек: комиссии за операции с цифровыми рублями будут уступать тарифам Системы быстрых платежей (СБП) и стандартной эквайринговой процедуре [5].

Для частных лиц все транзакции будут осуществляться без каких-либо комиссий. Данная технология призвана повысить прозрачность финансовых потоков, усилить механизмы контроля за бюджетными средствами и способствовать уменьшению масштабов неформальной экономики.

Разрабатываются передовые механизмы использования, в частности, смарт-контрактов. Их внедрение откроет возможности для автоматизации сделок и значительного повышения операционной эффективности бизнеса. Предполагается, что введение цифрового рубля приведет к сокращению доли наличных платежей на 5-10%. Однако, полное исчезновение наличных денег не ожидается, они продолжают циркулировать параллельно с цифровой формой.

Список литературы

1. Абрамова М. А., Криворучко С. В. Цифровой рубль в системе денежного обращения: особенности и возможности реализации // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 3. С. 21–31.
2. Андрюшин С. А. Цифровая валюта центрального банка: особенности внедрения и последствия для банковской системы // Банковское дело. 2021. № 2. С. 14–22.
3. Григорьев В. В. Цифровой рубль: возможности, риски и угрозы для коммерческих банков // Самоуправление. 2021. Т. 2. № 2 (124). С. 235–238.
4. Концепция цифрового рубля. – Москва: Центральный банк Российской Федерации, 2021. 32 с.
5. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год и период 2025 и 2026 годов. – Москва: Центральный банк Российской Федерации, 2023. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2024_2026/ (дата обращения: 01.02.2026)

РЕЦИКЛИНГ КАК СТРАТЕГИЯ РОСТА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Переработка отходов (рециклинг) — это процесс превращения отходов в новые материалы или продукцию, с целью повторного использования и снижения экологической нагрузки. В более широком смысле рециклинг — важный компонент устойчивого развития и биоэкономики.

В современных экономических условиях рециклинг (переработка отходов) перестал быть исключительно прерогативой крупных промышленных гигантов. Для малого бизнеса внедрение принципов циклической экономики становится не только вопросом экологической ответственности, но и инструментом повышения эффективности. Мы рассмотрим основные формы использования рециклинга в малом бизнесе, а также связанные с этим вызовы и преимущества.

Для рециклинга отходов используют, например:

— механический рециклинг — мусор прогоняют через дробилку, его режут на мелкие части, даже на крошки. Сырьё идёт как добавка к готовым изделиям.

— первичный рециклинг — материалы практически не обрабатывают, готовый мусор добавляют к компонентам пластмасс, используют в качестве наполнителя. Есть требования к отходам: они не должны быть загрязнены токсичными веществами, примесями, лакокрасочными материалами [1].

Использование искусственного интеллекта (ИИ), например, для оптимизации процесса сортировки отходов, который на многих мусоросортировочных предприятиях осуществляется вручную.

Почему малый бизнес выбирает рециклинг?

Рециклинг предлагает множество экономических и операционных преимуществ для малого бизнеса. Во-первых, он позволяет значительно сократить расходы на утилизацию отходов. Компании, внедряющие программы переработки, могут снизить затраты на вывоз мусора до 30%, что напрямую влияет на прибыль. Например, переработка картона и бумаги может принести ежегодную экономию от 3000 до 4000 долларов для среднего малого предприятия.

Во-вторых, рециклинг улучшает брендовую репутацию. В эпоху, когда потребители все чаще выбирают экологически ответственные компании, демонстрация приверженности устойчивости помогает привлечь лояльных клиентов и повысить продажи. Кроме того, это способствует вовлеченности сотрудников, повышая их мотивацию и производительность.

В-третьих, рециклинг стимулирует инновации и создание новых рынков. Малый бизнес может использовать переработанные материалы для производства товаров, что снижает зависимость от сырьевых ресурсов и открывает ниши в зеленой экономике. Переход к циркулярной модели экономики минимизирует отходы и способствует долгосрочному росту.

Существуют следующие преимущества и барьеры малого бизнеса в области переработки ТБО.

1. Малый бизнес быстрее адаптируется к новым технологиям переработки и может работать с малыми объемами специфического сырья.

2. Экономия на логистике за счет переработки мусора непосредственно в регионе его образования.

Но, вместе с тем, имеются и барьеры.

1. Качественные линии переработки требуют значительных инвестиций на старте.

2. Получение лицензий на работу с отходами может быть бюрократически сложным процессом.

3. Вторсырье требует тщательной очистки и сортировки для получения качественного конечного продукта.

4. Несмотря на преимущества, внедрение рециклинга может столкнуться с вызовами, такими как начальные инвестиции, отсутствие инфраструктуры или сопротивление сотрудников. Решения включают поиск грантов на экологические инициативы, партнерства с местными властями и постепенное внедрение. Например, малые бизнесы могут начать с простых мер, как переход на безбумажный офис, чтобы минимизировать риски [2].

Таблица – Сводные данные по обращению с ТКО в России за 2020 - 2025 г. г.

Год	Образование ТКО (млн т)	Направлено на переработку (млн т)	Направлено на захоронение (млн т)	Накоплено отходов (млрд т)
2020	48,5	18,7	36,1	8,2
2021	45,9	22,4	36,8	11,3
2022	47,1	23,6	38,1	8,2
2025	47,5	25,3	40,5	

Как видно из Таблицы, объем образования ТКО в 2020 году составил 48,5 млн тонн, затем в 2021 году произошло снижение до 45,9 млн тонн (-5,4%), что, вероятно, было связано с последствиями пандемии и временным сокращением экономической активности. В последующие годы показатель стабилизировался на уровне около 47 млн тонн, достигнув в 2025 году 47,5 млн тонн. Наблюдается тревожная тенденция роста объемов захоронения отходов - с 36,1 млн тонн в 2020 году до 40,5 млн тонн в 2025 году (+12,2%). Увеличение абсолютных показателей захоронения при

росте переработки может объясняться несколькими факторами: общим увеличением объема образующихся отходов, недостаточной мощностью перерабатывающих предприятий, а также проблемами в системе первичной сортировки отходов [3].

Проекты в сфере рециклинга для малого бизнеса могут получать субсидии от государства. Субсидии на производство товаров из вторсырья — средства поступают в федеральный бюджет от экологического сбора, а затем частично уходят предпринимателям, которые производят товары из вторичного сырья. С помощью субсидии можно компенсировать часть затрат — на транспортировку, обработку и утилизацию отходов. Субсидии по программе «Экономика замкнутого цикла» — предоставляются на покрытие части затрат на модернизацию производства, закупку оборудования, обучение персонала и другие мероприятия, направленные на улучшение экологической эффективности предприятия [4].

Финансирование от российского экологического оператора — средства направляются на развитие и совершенствование системы утилизации и переработки отходов, а также на экологические мероприятия и программы.

В России сформировались следующие устойчивые модели малого бизнеса в сфере рециклинга:

- «Умная SREDA» (Экозаводы): Сеть малых предприятий по всей РФ, которые перерабатывают смешанный пластик и песок в полимерпесчаные изделия (скамейки, урны, плитку). Инвестиции от 5,9 млн руб. Продуктом является антивандальная уличная мебель, которая не гниет и не требует покраски [5];

- «Вторпроект»: Масштабная франчайзинговая сеть пунктов приема и первичной прессовки вторсырья (картон, ПЭТ, пленка). Они выступают агрегаторами для крупных перерабатывающих заводов;

- «Грин Ойл»: Узкоспециализированный бизнес по сбору отработанного растительного масла из ресторанов. Собранное сырье очищается и продается производителям биодизеля или лакокрасочных материалов;

- локальные Upcycling-бренды: например, 99RECYCLE (Санкт-Петербург), которые создают из производственных отходов и вторичного пластика аксессуары, мебель и элементы декора.

Подводя итог, можно с уверенностью утвердительно сказать, что использование рециклинга в секторе малого и среднего предпринимательства (МСП) в России перешло из стадии «энтузиазма одиночек» в фазу полноценного индустриального тренда. Для малого бизнеса работа с вторичными ресурсами — это не просто дань экологической моде, а стратегический маневр, позволяющий обрести устойчивость в условиях волатильности цен на первичное сырье.

Список литературы

- 1) Рециклинг: что это такое, как работает и зачем нужно. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/60ebfc119a7947d57212db0a> (дата обращения: 18.03.2026).
- 2) Барьеры и стимулы для раздельного накопления твердых бытовых отходов. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2021. – 48 с.
- 3) Инвестиционный климат в сфере переработки ТКО в России: эффект новых правил обращения с отходами. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases> (дата обращения: 19.03.2026).
- 4) Компании, использующие вторсырье, смогут получить льготы и субсидии. URL: <https://rg.ru/2021/03/21/kompanii-ispolzuiushchie-vtorsyre-smogut-poluchit-lgoty-i-subsidii.html> (дата обращения: 20.03.2026).
- 5) Успешные российские экопроекты, о которых надо знать. URL: <https://sher.media/uspehnye-rossijskie-ekoproekty-o-kotoryh-nado-znat/> (дата обращения: 20.03.2026).

Оганнисян Н. А.

студент 2 курса экономического факультета
Филиала КубГУ в г. Армавире

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЭКОНОМИКЕ: ЗАМЕЩЕНИЕ ИЛИ ДОПОЛНЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ТРУДА

В настоящий момент в силу интенсивного развития искусственного интеллекта (ИИ) и адаптивных алгоритмов актуализируется вопрос их применимости к конкретным областям экономики с возможной трансформацией как глобального, так и отечественного рынков труда [1, с 47]. Усиление интереса к ИИ обусловлено одновременным воздействием нескольких факторов, среди которых выделяются ускорение цифровизации бизнес-процессов, расширение доступности облачной инфраструктуры, снижение стоимости хранения и передачи данных, а также накопление прикладных кейсов, демонстрирующих, что автоматизированные модели способны выполнять не только рутинные вычислительные операции, но и задачи, ранее считавшиеся прерогативой специалистов, опирающихся на профессиональный опыт и экспертные правила.

При этом экономическая роль ИИ проявляется не только в технологическом обновлении отдельных функций, но и в трансформации логики управления, поскольку организации, внедряя аналитические и интеллектуальные системы, получают возможность выстраивать более детализированные модели спроса и предложения, оптимизировать цепочки поставок, повышать точность финансового планирования и адаптировать

продуктовые решения под поведенческие и социально-демографические параметры целевых групп. На уровне отраслей ИИ внедряется неоднородно, что, с одной стороны, связано со спецификой данных и возможностью их стандартизации, а с другой – определяется экономическими стимулами, масштабом операций и зрелостью цифровой среды: так, в финансовом секторе алгоритмы применяются для скоринга, оценки рисков и мониторинга подозрительных транзакций, в промышленности – для предиктивного обслуживания оборудования и контроля качества, в логистике – для маршрутизации и управления складскими потоками, в маркетинге – для сегментации аудитории и персонализации коммуникаций, тогда как в государственном управлении и социальной сфере ИИ чаще используется как инструмент поддержки решений, позволяющий ускорять обработку обращений и повышать согласованность административных процедур.

Особое значение имеют данные как базовый экономический ресурс, поскольку эффективность систем ИИ, функционирующих на основе машинного обучения, напрямую зависит от полноты, релевантности и корректности информационных массивов, формируемых внутри организаций и внешних цифровых контуров. В результате, внедряя ИИ, компании нередко вынуждены параллельно перестраивать регламенты сбора и хранения данных, формировать единые справочники, устранять разрозненность информационных потоков и обеспечивать соблюдение требований к безопасности, что, будучи сопряжено с затратами на инфраструктуру и компетенции. Одновременно меняются требования к организационной архитектуре, поскольку, интегрируя интеллектуальные решения в операционные процессы, предприятия сталкиваются с необходимостью согласования ответственности между подразделениями, выстраивания процедур контроля качества моделей и снижения рисков ошибочных рекомендаций.

Расширение использования ИИ также связано с изменением конкурентной среды, в которой скорость реакции на рыночные сигналы и способность обрабатывать разнообразные источники информации, сопоставляя их в режиме, близком к реальному времени, становятся условием удержания позиции, особенно в секторах с высокой динамикой спроса и развитой цифровой инфраструктурой. В данном контексте ИИ выступает не изолированной технологией, а элементом более широкого комплекса цифровых преобразований, включающего автоматизацию процессов, развитие платформенных моделей, внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами и применение инструментов бизнес-аналитики, вследствие чего его экономическое значение проявляется как в повышении эффективности отдельных операций, так и в возможности пересборки бизнес-моделей, ориентированных на данные и алгоритмическую поддержку управленческих решений.

Внедрение искусственного интеллекта, интегрируемого в операционные и управленческие процессы организаций, приводит к замещению человеческого труда прежде всего там, где деятельность состоит из повторяемых, формализуемых и стандартизируемых действий, выполняемых по устойчивым правилам и опирающихся на сопоставимые массивы данных. При этом замещение, как правило, развивается не как одномоментная «замена профессий», а как постепенное вытеснение отдельных функций внутри должностей, когда автоматизируются обработка документов, первичная аналитика, сортировка обращений, контроль типовых операций и выполнение регламентных процедур, в результате чего роль человека смещается в сторону контроля, работы с исключениями и ответственности за итоговое решение.

В финансовом секторе ИИ наиболее активно замещает труд в задачах, связанных со скорингом, первичной оценкой рисков, мониторингом подозрительных транзакций и обработкой стандартных запросов клиентов, поскольку алгоритмические модели, обученные на больших выборках, обеспечивают высокую скорость и сопоставимую точность при меньших издержках масштабирования, одновременно сокращая объём ручной операционной работы. В ритейле и электронной коммерции замещение выражается в автоматизации прогнозирования спроса, динамического ценообразования, классификации товаров и частичного переноса коммуникаций с клиентами на интеллектуальные ассистенты, что снижает потребность в выполнении однотипных аналитических и сервисных операций, при этом усиливая значимость функций контроля качества данных и настройки бизнес-правил. В логистике и складской инфраструктуре ИИ вытесняет ручной труд в маршрутизации, планировании поставок, оптимизации складских потоков и мониторинге отклонений, вследствие чего сокращается доля диспетчерских и учетных операций, а нагрузка переносится на координацию, проверку спорных случаев и управление нестандартными ситуациями.

В промышленности эффект замещения заметен в задачах контроля качества и предиктивного обслуживания оборудования, где технологии компьютерного зрения и прогнозной аналитики уменьшают объём ручных проверок, однако при этом повышают требования к инженерной и технологической экспертизе, поскольку интерпретация сигналов, настройка параметров и оценка причин отклонений остаются критически зависимыми от предметных знаний. На уровне бэк-офиса и документооборота ИИ сокращает долю ручного ввода, сверок и подготовки типовых отчётов, что особенно заметно в организациях с большим объёмом однотипных документов, где экономический эффект достигается за счёт ускорения циклов и снижения числа ошибок. В государственном управлении и сфере услуг замещение чаще проявляется в автоматизации первичной консультации, сортировке обращений и

выявлении типовых ошибок в заявках, благодаря чему снижается нагрузка на «первую линию» обработки, а человеческий труд концентрируется на сложных случаях, требующих правовой и процедурной оценки.

При этом экономические последствия замещения нельзя сводить только к сокращению занятости, поскольку одновременно изменяется структура спроса на квалификации: возрастает значимость работников, которые, формулируя требования к результату, настраивая взаимодействие алгоритмов с бизнес-процессами и проверяя корректность рекомендаций, фактически обеспечивают управляемость автоматизации. Темпы и глубина замещения, как правило, определяются доступностью и качеством данных, уровнем регламентации процессов и экономической целесообразностью внедрения, поскольку даже при технической реализуемости автоматизации организации сохраняют человеческий контроль в областях, где ошибка приводит к финансовым потерям, репутационным рискам или правовым последствиям.

В развитие обозначенных эффектов замещения следует подчеркнуть, что в ряде экономических процессов искусственный интеллект функционирует преимущественно как инструмент дополнения человеческого труда, повышая продуктивность и качество работы за счёт ускорения анализа, снижения издержек поиска и обработки информации, а также поддержки принятия решений в условиях неопределённости. Такое дополнение наиболее выражено в сферах, где итоговый результат определяется не столько выполнением алгоритмической операции, сколько корректностью постановки задачи, пониманием контекста и ответственностью за выбор решения, вследствие чего ИИ, формируя прогнозы, рекомендации и варианты действий, оставляет за специалистом функции целеполагания, интерпретации и контроля [2, с 125].

На уровне организаций это проявляется в перераспределении рабочего времени: автоматизируя подготовку первичных данных, черновые расчёты, классификацию обращений и мониторинг показателей, ИИ позволяет сотрудникам сосредоточиться на экспертной оценке, согласовании решений, управлении исключениями и коммуникации, то есть на тех компонентах труда, которые слабее поддаются формализации. Одновременно усиливается спрос на компетенции, связанные с работой в «гибридной» модели, когда специалисту необходимо не только использовать интеллектуальные инструменты, но и критически оценивать их результат, учитывая качество данных, встроенные допущения и вероятность ошибок при изменении внешней среды, что делает актуальными навыки постановки задач для моделей, проверки выводов и обеспечения корректного встраивания рекомендаций в бизнес-процессы.

При этом устойчивый эффект дополнения во многом зависит от организационных и институциональных условий, поскольку внедрение ИИ требует регламентов ответственности, процедур контроля качества,

соблюдения требований к безопасности и правовой корректности, а также выстраивания практик обучения персонала, без которых технология превращается в формальный инструмент, не повышающий управляемость процессов.

Таким образом, интеграция технологий искусственного интеллекта в экономические процессы представляет собой фактор, оказывающий существенное воздействие на рыночную структуру и занятость населения. На основе анализа данных установлено, что прогресс в сфере разработки и применения инновационных технологий не только трансформирует профессиональную сферу, но и стимулирует создание новых профессий [3, с 84]. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда целесообразно описывать как сочетание двух взаимосвязанных тенденций: замещения формализуемых и повторяемых функций и одновременного дополнения труда в задачах, требующих контекстного анализа и ответственности, причём итоговый баланс определяется отраслевой спецификой, качеством данных и зрелостью управленческих механизмов, обеспечивающих адаптацию компетенций работников к новой модели взаимодействия человека и алгоритма.

Список использованных источников

1. Колмакова И. Д., Бурлаков М. Е., Колмакова Е. М., Бутаков Н. А. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда в Российской Федерации // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 11(481). С. 44-52. DOI: 10.47475/1994-2796-2023-481-11-44-52. EDN KKQZQNQ.
2. Давыденко С. В. Влияние искусственного интеллекта на занятость населения // Вестник Прикамского социального института. 2024. №1 (97). С. 122-127.
3. Мирончук В. А., Золкин А. Л., Булатов И. И., Чугин Д. И. Адаптация рынка труда к инновациям искусственного интеллекта // Журнал прикладных исследований. 2024. № 5. С. 81-89. DOI 10.47576/2949-1878.2024.5.5.012. EDN UUYITB.

Поздникина А. Е., Хлебцова П. Б.

студенты 1 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

В настоящее время искусственный интеллект является реальностью, в которой каждый человек живёт и работает. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью повышения эффективности работы с

персоналом в условиях цифровой трансформации экономики, когда традиционные методы подбора, мотивации и удержания сотрудников уже не справляются с растущими объёмами данных и требованиями к скорости принятия управленческих решений.

В рекрутменте искусственный интеллект применяется дольше и активнее всего. В первом направлении модели подбора и найма выделяется автоматический отбор резюме. Программы на базе машинного обучения способны за считанные минуты проанализировать тысячи резюме, извлекая из них релевантную информацию. Во втором направлении осуществляется прогнозирование успешности кандидата. Алгоритмы машинного обучения анализируют, как работали сотрудники на похожих должностях раньше и выявляют определенные закономерности, позволяющие оценить потенциальные риски и перспективы каждого из них [1].

После найма критически важно быстро ознакомить сотрудника с основными положениями его должности. Для этого с помощью моделей адаптации создаются рекомендательные системы, которые формируют персонализированные планы обучения на первые 90 дней. Система учитывает текущие навыки сотрудника и потребности, подбирает обучающие материалы. Для полного вовлечения компании внедряют чат-ботов для онбординга. Виртуальные ассистенты помогают стажёрам ориентироваться в корпоративных процессах, отвечая на вопросы в любое время суток и предоставляя доступ к нужным ресурсам компании [2, с. 33].

Модели аналитики и прогнозирования необходимы для работы с действующими сотрудниками. Алгоритмы способны прорабатывать динамику производительности и результаты опросов, а также рыночные факторы, чтобы в случае отклонений от нормы заранее предупредить о риске увольнения ключевого сотрудника.

Последняя модель представляет из себя комплексную систему диагностики, которая рассматривает вовлеченность как результат взаимодействия трех уровней: условий компании, психологического состояния сотрудника и бизнес-показателей. Модели анализа вовлеченности вместо ежегодных анкетирований, занимающих у сотрудников по несколько десятков минут, а то и часов, используют пульс-опросы. Они проводятся достаточно часто, но занимают гораздо меньше времени, ведь в каждом таком опросе содержится не более 10 вопросов. В итоге такая модель создаёт точный инструмент для повышения эффективности бизнеса, поддерживая постоянную актуальность информации

Существуют определенные технологии искусственного интеллекта, используемые в сфере HR.

Технология обработки естественного языка представляет собой сложный механизм преобразования человеческого языка в

структурированные данные, пригодные для машинного анализа. В управлении персоналом эта технология позволяет осуществлять семантический поиск резюме по смыслу и контексту, находя конкретного специалиста даже в тех резюме, где прямо не упоминается про эту должность. Технология обработки естественного языка играет ключевую роль на этапе адаптации новых сотрудников. Её сущность здесь заключается в создании интеллектуальных систем поддержки, которые помогают новичку быстро влиться в рабочий процесс, выявляя основные трудности первого месяца трудоустройства.

Следующая технология — предиктивная аналитика и методы машинного обучения. Это класс математических моделей, которые строят прогнозы на основе исторических данных. Особенность их в том, что искусственный интеллект ставит вопрос не по принципу: что случилось? Его основания задача понять, что произойдет в компании, если ничего не менять. Чаще всего для исследований используются модели бинарной классификации, такие как логистическая регрессия или градиентный бустинг.

Логистическая регрессия рассчитывает вероятность события на основе входных данных. Алгоритм берет характеристики кандидата, а затем присваивает каждой из них определенный вес. Одни характеристики увеличивают вероятность того, что кандидат подходит, другие — уменьшают. В итоге все веса складываются, получается число от 0 до 1. В системе задается определенный порог, и, если итоговый числовой вариант кандидата переходит заданное значение, его можно считать рекомендованным к найму и успешным в дальнейшем. Сущность градиентного бустинга заключается в идее последовательного исправления ошибок при составлении модели, например, вероятность ухода сотрудника из компании. Технология строит множество простых моделей, которые похожи на небольшие деревья решений, и объединяет их в одну команду. Каждая следующая модель в этой цепочке фокусируется на исправлении ошибок, которые допустили все предыдущие модели. Технология является фундаментом для модели управления текучестью кадров, позволяя заблаговременно выявлять сотрудников, находящихся в группе риска, и принимать меры до того, как они напишут заявление об уходе, и понять, кем их потребуется заменить [3, с. 2].

Мы анализировали практический опыт внедрения искусственного интеллекта в управление персоналом российскими компаниями: ООО «Северсталь - Центр Единого Сервиса», ПАО «Сбербанк России» и ПАО «Ростелеком».

В «Северстали - ЦЕС» применяются модели простых генеративных ИИ для помощи сотрудникам в написании различных текстов, например в рекрутменте. Для карьерного сайта используется виртуальный консультант с ИИ, который предоставляет соискателям всю необходимую

информацию. Искусственный интеллект помогает и в разработке электронных курсов в рамках дистанционного обучения, сюда входит генерация текста, изображений и графических элементов, работа с озвучкой, которая в последнее время эволюционировала и стала похожа на человеческий голос. После прохождения курса сотрудники оставляют обратную связь, обработкой которой занимается тоже искусственный интеллект, он кластеризирует комментарии и выводит список проблем, благодаря чему HR-специалистам становится проще реагировать на появляющиеся слабые зоны.

В «Сбербанке России» используются как обычные инструменты ИИ, упомянутые ранее, так и уникальные. Первым является поиск кандидатов, подобных какому-то конкретному человеку, а не по фильтрам, так как это удобнее в случае необходимости замены текущего сотрудника. В основе второго решения стоит прогноз успешности прохождения испытательного срока новым сотрудником, который даёт руководителю рекомендации по дальнейшей работе с этим человеком. Цель третьего - спрогнозировать качественный отток кадров, обычно на ближайшие 3 месяца. Стоит отметить, что «Сбербанком» была разработана специальная HR-платформа "Пульс", в которую также внедрён искусственный интеллект. Он составляет ленту рекомендаций обучения для сотрудников. В личном кабинете платформы можно записывать не только количественные, но и качественные цели, в этом случае ИИ оценивает их по системе SMART и присваивает индекс от 1 до 10. Если индекс слишком мал, система подсвечивает эту цель, чтобы сотрудник обратил внимание и сформулировал её по-другому.

В компании «Ростелеком» также существует модель прогнозирования увольнения сотрудников по собственному желанию, которая используется для удержания и минимизации издержек при увольнении кадров, которых безуспешно удерживать. Оригинальным инструментом является автоматизация exit-интервью с помощью ИИ. Ранее этим занимались HR-специалисты, но в силу ограниченных возможностей они выборочно захватывали только часть увольняющихся. Сейчас же искусственный интеллект может охватить всех. Его работа происходит по принципу: робот синтезированным голосом обзванивает сотрудников, ведёт диалог по вариативному и адаптивному под конкретного человека скрипту, записывает две дорожки (свою и сотрудника), далее перекладывает это в текст и составляет аналитику.

Точность модели прогнозирования увольнений в «Сбербанке России», согласно опросам руководства, составляет 60-70%, а в «Ростелекоме» достигает 80%. Средние сроки закрытия вакансий с использованием ИИ изменились в позитивную сторону. В «Северстали - ЦЕС» сократились на 20-30%, при этом доля релевантных кандидатов выросла до 80%.

«Ростелеком» отмечает сокращение времени на 20%, в то же время конверсия в найм повысилась на 30% (таблица).

Таблица - Бизнес-эффекты внедрения искусственного интеллекта в HR российских компаний

Компания	Бизнес-эффекты внедрения ИИ
Северсталь–ЦЕС	Срок закрытия вакансий сократился на 20-30%. Доля релевантных кандидатов выросла до 80% [4]
Сбербанк («Пульс»)	Количество звонков соискателям сократилось в 2 раза. ИИ распознаёт более 70% кадровой документации. Время внесения данных о новом сотруднике уменьшилось до 6 минут [5]
Ростелеком	Время подбора кандидата сократилось на 20%. Конверсия в найм выросла на 30%. Укомплектованность штата увеличилась на 10% [6]

При работе с искусственным интеллектом HR-специалистам важно учитывать его ограничения. Он действительно хорошо работает с текстом, документами и умеет анализировать, но не всегда способен учитывать внутреннюю политику компании, её специфику и отраслевой характер. Ответственность за соблюдение регламента и Трудового кодекса лежит на сотруднике, поэтому крайне важно осторожное использование. Особое внимание необходимо уделить безопасности и конфиденциальности кадров, это значит, что HR-специалисты должны воздерживаться от выгрузки данных о кандидатах, комментариев сотрудников и другой корпоративной информации в публичную модель ИИ, следует использовать только приватные LLM (Large Language Models), развернутые на серверах компании или в облачной среде.

Сегодня искусственный интеллект перестал быть экспериментальной технологией в сфере управления трудовыми ресурсами, как демонстрируют гиганты рынка, он позволяет компаниям получать положительный экономический эффект от внедрения. Современный HR переходит от реактивной модели работы (реагирование на уже случившиеся изменения) к проактивной (предотвращение появления проблем), этому способствуют технологии NLP, предиктивной аналитики и машинного обучения. Ключевым элементом использования искусственного интеллекта является сохранение за человеком роли эксперта и лица, принимающего окончательное решение.

Список литературы

1. Марков А. Искусственный интеллект в HR: как AI меняет управление персоналом. URL: <https://companies.rbc.ru/news/RPPc1y9mhz/iskusstvennyij-intellekt-v-hr-kak-ai-menyaet-upravlenie-personalom/> (дата обращения: 09.03.2026).

2. Фатеева Н. Б., Петрякова С. В., Чупина И. П., Симачкова Н. Н., Алимарданова Н. А. Искусственный интеллект в HR-процессах // Право и управление. 2022. № 10. С. 31–35. DOI: 10.24412/2224-9125-2022-10-31-. - EDN: CKNCUH.
3. Евсеев Г. М. Машинное обучение для оценки кандидатов: сравнительный анализ методов // Молодой ученый. 2025. № 12 (563). С. 1–4. URL: <https://moluch.ru/archive/563/123462> (дата обращения: 09.03.2026).
4. Как ИИ меняет HR-процессы в Северстали: кейс ЦЕС. URL: <https://sscclub.ru/article/kak-ii-menjaet-hr-processy-v-severstal-ces> (дата обращения: 09.03.2026).
1. Искусственный интеллект пульса повышает эффективность подбора кадров и других HR-процессов. URL: <https://www.pro-personal.ru/news/1094546-iskusstvennyy-intellekt-pulsa-povyshaet-effektivnost-podbora-kdo-i-drugih-hr-protsessov> (дата обращения: 09.03.2026).
2. Умный подбор: как технологии меняют HR-процессы в «Ростелекоме». URL: <https://globalcio.ru/discussion/48996/> (дата обращения: 09.03.2026).

Помошникова Л. А., Чежия А. З.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

СТРАТЕГИЯ «ГОЛУБОГО ОКЕАНА» КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА: НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «АСКОНА»

Рынок мебели и товаров для сна является классической моделью «красного океана», под которой понимается сложившийся рыночный уклад, характеризующийся высокой конкуренцией, стандартизацией продукта и борьбой за снижение себестоимости продукции. Однако основателю «Аскона» удалось не только выжить в этих условиях, но и сформировать новую рыночную нишу и ценность для потребителя [1]. Владимир Седов представляет собой редкий пример предпринимателя, который не просто построил устойчивый бизнес в условиях высококонкурентного рынка, а сумел системно изменить правила игры.

В. Седов основал «Аскона» в 1990 году, институциональная среда которого характеризовалась высокой степенью неопределенности: нестабильность законодательной базы, труднодоступность кредитных ресурсов и криминализация экономических отношений. Также господствовал уклад мысли, в рамках которого матрас не воспринимался как самостоятельная потребительская ценность. Его функция сводилась к утилитарному заполнению пространства кровати; продукт рассматривался как вторичный, дешевый элемент мебельного гарнитура. Характерной чертой являлся крайне низкий уровень ротации: замена матраса происходила лишь по достижении им состояния полного физического

износа. Ключевое требование рынка к производителям формулировалось исключительно в категориях минимизации издержек: не допускать существенного удорожания конечного изделия (кровати) за счет стоимости матраса.

После поездки Седова в США на специализированную выставку он понял, что матрас является отдельным продуктом, который должен стоить дороже кровати. Это привело к изменению стратегии развития бизнеса и желанию показать населению, что человек спит не в кровати, а на матрасе.

В результате предприятие начало стратегию «голубого океана» и формирование инновации ценности у потребителя. Под «голубым океаном» понимается создание нового рыночного пространства, где конкуренция отсутствует или не имеет значения. Главным инструментом этой стратегии является модель четырёх действий (ERP-сетка): Исключить – Снизить – Повысить – Создать [2].

Сначала матрасы выпускались на судостроительном заводе, а в 1998 году Седов открыл собственное производство. В 2003 году стал партнёром ИКЕА, что дало колоссальный рост узнаваемости и объёмов. После были построены заводы в Коврове и Новосибирске, открыты собственные салоны, чтобы контролировать качество и ценообразование на всех этапах. Для должной проверки производимой продукции были созданы Лаборатория качества (сертифицирована по международному стандарту ISO) и Лаборатория сомнологии, в которой каждый матрас проходит полную проверку.

В рамках модели четырех действий «Аскона» под руководством Владимира Седова провела ревизию устоявшихся рыночных и управленческих практик. На этапе «исключить» компания отказалась от философии «быстро сколотить и продать», которая была характерна для раннего рынка. Во-вторых, Седов делегировал операционные полномочия, осознавая необходимость профессионализации менеджмента для масштабирования бизнеса. Последующая продажа доли стратегическому инвестору (Hilding Anders) выступила институциональным механизмом, упразднившим практики «ручного управления» и формализовавшим бизнес-процессы в соответствии с корпоративными стандартами.

Вторым шагом стало снижение зависимости от человеческого фактора на местах посредством автоматизации и стандартизации, имплементированных в рамках сотрудничества с ИКЕА, но с обязательной адаптацией к локальной специфике. Толчком к данному решению послужил срыв поставок из-за грибов: рабочие единственной сертифицированной ткацкой фабрики ушли в лес, проигнорировав контрактные обязательства ради традиционного сбора урожая. Этот случай наглядно продемонстрировал уязвимость даже самой выверенной западной стратегии перед лицом локальной культурной специфики, которую невозможно предусмотреть в стандартизированных регламентах.

На этапе «Повысить» компания повысила качество продукции до международных стандартов, что выразилось в получении лицензий на производство матрасов американских брендов King Koil и Serta. Данный шаг позволил обеспечить глубокую интеграцию в производственные процессы зарубежных партнеров.

Результатом предшествующих действий стало создание принципиально новых рыночных и социокультурных реалий. Компания «Аскона» выступила основным драйвером формирования в России культуры ортопедических матрасов и товаров для здорового сна, окончательно выделив эту категорию из обобщающего понятия «мебель» в самостоятельный рыночный сегмент.

Параллельно с продуктовой революцией компания предложила и новый формат ритейла: в условиях освобождения ниши после ухода IKEA «Аскона» не пошла по пути копирования готовых решений, а разработала собственный стандарт магазинов, позиционируя их как пространство «чуть выше IKEA и более интерьерное», что стало ответом на изменившиеся запросы потребителя.

Реализация стратегии «голубого океана» позволила компании «Аскона» достичь значительных финансовых результатов, закрепив за собой статус отраслевого стандарта. Так, по данным бухгалтерской отчетности по РСБУ, выручка компании в 2023 году достигла 49,12 млрд рублей, продемонстрировав уверенную динамику по сравнению с 40,94 млрд рублей годом ранее. Отдельные оценки, учитывающие деятельность партнерской сети, позволяют говорить об обороте в 67 млрд рублей, что коррелирует с экстенсивным развитием розничной инфраструктуры: разветвленная сеть компании насчитывает более 900 собственных салонов и 1500 точек франчайзи-партнеров.

Помимо количественного роста выручки, стратегия обеспечила восстановление операционной эффективности. Преодолев убытки 2022 года, компания в 2023 году вышла в зону положительной рентабельности, зафиксировав чистую прибыль в размере 334,8 млн рублей. Данный факт свидетельствует о том, что создание новой рыночной ниши позволило не только нарастить долю рынка, но и стабилизировать финансовые потоки.

Наконец, индикатором стратегической устойчивости и гибкости бизнеса, сформированной за годы независимого курса, стала смена собственника в 2025 году: Владимир Седов консолидировал 100% контроль, выкупив 73% акций у шведского концерна Hilding Anders. Данная сделка подтверждает инвестиционную привлекательность и суверенность компании, сумевшей превратить отраслевую экспертизу в капитал, не зависящий от иностранного участия.

Анализ успешной предпринимательской стратегии Седова позволяет выделить ряд фундаментальных принципов, определяющих долгосрочное лидерство на рынке. Ключевым уроком является тезис о том, что в

условиях насыщенной конкурентной среды победа достигается не за счет ценового демпинга, а благодаря формированию нового стандарта потребления. Иллюстрацией данного подхода служит опыт Владимира Седова: вместо того чтобы вступать в прямую конкуренцию с многочисленными производителями матрасов, он сосредоточился на создании качественного и технологически выверенного продукта. Тем самым он не просто заполнил существующую нишу, но фактически сформировал спрос на принципиально иной уровень товара, сместив фокус потребительского выбора с категории «дешево» на категорию «правильно».

Однако путь к рыночному лидерству не может основываться на слепом копировании готовых бизнес-моделей. Эффективная стратегия предполагает изучение лучших мировых практик — таких как система контроля цепочки поставок в компании IKEA — с последующей их тщательной адаптацией к локальной специфике. Учет местных особенностей, вплоть до таких, казалось бы, второстепенных нюансов, как привычки населения (например, традиция сбора грибов), является критическим фактором успеха.

В основе всех перечисленных тактических и стратегических решений лежит фундаментальная предпринимательская идея. Суть ее заключается в том, что бизнес следует рассматривать не просто как инструмент извлечения прибыли, а как механизм поиска и эффективного закрытия рыночных «болей» — неудовлетворенных потребностей клиентов. Согласно данному подходу, финансовый результат выступает не самоцелью, а закономерным следствием правильно идентифицированной и качественно удовлетворенной потребности. Именно такая ориентация на ценность для потребителя, а не на сиюминутную выгоду, позволяет компаниям десятилетиями удерживаться в так называемом «голубом океане» — свободной от жесткой конкуренции рыночной зоне.

История Владимира Седова наглядно иллюстрирует универсальность стратегии «голубого океана». Она разрушает стереотип о том, что инновации живут только в хай-теке. Седов доказал: даже в самом традиционном производстве можно достичь лидерства, если перестать бороться с конкурентами и начать создавать собственную уникальную ценность.

Ключевые факторы его триумфа — это умение перестроить цепочку создания продукта так, чтобы предложение стало уникальным, и способность заглянуть за горизонт текущих задач, увидев новые рынки там, где другие видели только рутину. Это история о том, как стратегическое зрение и нестандартный подход превращают обычный завод в создателя «голубого океана».

Список использованных источников

1. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.
2. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
3. Официальный сайт компании «Аскона». URL: <https://www.askona.ru> (дата обращения: 22.03.2026).
4. Бухгалтерская отчетность АО «Аскона-В» по РСБУ за 2023 год.

Помошникова Л.А., Чежия А.З.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «САРАТОВДИЗЕЛЬАППАРАТ»)

Объектом исследования в данной работе выступает ООО «Саратовдизельаппарат» — одно из ведущих машиностроительных предприятий Саратовской области. Компания специализируется на разработке и производстве пневмо-гидравлического оборудования и компонентов гидросистем. Продукция завода ориентирована на широкий спектр потребителей, включая предприятия военно-промышленного комплекса, автомобильную промышленность и сельскохозяйственное машиностроение России и стран СНГ. Основную долю в обороте предприятия (88%) занимает производство узлов пневмо-гидрооборудования для самосвальной, сельскохозяйственной и дорожно-строительной техники.

К началу 2022 года предприятие столкнулось с системной проблемой: более 90% гидравлических компонентов на российском рынке были импортными. Уход западных поставщиков создал риски для производственной деятельности, но одновременно открыл возможности для развития собственных компетенций. Столкнувшись с ростом спроса, «Саратовдизельаппарат» развернул программу импортозамещения. Ключевым этапом стало вложение более 150 миллионов рублей в обновление производственных мощностей до конца 2022 года. Программа предусматривала увеличение станочного парка на 15 единиц высокоточного оборудования. Ввод новых обрабатывающих центров с ЧПУ позволил увеличить выпуск импортозамещающих компонентов на 40%.

С 2023 года завод освоил выпуск 18 наименований гидрокомпонентов для прицепной техники. Осенью 2025 года был завершен проект по производству двухстороннего тормозного клапана для сельскохозяйственных сеялок, полностью замещающего импортные аналоги. Параллельно была расширена линейка продуктов за счет выпуска фильтров и гидрозамков, аналогичных итальянским образцам, а также освоено серийное производство оросительных систем «LIVADA». Завод сумел заместить критический импорт по более чем 18 наименованиям продукции и нарастить выручку в 2,7 раза.

Однако анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Саратовдизельаппарат» в период 2020–2025 гг. выявляет дисбаланс между производственными результатами и финансовой устойчивостью. Стоимость внеоборотных активов возросла более чем в 4,6 раза, достигнув пика в 182,7 млн руб. к 2023 году, что обеспечило рост выручки до 282,7 млн руб. к 2024 году [5, с. 78].

Таблица 1 – Основные финансовые показатели и коэффициенты финансовой устойчивости за 2022-2024 г.г. [3]

Финансовый показатель	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022
Чистые активы ¹	-14 512 млн.руб.	6 692 млн.руб.	7 090 млн.руб.
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	-0.05%	0.02%	0.03%
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	0,47%	0.6%	0.6%

Таблица 2 – Динамика показателей рентабельности и операционной прибыли [3]

Финансовый показатель	2025	2024	2023	2022	2021
ЕВИТ, млн руб.	4 022	3 728	(165)	15 865	(16 976)
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	0.7%	-3,62%	-0.4%	4.1%	-19.7%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	52,6%	-	-215%	179%	-1553%
Рентабельность активов (ROA)	-4%		-5.6%	4.2%	-14.7%

Тем не менее, операционная эффективность (ЕВИТ) демонстрирует неустойчивость, достигнув максимума в 28,4 млн руб. в 2024 году с последующим резким спадом до 2 млн руб. в 2025 году, что указывает на снижение рентабельности основной деятельности. Ключевой проблемой стало финансирование инвестиционной программы исключительно за счет заемных средств, что привело к критической деформации структуры

капитала. Собственный капитал предприятия из положительной величины трансформировался в отрицательную (дефицит составил 24,9 млн руб. к 2025 году), а чистые активы приобрели отрицательное значение (-14,5 млн руб.), что формально свидетельствует об отсутствии собственных источников финансирования.

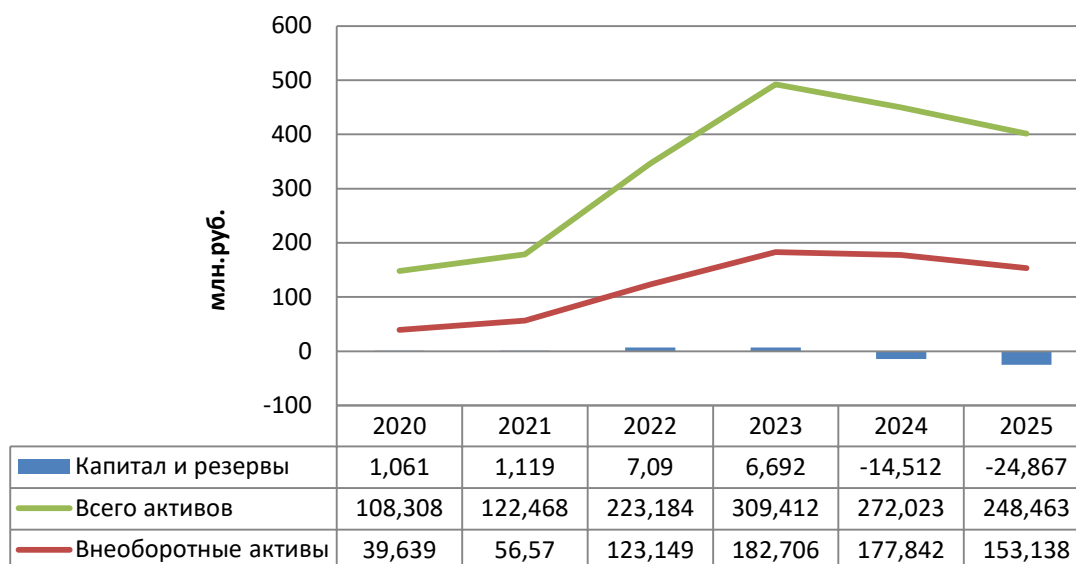


Рисунок 1 – Показатели прибыльности и выручки [3]

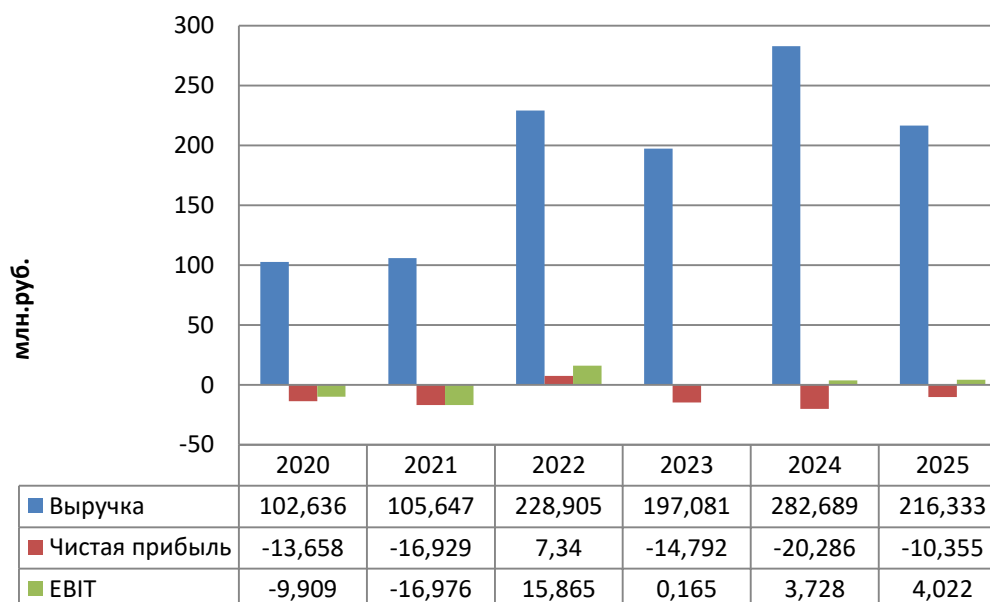


Рисунок 2 – Динамика показателей капитала, внеоборотных активов (итог первого раздела баланса) и общей величины активов (сальдо баланса) [3]

Коэффициент автономии снизился с 0,03 до -0,05 при нормативе 0,5, подтверждая полную зависимость от кредиторов. Высокая долговая нагрузка, обслуживающая капитальные вложения, нивелировала эффект от

роста выручки: устойчивый положительный разрыв между EBIT и чистым убытком, особенно выраженный в 2024 году, свидетельствует о критическом объеме процентных платежей.

Показатели ликвидности подтверждают угрозу платежеспособности: коэффициент текущей ликвидности на протяжении всего периода находился в диапазоне 0,47–0,6 при норме не ниже 1,5. Рентабельность продаж, единожды достигнув 4,1% в 2022 году, вновь вернулась в околонулевую зону (0,7% в 2025 году), а рентабельность собственного капитала утратила экономический смысл из-за отрицательной базы расчета.

Таким образом, стратегия импортозамещения на предприятии обеспечила рост производственного потенциала и рыночной доли, но привела к полной утрате финансовой устойчивости, формированию дефицита собственных оборотных средств и возникновению высоких рисков банкротства вследствие опережающего роста долгового бремени над операционной эффективностью. Гипотеза о том, что импортозамещение автоматически влечет за собой укрепление финансового положения предприятия, на примере «Саратовдизельаппарат» не подтвердилась. Напротив, достижение технологического суверенитета было оплачено ценой утраты финансовой автономии и возникновения высоких рисков банкротства.

Для улучшения финансового положения «Саратовдизельаппарат» в первую очередь необходимо провести реструктуризацию кредитного портфеля через пролонгацию займов и снижение процентных ставок, что позволит уменьшить долговую нагрузку. Следует оптимизировать управление оборотным капиталом путем внедрения системы контроля запасов и ускорения инкассации дебиторской задолженности через факторинг. Критически важно скорректировать продуктовую линейку, сфокусировавшись на наиболее маржинальных импортозамещающих позициях и пересмотрев ценовую политику. Для восстановления собственного капитала рекомендуется рассмотреть возможность привлечения стратегического инвестора из числа ключевых заказчиков, что обеспечит докапитализацию и стабильный портфель заказов [1, с. 20].

Следовательно, эффективность импортозамещения не может оцениваться только по росту доли рынка или количеству новых продуктов. Ключевой критерий — способность балансировать инвестиции с источниками финансирования. Пример «Саратовдизельаппарат» показывает: производственный успех без финансового обеспечения ведёт к кризису ликвидности. Предприятиям важно учитывать не только технологические возможности, но и долгосрочные последствия модели финансирования. Только сбалансированный подход обеспечивает устойчивость бизнеса в меняющихся экономических условиях.

Список использованных источников

1. Татаркин А.И., Романова О.А. Импортзамещение как фактор обеспечения экономической безопасности России // Экономика региона. 2023. № 2. С. 15–28.
2. Губанов С.С. Промышленная политика и технологический суверенитет // Экономист. 2022. № 5. С. 40–55.
3. Бухгалтерская отчетность ООО «Саратовдизельаппарат» за 2020–2025 гг. URL: <https://www.sdza.ru> (дата обращения: 10.03.2026).
4. Иванов В.П. Управление инвестициями в машиностроении в условиях санкций. – М.: Инфра-М, 2024. – 150 с.
5. Финансовый анализ промышленного предприятия: учебное пособие / под ред. А.Д. Шеремета. – М.: КноРус, 2023. – 200 с.

Пугачева П., Солоненченкова А.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

КЛЮЧЕВАЯ СТАВКА ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА: МЕХАНИЗМЫ ВЛИЯНИЯ НА ЭКОНОМИКУ И БИЗНЕС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевая ставка представляет собой процент, под который Центральный банк (ЦБ) предоставляет кредиты коммерческим банкам и принимает от них средства на депозит.

Данный инструмент является основным элементом денежно-кредитной политики и оказывает прямое воздействие на экономическую активность, уровень инфляции и условия функционирования бизнеса [1].

Целью исследования является анализ механизмов трансмиссии ключевой ставки в реальный сектор экономики, оценка последствий ее изменения для различных отраслей и разработка рекомендаций по адаптации предприятий к меняющимся макроэкономическим условиям.

Механизм воздействия ключевой ставки на экономику реализуется через несколько каналов трансмиссии. При повышении ставки наблюдаются следующие эффекты (таблица 1).

При снижении ключевой ставки эффекты носят противоположный характер: удешевление кредитов стимулирует заимствования, растет потребительский спрос и инвестиционная активность, что способствует экономическому росту, однако может сопровождаться ускорением инфляции [2].

Важно отметить, что влияние изменений базовой процентной ставки на инфляцию проявляется с временным промежутком (через 3-6) кварталов, что требует от регулятора опережающего характера принимаемых решений.

Таблица 1 - Последствия повышения ключевой ставки

Канал воздействия	Экономический эффект
Кредитный канал	Рост стоимости заимствований для банков и предприятий; повышение ставок по потребительским и корпоративным кредитам
Инвестиционный канал	Сокращение заимствований, уменьшение расходов и инвестиций со стороны домохозяйств и бизнеса
Инфляционный канал	Падение совокупного спроса - замедление роста цен - снижение инфляции
Сберегательный канал	Повышение ставок по депозитам
Рынок труда	Возможный рост безработицы при сокращении производства предприятиями
Валютный канал	Укрепление рубля за счет повышения рублевых активов и сокращения импорта

Различные сектора экономики демонстрируют неодинаковую чувствительность к изменениям монетарной политики (таблица 2).

Таблица 2 - Отраслевые особенности воздействия высокой ключевой ставки

Сектор	Основные эффекты
Банки	Удорожание ресурсной базы - рост ставок по кредитам; повышение доходности депозитов для привлечения ликвидности
Промышленность	Снижение доступности инвестиционных кредитов - откладывание проектов расширения
Потребительский сектор	Сдерживание спроса на товары длительного пользования; замедление роста цен
Недвижимость и строительство	Рост ипотечных ставок - снижение спроса на жилье - замедление темпов строительства
Фондовый рынок	Переток капитала в долговые инструменты с фиксированной доходностью; давление на котировки акций

В условиях высокой стоимости заёмных ресурсов предприятиям целесообразно реализовывать стратегии адаптации предприятий к изменению процентной политики и комплекс мер по оптимизации финансовой политики. Включающей следующие мероприятия.

1. Оптимизация кредитной политики:

- рефинансирование: использование программ реструктуризации задолженности, предлагаемых банками;

- управление кредиторской задолженности: систематизация обязательств по кредиторам для улучшения контроля над денежными потоками;

- реструктуризация платежей: переговоры с кредиторами о графиках погашения с отсрочкой в первые периоды [3].

2. Использование государственных программ поддержки:

- ряд отраслей имеет доступ к льготным инструментам финансирования: Программа № 1764 – льготное кредитование для сельского хозяйства, туризма, лёгкой промышленности, общественного питания, гостиничного сервиса, здравоохранения, науки и образования (ставка 3–5% годовых) и другие программы.

3. Диверсификация доходов и рынков сбыта:

- расширение ассортимента товаров и услуг для снижения зависимости от единственного источника выручки;
- выход на новые географические или нишевые рынки для минимизации локальных рисков.

4. Налоговая оптимизация:

- анализ региональных льгот по упрощённой системе налогообложения;
- аудит налоговых платежей для выявления законных возможностей снижения фискальной нагрузки.

5. Упреждающие меры по управлению ликвидностью:

- формирование запасов оборудования и комплектующих на 6–12 месяцев для хеджирования инфляционных рисков;
- обеспечение ликвидных активов в объёме, достаточном для поддержания операционной деятельности в течение 3–6 месяцев без внешнего финансирования;
- создание резервного фонда из чистой прибыли на покрытие непредвиденных расходов.

6. Альтернативные источники финансирования:

- привлечение средств через краудфандинговые платформы под конкретные бизнес-цели;
- выпуск цифровых финансовых активов (ЦФА) как более доступной альтернативы классическим облигациям для малого и среднего бизнеса.

Текущая ситуация и прогнозные оценки представлена на рисунке 1.

По состоянию на 27 февраля 2026 г. ключевая ставка Банка России составляет 15,5% годовых — минимальный уровень с 16 февраля 2026 г., когда было принято решение о её снижении на 50 базисных пунктов с 16% [4].

При определении параметров денежно-кредитной политики ЦБ учитывает комплекс факторов:

- текущий и ожидаемый уровень инфляции (целевой ориентир — 4% в год);
- инфляционные ожидания населения и бизнеса на горизонте 12 месяцев;
- динамика курса рубля и его влияние на импортные цены;
- поведение потребителей и корпоративного сектора в части кредитования и сбережений;

Реальная ключевая ставка

средняя за год номинальная ключевая ставка за вычетом ИПЦ дек/дек, % годовых

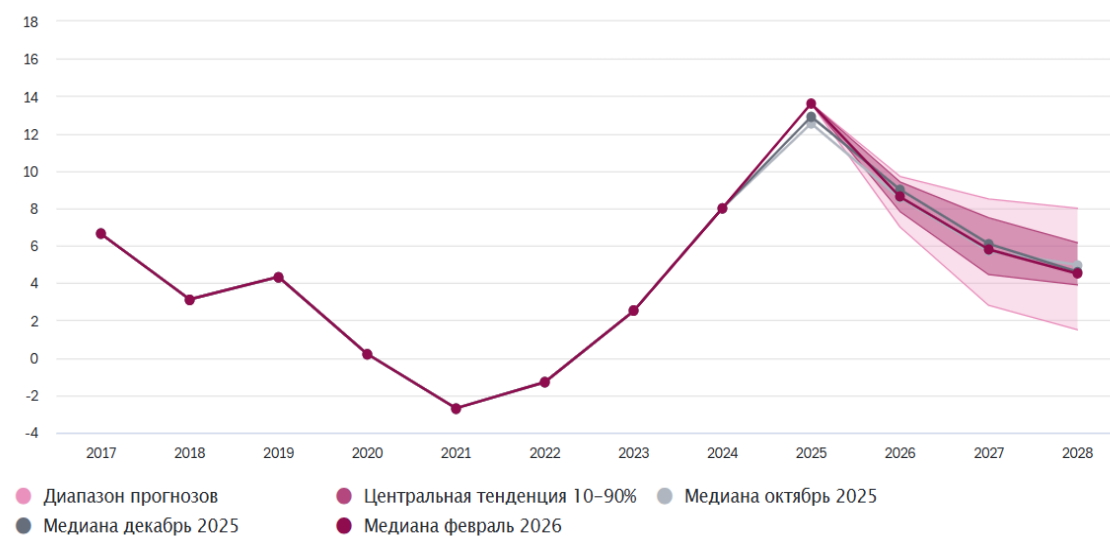
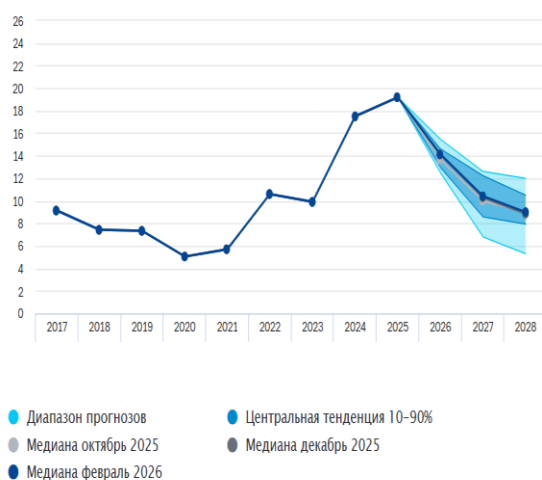


Рисунок 1 - Показатели реальной ключевой ставки за 2017-2028 г. г.

- внешние условия: санкционное давление, конъюнктура сырьевых рынков, глобальная монетарная политика;
- состояние банковской системы: уровень ликвидности, стабильность финансовых организаций;
- темпы экономического роста и риски перегрева или замедления деловой активности [5].

Ключевая ставка

% годовых, в среднем за год, с учетом выходных дней



Ключевая ставка, история прогнозов

% годовых, в среднем за год, с учетом выходных дней

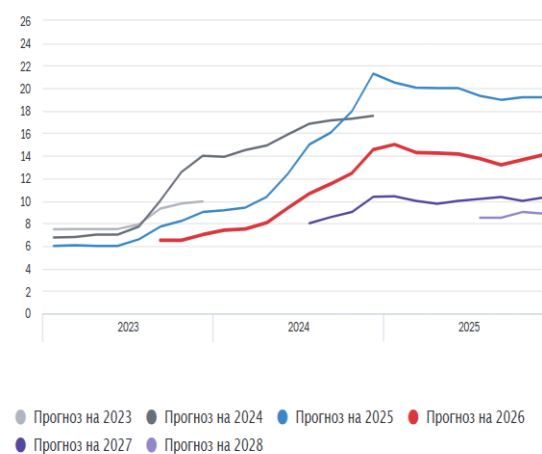


Рисунок 2 - Ключевая ставка и ее дальнейший прогноз

Банк России прогнозирует инфляцию в диапазоне 4,5–5,5% по итогам 2026 г. с постепенным приближением к целевому уровню во втором полугодии.

Экспертные оценки свидетельствуют, что заметное оживление кредитования бизнеса возможно при снижении ставки до диапазона 10–12%, что, согласно макроэкономическому опросу Банка России (сентябрь 2025 г.), рассматривается как задача на 2026 г. при среднем уровне ставки около 16% по итогам года [6].

Таким образом, в условиях повышенной неопределённости и высокой стоимости заёмных ресурсов предприятиям целесообразно фокусироваться на укреплении финансовой устойчивости, оптимизации структуры затрат, диверсификации источников финансирования и активном использовании мер государственной поддержки. Своевременный мониторинг решений регулятора и адаптация бизнес-моделей к меняющимся макроэкономическим условиям становятся критическими факторами конкурентоспособности.

Список литературы

1. Банк России. Денежно-кредитная политика: основные направления. 2026. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/ (дата обращения: 28.02.2026).
2. Мойсеев С. Р. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики в условиях структурных изменений экономики // Вопросы экономики. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transmissionnyy-mehanizm-denezhno-kreditnoy-politiki> (дата обращения 28.02.2026).
3. Министерство экономического развития РФ. Программы поддержки бизнеса в условиях высокой ключевой ставки. 2026. URL: <https://economy.gov.ru/> (дата обращения 01.03.2026).
4. Банк России. Пресс-релиз по решению Совета директоров от 13 февраля 2026 г. URL: <https://cbr.ru/press/pr> (дата обращения 01.03.2026).
5. Банк России. Резюме обсуждения ключевой ставки от 26 февраля 2026 г. URL: <https://cbr.ru/analytics> (дата обращения 02.03.2026).
6. Банк России. Макроэкономический опрос. Сентябрь 2025. URL: https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (дата обращения 03.03.2026).

Раджабова Р., Рубцов А. С.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РОЛЬ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКОГО ФОНДОВОГО РЫНКА

В последние 5 лет российский фондовый рынок претерпел существенные изменения, связанные с активным ростом участия частных инвесторов. Развитие цифровых технологий, упрощение доступа к инвестиционным инструментам через онлайн-платформы и мобильные приложения брокеров способствовали росту интереса населения к операциям с ценными бумагами. Также стимулирующим фактором выступило снижение ключевой ставки Банком России, и как следствие, снижение ставок по депозитным вкладам с 20.22% в январе 2025 года до 13.54% в январе 2026. В результате резко уменьшилась привлекательность традиционных сберегательных инструментов, о чем свидетельствует показатель закрытых вкладов, конвертированных в инвестиционные инструменты, который в январе 2026 года составил 3.06% против приблизительно 1% годом ранее [1].

Прежде всего, необходимо более подробно рассмотреть, что представляет из себя новая быстрорастущая группа на российском финансовом рынке (рисунок).

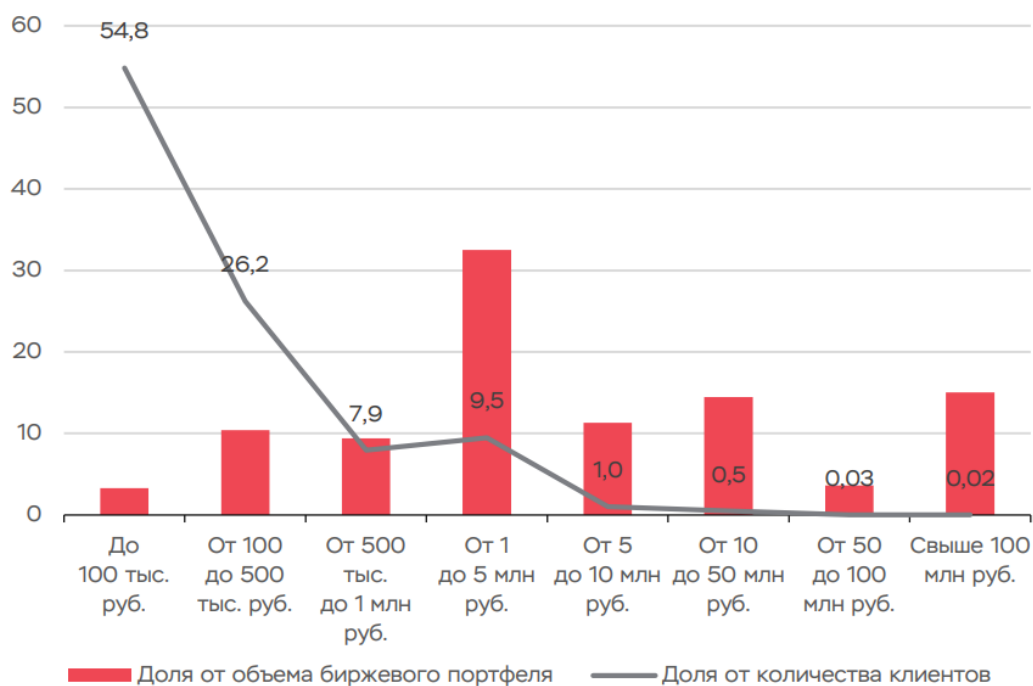


Рисунок - Распределение количества неквалифицированных инвесторов и биржевого портфеля в зависимости от размера портфеля на 01.01.2026 (%) [3]

Согласно исследованию Банка России, социально-демографический портрет частного инвестора, характеризуется выраженной гендерно-возрастной асимметрией. Наиболее многочисленной группой являлись мужчины в возрасте от 20 до 40 лет (39% от общего числа клиентов), однако их доля в активах была непропорционально мала (15%), что указывает на преобладание розничных инвесторов с небольшими

портфелями. С возрастом структура менялась: на клиентов старше 40 лет приходилась основная часть капитала (на 31% мужчин — 80% совокупных активов мужчин, на 42% женщин — 79% от совокупных активов женщин). При этом мужчины демонстрировали более высокую торговую активность (в среднем 3 дня в месяц против 2 у женщин) и в два раза чаще женщин прибегали к операциям с заемными средствами и коротким продажам. Женщины, напротив, чаще используют инструменты коллективного инвестирования [2].

В целом, ключевой особенностью текущей структуры является диспропорция между количеством участников и объемом капитала, который они контролируют. На рисунке представлено распределение неквалифицированных инвесторов и биржевого портфеля.

Массовый приток розничных инвесторов, начавшийся в 2019 году, привел к тому, что количество физических лиц с портфелем более 10 тыс. рублей выросло к 2026 году до 4,8 млн человек, увеличившись почти в 2 раза с 2022 года [3, с. 6]. Однако, несмотря на многочисленность новых инвесторов, совокупный биржевой портфель на 50% сформирован «старыми» инвесторами, обладающими опытом более трех лет. Более того, 75% всего объема биржевого портфеля приходится на квалифицированных инвесторов, доля которых в общем количестве составляет лишь 13%.

С точки зрения инвестиционных предпочтений, портфели розничных инвесторов демонстрируют высокую концентрацию. Более половины совокупного портфеля (58%) не диверсифицированы по видам инструментов (акции, облигации, паи), при этом значительная часть инвесторов (49%) предпочитает вкладывать более 90% средств в акции. Отраслевая структура также остается концентрированной: бумаги финансового и нефтегазового секторов, а также государственные облигации (ОФЗ) занимают около 71% портфеля. Однако в последнее время наблюдается тенденция к росту числа диверсифицированных портфелей: за последние 10 лет доля вложений в портфели, состоящие из 16 и более активов, выросла с 11% до 45% [3, с. 22].

Еще одной тенденцией 2025 года стало формирование принципиально разных инвестиционных подходов у инвесторов с различным уровнем капитала. Чем выше уровень благосостояния, тем более консервативной становится стратегия. Если у массовых клиентов на акции приходится около 52% портфеля, то у очень состоятельных — лишь 29%, при этом последние активно используют валютные инструменты (квaziвалютные облигации), доля которых в портфеле достигает 29,2% против 1,1% у массовых инвесторов [4]. Крупные инвесторы (с портфелем свыше 100 млн руб.) также демонстрируют самый долгосрочный горизонт вложений: средний срок владения акциями у них превышает 6 лет, тогда как инвесторы со средним объемом портфеля (от 1 млн до 10 млн руб.)

удерживают позиции до 4 лет, а мелкие инвесторы (до 100 тыс. руб.) — около 3 лет.

Кардинально изменила подход к долгосрочным вложениям реформа индивидуальных инвестиционных счетов, стартовавшая с 1 января 2024 года. ИИС третьего типа, объединивший преимущества обоих предшествующих форматов (вычет на взносы и освобождение инвестиционного дохода от налога), потребовал от инвесторов пересмотра временного горизонта инвестирования. Минимальный срок владения, составляющий для счетов, открытых в 2024–2026 годах, пять лет (с последующим ежегодным увеличением до десяти лет к 2031 году), стал серьезным фильтром для спекулятивно настроенных участников. Динамика открытия ИИС-3 демонстрирует адаптацию инвесторов к новым условиям. Если 2024 год стал подготовительным этапом, в течение которого инвесторы привыкали к новому инструменту, то в 2025 году его использование существенно расширилось. За два года действия нового механизма было открыто около 1,3 млн ИИС-3, причем к концу 2025 года доля счетов третьего типа достигла примерно 20% от общего количества ИИС, открытых за всю историю существования инструмента [5]. Стоит отметить, что изменилась не только количественная, но и качественная структура счетов. Если ранее около 95% клиентов пополняли ИИС на сумму, достаточную для получения налогового вычета (400 тыс. руб.), то к 2025 году модель поведения заметно изменилась. Средний объем пополнений ИИС-3 существенно увеличился, а инвесторы стали активнее использовать эти счета для торговли, осознавая преимущества налоговой оптимизации.

Дальнейший рост числа частных инвесторов останется одной из ключевых тенденций развития российского фондового рынка в среднесрочной перспективе. По оценкам экспертов, при сохранении текущей динамики розничных инвесторов может превысить 45–50 млн человек к 2028 году. При этом качественные изменения будут проявляться в постепенном «взрослении» аудитории: увеличится доля инвесторов с опытом работы на рынке более трех лет, а также будет расти число квалифицированных инвесторов, которые уже сегодня формируют три четверти биржевого оборота. Важнейшим фактором трансформации рынка станут технологические инновации, особенно в сегменте финансовых технологий. Развитие экосистемных решений, внедрение искусственного интеллекта в процессы анализа и подбора инвестиционных стратегий, а также совершенствование алгоритмического трейдинга уже сегодня меняют поведенческие паттерны инвесторов. По прогнозам, уже в 2026 году более половины активных состоятельных инвесторов будут использовать ИИ-инструменты как «второе мнение» для проверки продуктов и оценки альтернатив. Дополнительными драйверами долгосрочных вложений выступают развитие программ долгосрочных

сбережений (ПДС), по которым к концу 2025 года было заключено уже 7,4 млн договоров при объеме средств более 500 млрд рублей, а также растущий интерес к длинным ОФЗ и закрытым паевым фондам, ориентированным на реализацию крупных инфраструктурных проектов.

Таким образом, можно сказать, что возросшая роль частных инвесторов свидетельствует о переходе российского фондового рынка к новой модели взаимодействия, в рамках которой ключевое значение приобретают не только количественные параметры вовлеченности населения, но и качественные характеристики инвестиционного поведения, институциональные условия и технологические инновации.

Список литературы

1. Великий переток: почему деньги россиян бегут из вкладов на биржу. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/velikii-peretok-pochemu-den-gi-rossii-an-begut-iz-vkladov-na-birzhu> (дата обращения: 30.03.2026).
2. Портрет клиента брокера. URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/131632/Portrait_client_broker.pdf (дата обращения 28.03.2026).
3. Рынок розничных инвестиций. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59740/retail_investment_market-2025.pdf (дата обращения 30.03.2026).
4. Альфа-Инвестор: что у него в портфеле? URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/alfa-investor-chto-u-nego-v-portfele-/> (дата обращения: 31.03.2026).
5. Профучастники ждут рекордного роста ИИС в 2026 году. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8378919> (дата обращения: 31.03.2026).

Рак Н. Н.

студент 1 курса магистратуры экономического факультета
СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ОТ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ: ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ТЕОРИИ САМОДЕТЕРМИНАЦИИ В СИСТЕМЕ BSC

В современных условиях ключевая практическая задача управления организацией — найти баланс между стратегическим контролем и вовлеченностью персонала. Парадокс современных систем управления, в частности сбалансированной системы показателей (BSC), заключается в том, что призванные повышать эффективность, они зачастую приводят к обратному эффекту — демотивации сотрудников и «силосному» мышлению подразделений. В качестве теоретического ключа к решению этой проблемы мы рассматриваем теорию самодетерминации (SDT) Э.

Деси и Р. Райана. Сформулированная в 1980-х годах, к 2000-м она утвердилась как одна из наиболее эмпирически обоснованных и широко применяемых макротеорий мотивации. Сила и убедительность SDT проистекают из её ключевого постулата: подлинная вовлечённость и высокая эффективность возможны лишь при удовлетворении базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности. Таким образом, SDT предлагает мощный концептуальный фундамент для критического переосмысления практик внедрения BSC.

Теория самодетерминации, разработанная Э. Деси и Р. Райаном, представляет собой макротеорию человеческой мотивации и личности, фокусирующуюся на источниках внутренне обусловленного, саморегулируемого поведения [1, с.128]. В противовес бихевиористскому подходу, SDT утверждает, что высшие формы эффективности, креативности и психологического благополучия обеспечиваются не внешними стимулами, а поддержкой трёх универсальных, базовых психологических потребностей:

1. Потребность в автономии — стремление чувствовать себя инициатором и источником собственных действий, переживать поведение как согласованное со своим «Я». Автономия подразумевает не независимость, а возможность выбора и осмысленного участия.

2. Потребность в компетентности — необходимость чувствовать себя эффективным во взаимодействии со средой, овладевать навыками и успешно справляться с вызовами. Эта потребность удовлетворяется через получение оптимальной обратной связи и опыт мастерства.

3. Потребность в связанности — желание ощущать связь с другими, принадлежность к социальной группе, заботу о других и принятие с их стороны.

Согласно SDT, социальная среда (включая организационный контекст) может либо поддерживать удовлетворение этих потребностей, способствуя развитию внутренней мотивации и качественных форм внешней мотивации через интернализацию, либо препятствовать ему, провоцируя амотивацию, выгорание и ригидное, контролируемое поведение [1, с.178].

Сбалансированная система показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортон, — это концепция стратегического управления и система измерения эффективности, которая переводит миссию и стратегию организации в комплексную систему взаимосвязанных показателей [2, с.294].

Как отмечают Э. Райан и Р. Деси, базовые психологические потребности являются универсальными и проявляются в самых разных контекстах и на разных уровнях социальных систем. Исходя из этого, предлагается рассматривать BSC не только как инструмент управления, но и как организационную операционализацию принципов теории

самодетерминации. Эти две концепции говорят об одном и том же фундаментальном механизме — обеспечении эффективного и здорового функционирования — но на разных уровнях: SDT раскрывает психологию индивида, а BSC может быть интерпретирована как проекция этих же принципов на «психику» организации, формируя социальный контекст, который либо поддерживает, либо фрустрирует ключевые потребности сотрудников.

Согласно SDT, потребность в автономии поддерживается, когда внешние требования интернализуются и воспринимаются как собственные. BSC, по своей сути, начинается со стратегии — то есть с осознанного выбора пути развития компании. Главная функция BSC — сделать этот выбор явным, переведя его в систему взаимосвязанных целей (стратегические карты) и показателей. Таким образом, сотрудник, видя свою конкретную цель (KPI) в контексте общей стратегической карты, понимает логику своего вклада.

Потребность в компетентности актуализируется в условиях оптимального вызова и информативной обратной связи, а BSC создаёт именно такую структурированную среду. Ключевые показатели эффективности (KPI) с их целевыми значениями представляют собой чёткие, измеримые «вызовы». Система регулярного мониторинга и отчётности обеспечивает объективную и своевременную обратную связь о степени овладения этими вызовами как на уровне индивида, так и на уровне команды или всего процесса.

Потребность в связанности удовлетворяется, когда индивид ощущает свою причастность к чему-то большему. Наиболее мощный инструмент BSC для этого — стратегические карты, визуализирующие причинно-следственные связи между четырьмя перспективами. Они наглядно показывают, как инвестиции в обучение и развитие персонала улучшают внутренние процессы, что приводит к росту удовлетворённости клиентов и, в конечном итоге, к финансовому успеху. Это разрушает «силосный» менталитет, делая вклад каждого подразделения и сотрудника видимым и значимым в общей цепи создания ценности.

Поддержка автономии достигается через соучастие сотрудников в разработке стратегических целей и показателей для их зон ответственности, что трансформирует стратегию из навязанной в совместно созданную.

Ключевым является смещение акцента с предписания KPI на коммуникацию стратегической логики через наглядные стратегические карты, а также предоставление свободы в выборе методов достижения чётко обозначенных целей.

Поддержка компетентности требует реформатирования обратной связи: мониторинг показателей должен стать регулярным, не карательным, а учебным процессом, фокусирующимся на поиске решений и устранении

препятствий. Установление сложных, но достижимых целей создаёт оптимальный вызов, а выявленные через систему пробелы в компетенциях должны автоматически инициировать программы развития и коучинга.

Поддержка связанности обеспечивается прозрачностью стратегической карты и её использованием как основы для кросс-функционального диалога, что разрушает ведомственную разобщённость. Введение командных и процессных KPI наравне с индивидуальными стимулирует кооперацию, а система признания должна публично отмечать вклад в общее, а не только в персональные результаты.

Таким образом, исследование демонстрирует, что сбалансированная система показателей и теория самодетерминации говорят на разных языках об одном фундаментальном явлении — условиях жизнеспособности и адаптивной эффективности организации в BANI-мире.

Основной вывод заключается в том, что BSC не является по своей природе ни мотивирующей, ни демотивирующей системой. Её воздействие на вовлечённость и эффективность полностью опосредовано философией управления, которая стоит за её внедрением.

Рассматривая BSC как организационную проекцию принципов SDT, мы получаем мощный концептуальный инструмент для трансформации системы управления.

Практическая ценность предлагаемого подхода состоит в смещении парадигмы: от BSC как «системы контроля показателей» — к BSC как «стратегической среде поддержки». Внедрённая в логику поддержки базовых потребностей, BSC превращается из потенциального источника стресса в структурированную среду для стратегического диалога, постоянного обучения и осмысленного объединения усилий всего коллектива.

Таким образом, синтез управленческой практики (BSC) и современной психологии мотивации (SDT) открывает путь к созданию организаций, которые не только эффективно достигают стратегических целей, но и способствуют устойчивому развитию и психологическому благополучию своих сотрудников.

Список литературы

1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. - 2-е изд. - Москва : Олимп-Бизнес, 2014. - 320 с.
2. Райан Р. М. Теория самодетерминации. Базовые психологические потребности в мотивации, развитии и благополучии / Р. М. Райан, Э. Л. Деси ; пер. с англ. Д. Леонтьева. — Москва : Смысл, 2021. - 776 с.

ЭКОНОМИКА БЛАГОПОЛУЧИЯ: ПОЧЕМУ УЧЕТ ПСИХОЛОГИИ И ФИЗИОЛОГИИ СТАНОВИТСЯ КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРОМ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Сегодня, в эпоху быстрых технологических изменений и растущей конкуренции, развитие предпринимательства в России сталкивается с новыми вызовами. Мы все понимаем, что человеческий капитал - это основа любого успешного бизнеса. Однако традиционные подходы к управлению трудом, ориентированные на максимальную загрузку ресурсов, все чаще демонстрируют свою неэффективность. В моем докладе я хочу поговорить об экономике благополучия - концепции, где учет физиологии и психологии работников выходит на первый план. Это не просто забота о сотрудниках, а стратегический инструмент для повышения производительности и устойчивого роста бизнеса. Основной акцент я сделаю на сокращении рабочего дня как залоге эффективности, а также на роли искусственного интеллекта и информационных систем в балансировании нагрузки, чтобы избежать провалов в производительности.

Экономика благополучия - это подход, который ставит в центр не только финансовые показатели, но и качество жизни работников. Физиология и психология человека не позволяют поддерживать высокий уровень эффективности на протяжении полного 40-часового рабочего времени. Исследования показывают, что после 6-7 часов интенсивной работы концентрация падает на 20-30%, а к концу недели - на 50% и более. Это приводит к ошибкам, выгоранию и текучести кадров, что обходится бизнесу в миллиарды рублей ежегодно. Наша задача избавиться от этой просадки эффективности работников [1].

В России, где по данным Росстата средняя продолжительность рабочего времени превышает 40 часов в неделю, такие проблемы особенно актуальны. По опросам ВЦИОМ, более 60% сотрудников испытывают стресс и усталость, что напрямую влияет на инновационность и конкурентоспособность компаний. Психология обладает силой мотивации: когда работник чувствует заботу, его лояльность и креативность растут. В итоге бизнес получает не просто здоровых сотрудников, а высокопроизводительную команду, которая соответствующе отвечает на заботу [2].

Перейдем к ключевому элементу - сокращению рабочего времени. Идея не нова: в 1930-х годах в США и Европе эксперименты с 4-дневной неделей показали рост производительности на 20-40%. В современной России это особенно актуально для IT-сектора, креативных индустрий и

производства, где интеллектуальный труд доминирует. Однако 4 дневная рабочая неделя приведет к 3х дневному простою и потере потенциальных клиентов. Вместо сокращения рабочих дней необходимо сократить количество рабочих часов в день, основываясь на принципе постоянной стабильности день за днем без провалов и всплесков производительности [3].

Почему сокращение рабочего дня ведет к повышению эффективности, а не наоборот? Не секрет что каждый работник в течении дня отвлекается на вещи, не связанные с рабочими задачами. В 2019 году британские рабочие тратили до 2 часов и 9 минут в день на прокрастинацию. Опрос, что мы делаем, когда откладываем дела на потом показал, что самым популярным занятием было сидеть и мечтать. Мы тратим на это около 20 минут. В целом, нам также нравилось проводить за сплетнями около 18 минут. На чтение новостей работники тратили около 20 минут [4].

С приходом нового поколения и большего развития социальных сетей эти цифры однозначно растут. Постоянный переход от отдыха к работе и наоборот ведут к потере концентрации и времени так как на то, чтобы вновь сфокусироваться на задаче нужно от 8 до 13 минут, а как выяснилось в течении дня это случается не единожды. В 2018 году компания VoucherCloud провела опрос, по результатам которого было установлено, что мы тратим на саму работу менее трех часов из всего рабочего дня. Согласно тому же опросу, в 2023 году ответы о балансе работы распределились так: 40% сотрудников Amazon работали четыре часа или меньше в день. Для Microsoft этот показатель вырос до 43%. При этом 40% сотрудников Google также работают по четыре часа в день или меньше [5].

Почему так происходит? Физиологически человек лучше фокусируется в сжатые периоды каждый из нас откладывал дела до самого последнего момента и при этом успевал закончить работу к нужному сроку. Сокращенный рабочий день дает понять работникам, что пустая трата времени приведет к невыполнению задачи. Продуктивная работа на протяжении нескольких часов формирует у работника чувство удовлетворенности и в тоже время позволяет получить максимальную пользу от отдыха после работы без чувства вины и стыда за прокрастинацию что положительно сказывается на состоянии работника в перспективе. Психологически – это сигнал доверия, который повышает мотивацию.

С начала 2024 года 45 организаций из различных секторов в Германии принимали участие в шестимесячном пилотном проекте. Организации охватывали широкий спектр секторов, включая консалтинг и услуги, производство, ИТ и медиа наблюдался небольшой рост ключевых финансовых показателей эффективности, таких как оборот и прибыль, они не сильно отличались от показателей предыдущего года. Данные показали

небольшое сокращение больничных ежемесячно. Более 70% организаций-участниц указали, что хотели бы продолжить, либо продлив тестовую фазу, либо полностью внедрив четырехдневную неделю.

Изменения в показателях хоть и были положительными, но не значительно отличались от прежних. Потенциал сокращения рабочих часов, похоже, скрыт под слишком сложными процессами, совещаниями и отсутствием цифровизации, - объяснил один из авторов инициативы Карстен Майер. Интересно, что показатели могут быть значительно выше, так как эксперимент проводился всего полгода и этого могло быть недостаточно для полной адаптации. К тому же с 2024 года сильный скачек произошел в области искусственного интеллекта и информационных систем который может и должен повысить эффективность фирм, продолжая работу в то время, когда рабочий день сотрудников закончился [3].

Для российского бизнеса это шанс на прорыв. В условиях дефицита квалифицированных кадров сокращение времени работы позволит привлечь таланты, особенно молодежь, ценящую work-life balance. Молодежь по сравнению с предшествующими поколениями гораздо больше ценит свой комфорт и удобство если они нарушены работники или уходят или очень сильно снижают эффективность. Эффективность бизнеса повышается за счет качества, а не количества часов: фокус на ключевых задачах, меньше отвлечений, больше инноваций. Конечно, переход требует адаптации - перераспределения ролей и автоматизации рутины, но отдача окупает вложения в 1,5 - 2 раза. Самой важной проблемой становится перестройка психологии предпринимателей, которые не готовы платить ту же зарплату за половину рабочего дня, хоть и при сохранении и даже повышении эффективности работы.

Список литературы

1. Опрос о производительности труда 2018 года URL: <https://www.vouchercloud.com/better-living/office-worker-productivity> (дата обращения: 18.03.2026).
2. Баланс работы и личной жизни: почти половина работников заявляют, что работают 4 часа в день. URL: <https://www.worklife.news/talent/hours-in-workday/> (дата обращения: 18.03.2026).
3. Исследования эффективности 4 дневной рабочей недели. URL: <https://www.4dayweek.com/research> (дата обращения: 19.03.2026).
4. Калифорнийский университет: Цена прерывания работы: увеличение скорости и стресса. URL: <https://ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).

5. Gartner: Секрет продуктивной работы сотрудников. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/the-secret-to-productive-employees-a-radical-shift-in-work-flexibility> (дата обращения: 19.03.2026).

Росси́к А. А., Мося́гина Е. Н.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ИРО И СПО КАК ДРАЙВЕРЫ КАПИТАЛИЗАЦИИ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ

Российский фондовый рынок к началу 2026 года окончательно сформировался как автономная экосистема, опирающаяся на внутренний инвестиционный ресурс. Согласно Указу Президента РФ № 309 от 7 мая 2024 года, одной из национальных целей определено увеличение капитализации фондового рынка до 66% ВВП к 2030 году [1]. В этих условиях механизмы IPO (Initial Public Offering) и SPO (Secondary Public Offering) перестали быть лишь инструментами привлечения финансирования, превратившись в стратегические драйверы макроэкономического развития и рыночной переоценки национального богатства.

Динамика и структура IPO в 2023–2026 гг. характеризуется ледующими обсоятельствами. Период 2023–2025 гг. ознаменовался качественным сдвигом в структуре эмитентов. Если в докризисный период на рынке доминировали сырьевые гиганты, то современный этап характеризуется выходом компаний «новой экономики»: ИТ-сектора, финтехе, ритейла и высокотехнологичной промышленности.

Основным фактором, стимулирующим IPO, стала жесткая денежно-кредитная политика Банка России. При сохранении ключевой ставки на высоком уровне в течение 2024–2025 гг. стоимость заемного капитала для многих компаний стала критической, что сделало акционерное финансирование более привлекательной альтернативой.

Таблица - Статистика публичных размещений на Московской Бирже (2023–2025 гг.)

Год	Количество IPO	Объем привлеченных средств (млрд руб.)	Средний размер сделки (млрд руб.)
2023	8	40,5	5,1
2024	15	82,0	5,5
2025	22	145,0	6,6
2026 (прогноз)	25-30	~200,0	7,5

Источник: составлено авторами на основе данных Московской Биржи и аналитических обзоров [2], [3]

В таблице видно, что происходит рост количества IPO, что напрямую влияет на капитализацию через расширение рыночного предложения. Более того, успешные размещения в технологическом секторе создают эффект «цепочки», когда рыночная оценка лидера отрасли подталкивает конкурентов к публичному статусу.

SPO как инструмент повышения качества рынка проявляется в том, что вторичные размещения (SPO) к 2026 году стали эффективным механизмом решения проблемы низкой ликвидности российского рынка — недостаточного объема акций в свободном обращении (free-float).

Для институциональных инвесторов и ПИФов уровень free-float является критическим параметром. Проведение SPO позволяет:

1. Увеличить ликвидность бумаги, снижая спреды и волатильность.
2. Обеспечить включение акций в базу расчета индексов Московской Биржи (индекс МосБиржи, индекс РТС).
3. Осуществить частичный выход мажоритарных акционеров (cash-out) без потери контроля, что улучшает корпоративное управление.

Примером эффективного использования SPO в 2024–2025 гг. стали сделки компаний ИТ-сектора и промышленного ритейла, которые последовательно увеличивали долю акций в свободном обращении с 5–10% до 20–25%, что приводило к росту их капитализации за счет притока средств крупных фондов.

К марту 2026 года количество частных инвесторов на Московской Бирже превысило 32 млн человек [2]. Розничный инвестор стал ключевым субъектом, обеспечивающим спрос на первичных размещениях.

Важным драйвером стало развитие индивидуальных инвестиционных счетов третьего типа (ИИС-3) и программы долгосрочных сбережений (ПДС). Эти инструменты обеспечили «длинные деньги», которые абсорбируются рынком через новые размещения, предотвращая перегрев котировок существующих бумаг.

Государственная политика к 2026 году сфокусирована на поддержке компаний, обеспечивающих технологический суверенитет. Налоговые льготы для эмитентов высокотехнологичного сектора (нулевая ставка налога на прибыль от реализации акций при условии владения более 1 года) стали мощным стимулом для роста капитализации этого сегмента [4].

Правительство РФ также внедрило механизм субсидирования затрат на листинг для компаний МСБ, что позволило диверсифицировать рынок и добавить в общую капитализацию вклад малых, но быстрорастущих игроков.

Таким образом, IPO и SPO в 2026 году являются основными механизмами трансформации российского финансового рынка из «сберегательного» в «инвестиционный». Первичные размещения обеспечивают приток новых имен и отраслевую диверсификацию, в то время как вторичные предложения работают на углубление рынка и рост

ликвидности. Для реализации амбициозной цели по достижению капитализации в 66% ВВП к 2030 году необходимо сохранение текущих темпов выхода на биржу (не менее 20 компаний в год) и дальнейшее стимулирование участия институциональных инвесторов (НПФ и страховых компаний) в пред-IPO стадиях и первичных торгах.

Список литературы

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_476008/ (дата обращения: 20.02.2026).
2. Данные о деятельности Московской Биржи: официальный сайт. Раздел «Статистика». URL: <https://www.moex.com/s26> (дата обращения: 20.02.2026).
3. Обзор рынка IPO в России за 2024–2025 гг. URL: <https://gazprombank.investments/> (дата обращения: 04.03.2026).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 2025 г.). СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 10.03.2026).

Салтыкова А. С.

студент 2 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

СИСТЕМА БЫСТРЫХ ПЛАТЕЖЕЙ: КАК ОНА ИЗМЕНИЛА ПЛАТЕЖИ В РОССИИ

Цифровая трансформация российской экономики предъявляет новые требования к скорости, удобству и безопасности финансовых операций. В ответ на эти вызовы в 2019 году Банком России была запущена Система быстрых платежей (СБП), ставшая одним из ключевых инфраструктурных проектов десятилетия [1, с. 156]. Целью данной работы является анализ влияния СБП на структуру платёжного развития системы как основы единого цифрового финансового пространства в России.

Система быстрых платежей представляет собой сервис, оператором которого выступает Национальная система платёжных карт (НСПК), обеспечивающий возможность мгновенного перевода денежных средств между счетами в различных банках по упрощённому идентификатору - номеру мобильного телефона, а также оплату товаров и услуг с использованием QR-кодов [2, с. 215]. Ключевым отличием от традиционных банковских переводов является круглосуточный режим

работы и моментальное (в течение нескольких секунд) зачисление средств на счёт получателя [3, с. 89].

Внедрение СБП принципиально изменило конкурентный ландшафт финансового рынка. Ранее доминирующая роль банковских карт и зависимость от инфраструктуры международных платёжных систем снизилась. Появилась прямая альтернатива - переводы со счёта на счёт, не привязанные к конкретному «пластику». Это вынудило кредитные организации пересмотреть свою тарифную политику. Согласно данным Банка России, средний размер комиссии за переводы между физическими лицами после появления СБП сократился в несколько раз, что привело к снижению транзакционных издержек для населения [4, с. 178].

Наибольший положительный эффект СБП принесла сектору розничной торговли и малого предпринимательства. Использование оплаты по QR-коду через СБП позволяет бизнесу значительно экономить на эквайринге. Если традиционный эквайринг (оплата банковской картой) предполагает комиссию в размере от 1,5% до 2,5% от суммы покупки, то комиссия за перевод через СБП составляет всего от 0,4% до 0,7% [1, с. 162]. Такое снижение издержек в разы уменьшает расходы предпринимателей, что в условиях ограниченного доступа к международным финансовым инструментам и санкционного давления является важным фактором поддержания рентабельности и финансовой устойчивости отечественного бизнеса [5, с. 234].

Помимо макроэкономических выгод для бизнеса и граждан, СБП оказывает существенное влияние на макроэкономические показатели. Распространение безналичных расчётов через СБП способствует повышению скорости обращения денежной массы, поскольку мгновенные расчёты ускоряют товарооборот и снижают потребность экономики в ликвидности [3, с. 95]. Одновременно с этим растёт прозрачность финансовых потоков: безналичный характер операций делает их отслеживаемым для регулятора, что способствует сокращению теневого сектора и укреплению налоговой базы [4, с. 185]. Кроме того, развитие системы повышает эффективность денежно-кредитной политики, так как регулятор получает более полные и оперативные данные о транзакционной активности, что позволяет точнее оценивать состояние экономики и принимать обоснованные управленческие решения [4, с. 185]. Кроме того, СБП стала драйвером финансовой доступности. Интуитивно понятный механизм переводов по номеру телефона и оплаты по QR-коду упростил использование банковских карт для социально незащищённых слоёв населения и граждан с невысоким уровнем цифровых компетенций [2, с. 223].

Значительную роль Система быстрых платежей играет в повышении финансовой грамотности и цифровой культуры населения. Простота использования сервиса, основанного на привычном номере мобильного

телефона, позволяет вовлекать в орбиту безналичных расчётов те категории граждан, которые ранее испытывали сложности при использовании традиционных банковских продуктов. Пожилые люди, жители отдалённых территорий, граждане с невысоким уровнем доходов получают возможность совершать переводы и оплачивать покупки без необходимости освоения сложных банковских интерфейсов и запоминания длинных номеров счетов. Постепенное привыкание к использованию СБП формирует у таких категорий населения базовые навыки взаимодействия с цифровой финансовой средой, что в долгосрочной перспективе способствует общему повышению уровня финансовой грамотности и снижению социального неравенства в доступе к современным банковским услугам.

Ещё одним важным аспектом функционирования СБП является её роль в развитии конкуренции на банковском рынке. Появление универсального сервиса переводов между любыми банками создало условия, при которых кредитные организации вынуждены конкурировать не за счёт удержания клиентов внутри собственной инфраструктуры, а за счёт качества обслуживания, удобства мобильных приложений и дополнительных сервисов. Клиенты получили реальную свободу выбора банка, поскольку более не привязаны к нему необходимостью совершать переводы внутри одной финансовой организации. Данное обстоятельство стимулирует банки к постоянному совершенствованию своих продуктов и повышению уровня клиентского сервиса, что в конечном итоге работает на благо всех потребителей финансовых услуг.

Развитие любой централизованной цифровой инфраструктуры сопряжено с ростом рисков в сфере кибербезопасности. Централизация данных в СБП требует от регулятора и НСПК (национальная система платёжных карт) непрерывного совершенствования систем защиты информации и противодействия мошенничеству [5, с. 241]. Банк России планомерно ужесточает нормативные требования к участникам системы в части информационной безопасности, внедряя единые стандарты и механизмы фрод-мониторинга (процесс контроля, обнаружения, регистрации и предотвращения мошеннических платёжных операций) [3, с. 102].

Несмотря на достигнутые результаты, потенциал СБП раскрыт не полностью. Ключевыми векторами дальнейшего развития являются масштабирование трансграничных переводов для интеграции с платёжными системами дружественных стран [1, с. 170], органичная интеграция с платформой цифрового рубля, что позволит создать гибридные платёжные сценарии [6, с. 325], а также непрерывное совершенствование пользовательских сервисов и расширение функционала для юридических лиц [4, с. 192].

В долгосрочной перспективе СБП может стать фундаментальной инфраструктурной основой для формирования единого цифрового финансового пространства России [2, с. 230].

Таким образом, Система быстрых платежей стала не просто новым сервисом, а катализатором глубинных изменений на российском финансовом рынке. Она усилила конкуренцию, объективно снизила издержки всех участников - от крупных банков до малого бизнеса, повысила уровень финансовой доступности и укрепила национальную платёжную инфраструктуру.

В условиях геоэкономической нестабильности и необходимости обеспечения технологического суверенитета СБП выступает одним из ключевых инструментов устойчивого развития и независимости финансовой системы страны.

Список литературы

1. Лопатин, П.А. Тамаров [и др.]; под ред. С.В. Криворучко. – Москва: КноРус, 2024. – 247 с.
2. Нечаев А.С., Барыкина Ю. Н. Цифровые финансовые технологии: учебное пособие для вузов. – Санкт-Петербург: Лань, 2025. – 152 с.
3. Куницына Н.Н., Дюдикова Е.И. Платежные системы и организация безналичных расчетов: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 328 с.
4. Рубцов Б. Б. Финансовые рынки в свете современной цифровой повестки: монография / под ред. К.В. Криничанского, Б.Б. Рубцова. – Москва: КноРус, 2024. – 257 с.
5. Рождественская Т. Э. Банковское право: учебник и практикум для вузов / Т.Э. Рождественская, А.Г. Гузнов, А.В. Шамраев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 479 с.
6. Исследования по цифровой экономике / под ред. М. И. Лугачева, А. А. Курдина. – Москва: ЭФ МГУ, 2025. – 304с.

Сипягин Д. О.

студент 4 курса юридического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РЕБРЕНДИНГ САЙТА КАК НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В современных научных исследованиях подчёркивается, что бренд — это цельная система смыслов, поэтому цифровые и традиционные инструменты должны быть согласованы, а не рассматриваться по отдельности [1, с.197]. Цифровой брендинг меняет способы формирования

идентичности компании, требуя единого подхода к «традиционному» и «онлайн» брендингу.

Ребрендинг сайта необходим не из-за изменения вкусов аудитории, а потому что изменилась сама структура потребления информации и принятия решений. В B2B-сегменте всё больше клиентов предпочитают навигацию по сайту без участия продавца, а применение ИИ в покупательских сценариях усиливает требования к прозрачности и доказательности ценности предложения [1, с. 197]. Одновременно критично качество мобильной версии: поисковые системы используют mobile-first индексацию, и ошибки на мобильной версии — это не только UX-проблема, но и риск потери трафика. В этой логике сайт выступает частью публичного образа организации: его структура, контент и интерактивность строят доверие, имидж и подтверждают компетентность.

PR-функция сайта проявляется через его роль формирования образа: продуманная структура и качественный контент корпоративного сайта работают на положительный имидж и продвижение услуг. Психологически важно, что у пользователя формируется первое впечатление за доли секунды: эмпирические исследования показывают, что визуальная привлекательность страницы воспринимается практически мгновенно, что повышает значение качества «первого экрана» и целостности дизайна.

С практической точки зрения качество цифрового опыта напрямую влияет на экономические метрики: анализ Google/SOASTA показывает, что увеличение времени загрузки страницы и перегрузка интерфейса ростом вероятности отказов и снижением конверсии [2, с. 335]. Это подчёркивает, что технические параметры и оптимизация сайта столь же важны, как и содержание.

Под ребрендингом сайта понимается управляемое обновление «цифровой идентичности» предприятия: уточнение позиционирования и ключевых сообщений, пересборка информационной архитектуры и UX-сценариев, обновление визуального дизайна и контента, а также модернизация технологической основы (скорость, стабильность, мобильность, SEO). Этот подход близок к человеко-ориентированному проектированию: стандарт ISO 9241-210 описывает набор принципов и методов на протяжении жизненного цикла интерактивных систем, что позволяет рассматривать ребрендинг как поэтапный процесс, а не разовую «косметическую» правку.

Эффект ребрендинга оценивается тремя группами показателей (в зависимости от целей рекламы/PR) [3]:

1) внимание/трафик (просмотры страниц, глубина просмотра, уровень отказов, доля мобильного трафика),

2) действие/конверсия (количество лидов, заявок, добавлений в корзину, успешных заявок, стоимость лида),

3) узнаваемость/доверие (прямые заходы, число брендовых запросов, возврат аудитории).

Применение брендовых запросов как индикатора узнаваемости оправдано исследованиями взаимосвязи поискового спроса и отношения к бренду, при отсутствии прямых опросов (brand-lift) допустимо использовать рост брендовых запросов с оговоркой об ограничениях метода.

Проведем анализ эмпирических кейсов ребрендинга сайтов.

Кейс 1: ребрендинг интернет-магазина МТС (кейс АИС, «Тэглайн»). Проект с 20 мая по 24 сентября 2020 года. Выполнены тритестинг меню, новая навигация, обновление концепции и адаптивный дизайн, создана библиотека компонентов. По итогам общая конверсия выросла на 1,8 %, конверсия главной страницы – на 1,9 %, мобильная конверсия главной – на 15 %, конверсия добавления в корзину – на 14 % [4]. Абсолютные данные по трафику и «узнаваемости» не раскрыты; условно вклад в узнаваемость считается умеренным (2/3), так как в этом кейсе фокус на оптимизации сценариев покупки, а не на внешней брендовой кампании.

Кейс 2: ребрендинг сайта CloudPayments (кейс, «Тэглайн»). Решение о редизайне сайта принято в 2021 году; работы завершены к 9 марта 2022 года [5]. Результаты в метриках: глубина просмотра выросла до 2,4 страниц, среднее время на сайте – до 2,5 минут; конверсия в заявку увеличилась на 35 %, стоимость заявки снизилась на 25 %; показатель отказов упал на 19 %. «Трафик» отражён через поведенческие метрики (глубина/время/отказы), «конверсия» – через заявки и их стоимость. Узнаваемость напрямую не измерялась, но условно влияние высокое (3/3), поскольку ребрендинг входил в кампанию по смене позиционирования и включал улучшение информационной архитектуры (каждая страница стала «мини-лендингом» с кейсами клиентов), что традиционно увеличивает доверие и брендовый спрос.

Кейс 3: редизайн сайта Mad Brains (кейс, «Тэглайн»). Запуск проекта – 14 июля 2022 года. Рост компании требовал отражения этого на сайте и в позиционировании, поэтому был обновлён визуальный стиль, пересобрана структура главной, сделан акцент на продуктах и запущен раздел «Карьера». Итоги: просмотры страниц сайта выросли на 70 % (больше вовлечения/потребления контента), конверсия заявок – на 177 % [6]. Метрики узнаваемости в публикации не указаны; влияние по узловым КРІ считается высоким (3/3), поскольку редизайн связан с позиционированием и ростом компании, а раздел «Карьера» влияет на HR-бренд и PR-образ работодателя.

Анализ кейсов показывает, что ребрендинг сайта приносит реальный эффект тогда, когда проект затрагивает одновременно три уровня – смысл (позиционирование, доказательства ценности), форму (дизайн-система, «первый экран», визуальная целостность) и действие (UX-сценарии,

формы, путь к заявке/покупке). В противном случае изменение дизайна остаётся косметическим и мало влияет на метрики.

Полученные результаты согласуются с общими закономерностями цифрового опыта: скорость загрузки и «неперегруженность» страниц прямо связаны с отказами и конверсией. Технологическая оптимизация сайта столь же критична, как и содержание. Кроме того, мобильность и видимость особенно важны: поскольку индексирование привязано к мобильной версии, ребрендинг без учёта мобильного эквивалента контента, метаданных и доступности может дать обратный эффект – снижение трафика и доли органического поиска, то есть снижение «доступности» бренда в интернете.

Таким образом, ребрендинг сайта – это «точка сборки», требующая согласования маркетинга, PR, продукта, продаж/сервиса и разработки. Несогласованность обещаний бренда с реальным цифровым опытом ведёт к репутационному риску.

Таким образом, ребрендинг сайта в современных условиях следует считать необходимым инструментом развития предприятия по трём причинам.

Во-первых, цифровая самоориентация клиентов, включая B2B-сегмент, растёт, и сайт становится основной средой проверки ценности и доверия.

Во-вторых, поисково-мобильная инфраструктура делает качество мобильной версии и технологическую дисциплину прямыми факторами конкурентоспособности, а не только техническими задачами.

В-третьих, публичные кейсы показывают, что комплексный ребрендинг и перезапуск сайта даёт измеримые эффекты на уровне конверсий, стоимости лидов и вовлечения, то есть способен окупаться как маркетинговая инвестиция.

Практические рекомендации для предприятий состроят в следующем: чтобы ребрендинг сайта действительно работал на развитие предприятия, а не только на эстетическое обновление, целесообразно вести его как управляемый проект с чёткими этапами и KPI. На этапе диагностики следует синхронизировать позиционирование, ключевые сообщения и доказательства компетентности, а затем сопоставить это с фактическими сценариями пользователя в аналитике.

Техническая реализация: одновременно обеспечить мобильную эквивалентность контента (иначе теряется поисковый трафик), хорошие Core Web Vitals и контроль веса/сложности страниц, так как перегрузка контента и задержки негативно влияют на конверсию.

Логика человеко-ориентированного проектирования предполагает вовлечение пользователей и итеративную проверку прототипов, что снижает риск «красивого, но бесполезного» ребрендинга [7, с. 44]. На этапе проектирования и разработки следует одновременно обеспечить мобильную эквивалентность контента, достижение хороших значений Core

Web Vitals и контроль веса страниц, поскольку перегрузка и задержки прямо связаны с отказами и падением вероятности конверсии.

В KPI-панель ребрендинга рационально включать показатели действия (конверсия в заявку или покупку, микроконверсии, стоимость заявки), показатели внимания (отказы, глубина, время, просмотры), показатели поисковой и брендовой динамики (органическая видимость, брендовые поисковые запросы, прямые заходы). Если отрасль регулируемая, дополнительно нужны KPI доверия и комплаенса: корректность юридических блоков, прозрачность условий, безопасность форм и снижение случаев информационного несоответствия между сайтом, рекламой и офлайн-коммуникацией.

Список литературы

1. Кондратьева О. Н., Рогожникова С. Ю. Корпоративный сайт как средство создания образа успешной адвокатской организации // Виртуальная коммуникация и социальные сети. 2022. № 4. С. 196–202.
2. Корпоративный сайт как составляющая корпоративных медиа. Ветров А.С., Чеглакова П.В. В сборнике: Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования. Сборник научных статей 5-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2025. С. 331-336.
3. Сайт с ИИ-контентом и UX-дизайном: онлайн-продажи выросли на 20%. URL: <https://companies.rbc.ru/news/0TxYD3mJN6> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Редизайн интернет-магазина МТС (кейс; AIC). URL: <https://tagline.ru/aic/cases/redizayn-internet-magazina-mts/> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Редизайн сайта CloudPayments (кейс). URL: <https://tagline.ru/cases/1---21/> (дата обращения: 01.04.2026).
6. Редизайн сайта Mad Brains (кейс). URL: <https://tagline.ru/mad-brains/cases/redizayn-sayta-mad-brains/> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Ямщиков С. В., Казанская И. В., Мушта М. С. Брендинг организаций: соотношение традиционных и инновационных инструментов // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. №7 (145). С. 42–47.
8. Digital 2025: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата обращения: 01.04.2026).
9. Mobile-first indexing best practices. URL: <https://developers.google.com/search/docs/crawling-indexing/mobile/mobile-first-indexing> (accessed: 01.04.2026).

10. Understanding Core Web Vitals and Google search results. URL: <https://developers.google.com/search/docs/appearance/core-web-vitals> (accessed: 01.04.2026).

Смирнова В. В.

студент 1 курса Института юстиции СГЮА

СПОСОБЫ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ОПЫТ ДРЕВНЕЙ ГРЕЦИИ И СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

Практики организации и жизни античных полисов по настоящее время привлекают специалистов своей эффективностью в обеспечении внутреннего, социального порядка, гражданской сплоченностью и единством. По мнению Дементьевой, полис представлял собой великолепную целостность, социальный и духовный «космос»... Он в наибольшей степени способствовал развитию как личности, так и коллектива... [1, с.39]. В Древней Греции с VIII по III века до нашей эры существовали особые мероприятия - сисситии. Сисситии представляют собой один из наиболее характерных институтов древнегреческой цивилизации, особенно в дорийских полисах, таких как Спарта и Крит. Этот обычай играл ключевую роль в социальной, политической и военной жизни греческих общин. Сисситии были не просто совместными трапезами, а институционализированным механизмом, способствующим сплочению граждан, укреплению равенства и воспитанию подрастающего поколения. Они отражали идеалы «общины равных», где личные интересы подчинялись коллективным, а повседневная жизнь была строго регламентирована. Сисситии, если дословно переводить с древнегреческого, означают совместное питание. Общественные обеды начали проводиться в Древней Греции в VIII веке д.э. после принятия реформ Ликурга в Спарте, перестали собираться в IV веке д.э. на Крите. На коллективных обедах готовили много еды, хотя разнообразием блюда не отличались, поскольку геополитическое положение и климат во многом определили праздничное меню праздников и пиршеств Древней Греции.

В Спарте система общественного питания была развитой, сисситии также называли фидитии. С двадцати лет спартавец становился обладателем земельного надела с несколькими илотскими хозяйствами, от доходов которых он должен был жить, содержать свой дом, вносить в сисситию, как уже было сказано, определенное количество продуктов: ячменной и пшеничной муки, вина, масла и маслин, сыра и фруктов. Сисситии в Спарте были неотъемлемой частью жизни граждан, поскольку жизнь каждого спартамца жестко регламентировалась действующим законодательством, основанным на Ликурговской Большой Ретре, в

которой фидитии были введены впервые как механизм социального контроля и равенства. Большая Ретра представляла собой фактически Конституцию Древней Спарты, которую в VIII веке до н. э. предложил законодатель Ликург, стремясь реформировать общество после периода внутренних конфликтов и неравенства.

Проведение сисситий объяснялось не только необходимостью поддержания и укрепления воинской дисциплины и сплоченности, но и более глубокими социальными и культурными мотивами, направленными на создание эгалитарной культуры в полисах, аналогичной тенденциям в Афинах и других греческих государствах [2]. Как пишут современные авторы, сисситии не только укрепляли единство в бою, но и служили повседневным инструментом для поддержания идеалов равенства, дисциплины и коллективной идентичности, делая полис монолитным организмом, где каждый гражданин ощущал себя частью «большой семьи государства», они становились системообразующим элементом спартанского образа жизни, где военная сплоченность была вторичной по отношению к социальной гармонии и коллективной идентичности.

Изначально в период архаичного полиса совместные пиры способствовали сплочению близких по крови. Однако со временем, по мере эволюции полисов, в сисситиях было разрешено принимать участие любому свободному мужчине, если каждый действующий член сисситии был согласен принять в свою среду нового участника. Этот процесс часто осуществлялся через закрытое голосование. Стоит отметить, что такая система приема новых членов расширяла круг участников и укрепляла социальные связи внутри полисов, превращая фактически сисситии общины, где личные отношения и взаимное доверие превращались в основу коллективного единства.

На Крите общественные обеды, известные как андрии, организовывались архонтами, которые отвечали за общественное устройство и управление, включая распределение ресурсов из государственных земель и податей от периеков [3, с.54]. Сисситии приносили греческим полисам большую пользу. Регулярные совместные обеды помогали людям сплотиться и вне военных действий, в результате граждане становилось сплоченными, а структура общества гораздо справедливее: равенство обеспечивалось тем, что каждый ел ту еду, которую принёс сам, в зависимости от своего достатка, но в одно время и месте с остальными жителями полиса, членами сисситий.

Практика совместных трапез под другими названиями и условиями собраний на трапезы были характерны и для других народов в разные исторические периоды, в том числе и в традиции развития российской государственности можно выделять аналогичные инструменты управления обществом, объединяющие людей [4,5,6]. В современном мире отдельные социально-экономические, социально-политические группы практикуют

совместные обеды как признак и условие развития корпоративной культуры и единства. Такие моменты на сегодняшний день являются важнейшей частью работы дружного и продуктивного коллектива. Многие крупные компании стараются следовать примеру тех древних обществ и их сисситиям: они проводят особые рабочие мероприятия, сопровождающиеся банкетами и другими праздничными приемами пищи, которые способны по-настоящему сплотить любой коллектив, но по-настоящему предприимчивые начальники развивают этот процесс глубже, внедряя греческие идеи и в другие сферы жизни работников. Во многих предприятиях проводятся спортивные игры и творческие соревнования малых коллективов. Эти приемы значительно сплачивают людей, ведь в процессе честной и упорной борьбы за общую для коллектива победу, отношения и связи крепнут, взаимопомощь значительно повышается, а коллеги, которые долго общались, начинают лучше понимать друг друга, общаться. Такие мероприятия, которые едва ли отличаются от школьных соревнований, способны повысить эффективность всей компании или организации, поскольку работа каждого отдельного сотрудника и его готовность помочь коллеге напрямую влияют на продуктивную работу человека, группы людей, штата сотрудников, отдела и всей компании в целом. Однако проведение настолько крупных банкетов или соревнований может стать затратным, именно поэтому в большинстве организаций предусмотрены столовые, буфеты или даже кофейные аппараты. Пользуясь такими услугами, люди, точно, как в Древней Греции, регулярно едят вместе, непринужденно общаясь друг с другом. В результате люди сближаются, имеют постоянную возможность отдохнуть и начинают работать эффективнее.

Хорошим примером подобной организации является компания «Газпром». Там действуют определенные нормативные акты, которые регулируют корпоративную культуру внутри корпорации. В ПАО «Газпром» действуют многие кодексы, но самым важным в сплочении коллектива является Кодекс корпоративной этики, который закрепляет ценности Общества, а также определяет основанные на них и принятые в Обществе наиболее важные правила делового поведения [7]. Если проводить параллель с греческими трапезами и традициями сплочения всего коллектива, то стоит несколько важных пунктов из Кодекса Газпрома. К примеру, права работников, партнеров и контрагентов на охрану здоровья и безопасный труд отражается в создании безопасных условий труда, сохранение жизни и здоровья работников, а также в повышении эффективности контроля за соблюдением требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, безопасности дорожного движения в целях снижения количества несчастных случаев на производстве (включая деятельность Заинтересованных сторон). Так Кодекс помогает обеспечивать сплоченность и командный дух в

коллективе за счёт единства в общественной жизни. Работники Газпрома, благодаря заботе руководителей и охране труда на уровне Кодекса, продуктивно работают на компанию, а столовые и общие банкеты активно способствуют этому.

Таким образом, сисситии Древней Греции стали одним из самых эффективных исторических инструментов укрепления корпоративной (полисной) культуры. Регулярные совместные трапезы, введенные реформами Ликурга, превратили обыденный приём пищи в мощный механизм сплочения: они стирали социальные различия, воспитывали дисциплину, формировали братство и коллективную идентичность. Как отмечали Платон, Аристотель и современные исследователи, сисситии были «школой нравственности» и фундаментом «общины равных», где доверие, рождённое за общим столом, переносилось на все сферы жизни. Этот Древний опыт остаётся удивительно актуальным в современной России. Исследования подтверждают: команды, которые регулярно едят и общаются вместе, показывают выше вовлечённость и ниже текучку. Опыт Древней Греции учит российские корпорации простой истине: самые мощные инструменты культуры – самые простые. В эпоху цифровизации ежедневные кафе, банкеты и столовые становятся стратегической необходимостью. Компании, которые осознанно внедряют «сисситии XXI века», создают монолитные коллективы, готовые к любым вызовам. Как две с половиной тысячи лет назад за общим столом рождалась непобедимая Спарта, так и сегодня за корпоративным обедом рождается непобедимая компания. В этом единстве залог долгосрочного успеха.

Список литературы

1. Дементьева В.В. Античная гражданская община: греческий полис и римская *civitas* [Текст] : учебное пособие / В. В. Дементьева, И. Е. Суриков ; М-во образования Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Ярославский гос. ун-т им. П. Г. Демидова. - Ярославль : Ярославский гос. ун-т им. П. Г. Демидова, 2010. - 104 с.
2. Медовичев А. Е. 2020.01.003. Веес ван Х. Граждане и воины в архаических Афинах. Wees van X. Citizens and soldiers in archaic Athens // defining citizenship in archaic Greece / ed. By Duplouy A., Brock R. - Oxford: Oxford Univ. Press, 2018. - P. 103-144//Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 5: История. 2020. № 1. С. 15-18. EDN HJZBQC.
3. Аристотель. Политика. URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Aristotel_Politika.pdf (дата обращения 02.02.2026 г.).
4. Парамонов В. Я. Совместная трапеза как основа коммуникации в китайской культуре // Вестник РГГУ. Серия: Литературоведение. Языкознание. Культурология. 2024. № 12. С. 165-182.

5. Гайденок П. И. Монастырские пиры, трапезы (несколько набросков к жизни древнерусского монашества XI-XIII вв.) // Христианское чтение. 2016. № 6. С. 371-392.
6. Кириллова Е. Н. Банкет в контексте эпохи: традиции французских ремесленных и торговых корпораций // Электронный научно-образовательный журнал "История". 2016. № 6(50). С. 15.
7. Кодекс корпоративной этики ПАО «ГАЗПРОМ»//URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/2014-02-25-codex-of-corporate-ethics-edit-2024-10-29-ru.pdf> (дата обращения 10.03.2026 г.).

Соболева А. А.

студент 5 курса Социально-экономического института
СГТУ им. Гагарина Ю.А.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК МЕТОД СНИЖЕНИЯ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Современные предприятия функционируют в условиях повышенной неопределённости, вызванной геополитическими изменениями, санкционными ограничениями, нестабильностью финансовых рынков и ускорением технологических изменений. Усиление конкуренции и изменение структуры спроса требуют от хозяйствующих субъектов гибкости и способности быстро реагировать на внешние вызовы. В этих условиях управление экономическими рисками становится неотъемлемой частью стратегического развития предприятия.

Одним из ключевых инструментов обеспечения устойчивости выступает диверсификация. Диверсификация предполагает расширение направлений деятельности, освоение новых рынков, расширение ассортимента выпускаемой продукции и перераспределение инвестиционных ресурсов [1]. За счёт распределения рисков между различными сегментами бизнеса снижается зависимость от одного источника дохода, что способствует повышению финансовой стабильности и укреплению экономической безопасности предприятия.

Особое значение диверсификация приобретает в условиях санкционных ограничений. Диверсификация поставщиков и развитие компетенций персонала обеспечивают высокий уровень резистентности при умеренных ресурсных требованиях и более коротких сроках реализации [2]. Расширение продуктового портфеля, внедрение новых технологий, выход на смежные рынки и развитие новых форм сотрудничества позволяют компенсировать возможные потери в одном сегменте за счёт роста в другом. Это формирует более сбалансированную

модель функционирования предприятия и создаёт предпосылки для долгосрочного развития в условиях современной экономики.

Следовательно, диверсификация может рассматриваться как комплексный метод управления рисками, интегрированный в систему стратегического развития предприятия и направленный на обеспечение его устойчивости в условиях нестабильной экономической среды.

В системе стратегического управления диверсификация рассматривается как один из наиболее действенных инструментов снижения предпринимательских рисков. Стратегия диверсификации характеризуется в первую очередь переориентацией рынков сбыта и расширением ассортимента выпускаемой продукции [3]. Сущность диверсификации заключается в перераспределении ресурсов между различными сегментами деятельности. Это может выражаться в освоении новых товарных линий, выходе на иные рынки, внедрении инновационных технологий или развитии сопутствующих услуг. Подобный подход позволяет компенсировать возможные убытки в одном сегменте за счёт стабильности или роста в другом.

С позиции управления рисками диверсификация выполняет сразу несколько функций:

- снижение зависимости организации от конъюнктуры одного рынка;
- повышение адаптивности предприятия к изменениям внешней среды;
- создание в компании подушки безопасности, которая будет выступать в качестве вспомогательного инструмента в кризисных ситуациях [4].

В научной литературе выделяются различные виды диверсификации, отличающиеся по направлению и глубине преобразований (таблица 1).

Таблица 1 - Основные виды диверсификации предприятия

Вид диверсификации	Характеристика	Снижаемые риски
Горизонтальная	Расширение ассортимента за счёт выпуска родственной продукции	Снижение рыночных рисков, связанных с колебанием спроса
Вертикальная	Освоение смежных стадий производственного цикла (поставки, сбыт)	Сокращение зависимостей от контрагентов и логистических рисков
Концентрическая	Выход в новые, но технологически близкие сферы деятельности	Распределение операционных и инвестиционных рисков
Конгломератная	Освоение принципиально новых, не связанных направлений	Максимальное распределение рисков между различными секторами

Представленные виды демонстрируют, что диверсификация может быть направлена как на углубление существующей специализации, так и на выход в совершенно новые сегменты. Выбор конкретной модели зависит от стратегических целей предприятия, уровня доступных ресурсов и степени внешней нестабильности [5].

В условиях социально-экономических изменений особое значение приобретает комплексный подход к диверсификации рисков. Важным моментом при этом является проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия, который позволит выявить факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия [6]. Следовательно, диверсификация не может быть стихийной, она должна опираться на стратегические расчёты и учитывать реальные возможности организации.

Практика показывает, что эффективная диверсификация требует последовательности действий:

- предварительной оценки инвестиционной ёмкости новых направлений;
- расчёта возможных сроков окупаемости;
- анализа потенциальных рисков каждого нового сегмента;
- выстраивания системы контроля и мониторинга результатов.

В результате конкретные управленческие решения по диверсификации позволяют не только расширить масштабы деятельности, но и создать многопрофильную модель бизнеса, способную противостоять колебаниям экономической конъюнктуры и снижать общий уровень предпринимательских рисков.

Практические примеры применения диверсификации на предприятиях:

- производственное предприятие, выпускающее строительные материалы, осваивает выпуск сопутствующих товаров (например, сухих смесей, изоляционных материалов), снижая зависимость от одного вида продукции;
- аграрная компания помимо выращивания зерновых культур начинает переработку сырья и выпуск готовой продукции, формируя дополнительную добавленную стоимость;
- торговая организация открывает собственную онлайн-платформу продаж, расширяя каналы сбыта и уменьшая риск снижения офлайн-спроса;
- промышленное предприятие внедряет новое технологическое направление (например, производство комплектующих вместо только сборки), сокращая зависимость от внешних поставщиков;
- компания, ориентированная на внутренний рынок, выходит на зарубежные рынки, распределяя региональные риски;

- организация с единственным источником финансирования привлекает альтернативные инструменты — облигационные займы, лизинг, стратегических инвесторов, снижая кредитную нагрузку;
- предприятие создаёт дочернюю структуру в смежной отрасли, что позволяет компенсировать спад в основном сегменте;
- сервисная компания дополняет основной вид услуг цифровыми сервисами, формируя новые источники дохода.

Распределение ресурсов между различными направлениями деятельности снижает зависимость предприятия от колебаний одного рынка или продукта. Практическая реализация диверсификационных решений предполагает поэтапное внедрение новых сегментов, анализ их экономической целесообразности и постоянный мониторинг эффективности. Это обеспечивает более устойчивую структуру доходов и уменьшает вероятность критических финансовых потерь.

Рассмотрение диверсификации как метода снижения рисков деятельности предприятия позволило определить её значение в системе стратегического управления в условиях современной экономической нестабильности. Диверсификация выступает не просто направлением расширения бизнеса, а инструментом формирования устойчивой модели функционирования, способной адаптироваться к изменениям внешней среды.

Список литературы

1. Щедрина М. В. Диверсификация как фактор снижения рисков и угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта / М. В. Щедрина, Х. М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 4(18). С. 123-125. EDN HJFARX.
2. Соколов Е. Д. Управление рисками при обеспечении экономической безопасности в эпоху санкционных ограничений: адаптивные стратегии и механизмы резистентности / Е. Д. Соколов // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S4. EDN YUJINO.
3. Крюкова А. Д. Стратегия диверсификации как эффективный инструмент управления рисками предприятия в современной экономике / А. Д. Крюкова, Н. К. Савельева, О. А. Метелева // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 11. С. 4225-4236. DOI 10.18334/ce.16.11.116430. EDN VRLPXW.
4. Диверсификация рисков в предпринимательской среде в условиях социально-экономических изменений / А. Б. Жерукова, В. А. Симонова, Х. З. Ксенофонтова, О. А. Полянская // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 6(147). С. 198-203. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.06.03.023. EDN KGGNSH.
5. Кузьменко О. В. Диверсификация производства как метод стратегического управления деятельностью предприятия / О. В. Кузьменко, В. Н. Чекарь, Д. Б. Забродин // Тенденции развития науки и

образования. 2024. № 114-4. С. 88-92. DOI 10.18411/trnio-10-2024-158. EDN IXYGXW.

6. Тарасова Т. М. Анализ внешней и внутренней среды предприятия как элемент идентификации рисков и угроз экономической безопасности / Т. М. Тарасова // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2024. № 2-1. С. 23-27. EDN KLLGRD.

Сусанина Ю. Г., Филиппова В. В.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПОВЕДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ РОССИЙСКОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ВЫЗОВЫ И РИСКИ

Прогресс в области искусственного интеллекта выступает значимым драйвером трансформации современной финансовой системы. В контексте российской экономики наиболее глубокие изменения происходят в банковском секторе, инвестиционной сфере, страховании и мониторинге финансовых операций. Переход от использования ИИ как вспомогательного инструмента к его роли самостоятельного «игрока» в принятии решений уже сегодня формирует новые модели поведения кредитных организаций, инвесторов, регуляторов и конечных потребителей услуг. Это обуславливает высокую актуальность изучения воздействия ИИ на поведение участников российского финансового сектора.

Российский финансовый рынок в последние годы развивается в условиях ускоренной цифровизации, повышения роли платформенных решений и активного внедрения технологий анализа больших данных. Банк России подчёркивает, что развитие финансовых технологий связано с ростом доступности финансовых услуг, повышением скорости операций и созданием персонализированных сервисов [1]. В данных условиях искусственный интеллект становится важным инструментом повышения эффективности деятельности участников рынка (см. рисунок).

Финансовые организации массово внедряют ИИ, фокусируясь на пяти ключевых направлениях: снижении операционных затрат, улучшении клиентского опыта, автоматизации бизнес-процессов и повышении их прозрачности, укреплении конкурентных позиций и оптимизации управления рисками. Тенденция идёт в сторону замены ручных операций алгоритмами, перехода к предиктивной аналитике рисков, персонализации услуг для клиентов, ускорения обработки данных и сокращения издержек за счёт автоматизации.

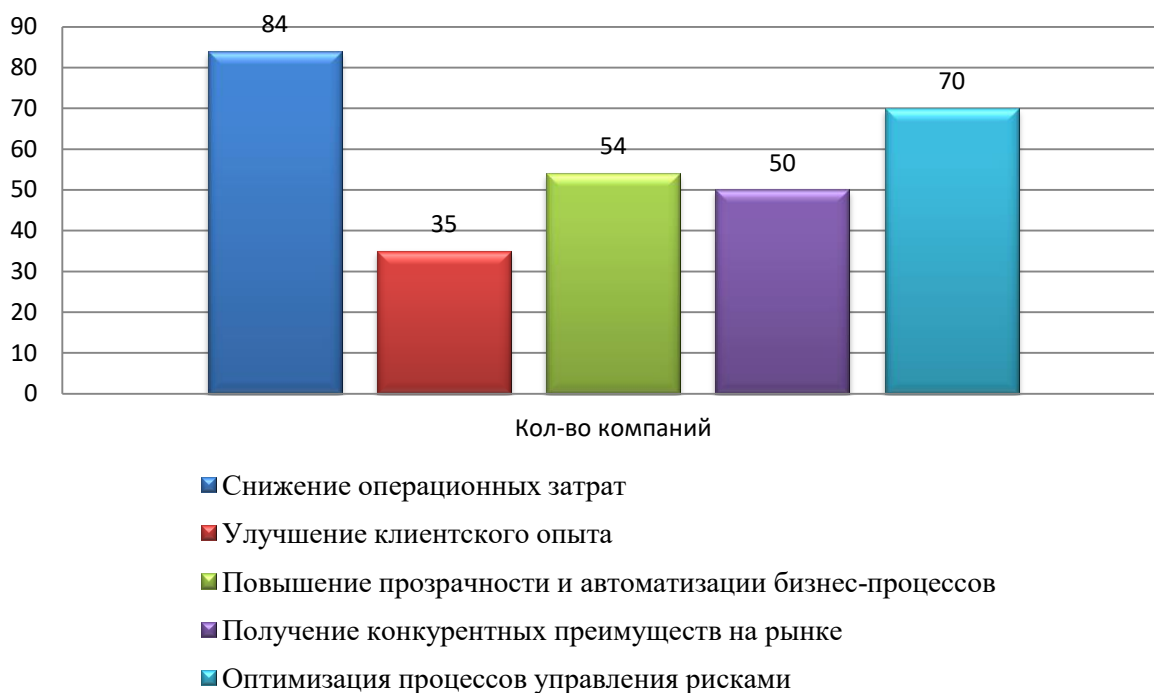


Рисунок – Ожидаемые результаты компаний от внедрения ИИ

Банки применяют искусственный интеллект для скоринга заёмщиков, выявления мошеннических операций, автоматизации клиентского обслуживания и прогнозирования спроса на финансовые продукты. Для инвесторов и управляющих компаний алгоритмы машинного обучения открывают возможности более точного анализа рыночной информации, оценки рисков и выбора инвестиционных стратегий [2].

Одним из наиболее существенных последствий внедрения искусственного интеллекта является изменение модели поведения финансовых организаций. Традиционно значительная часть решений принималась на основе экспертных оценок специалистов, однако сегодня возрастает роль алгоритмически сформированных рекомендаций. Это приводит к смещению центра принятия решений от человека к цифровой системе. Как отмечается в аналитических материалах Банка России, использование технологий искусственного интеллекта и больших данных способствует не только снижению транзакционных издержек, но и повышению адаптивности финансовых институтов к изменениям внешней среды [1]. В результате участники рынка становятся более чувствительными к скорости обработки информации и качеству цифровой инфраструктуры.

Поведение частных клиентов финансового рынка также претерпевает изменения. Распространение интеллектуальных сервисов, рекомендательных систем, чат-ботов и персонализированных финансовых помощников формирует новую модель потребления финансовых услуг. Клиенты всё чаще ориентируются не на личное взаимодействие с

сотрудником банка, а на цифровой интерфейс, способный предложить индивидуализированное решение. Это повышает удобство обслуживания, но одновременно усиливает зависимость потребителя от качества алгоритма, который может быть непрозрачным для пользователя. Таким образом, искусственный интеллект влияет не только на институциональную структуру рынка, но и на финансовое поведение населения, способствуя росту доверия к автоматизированным каналам принятия решений.

Существенные изменения наблюдаются и в инвестиционном поведении. Алгоритмическая торговля, интеллектуальные системы анализа котировок и автоматическое формирование инвестиционных портфелей приводят к росту скорости рыночных реакций. С одной стороны, это способствует повышению ликвидности рынка и расширяет аналитические возможности участников. С другой стороны, чрезмерная зависимость от однотипных алгоритмов может усиливать волатильность и провоцировать синхронные действия инвесторов. В российских условиях эта проблема имеет особое значение, поскольку финансовый рынок характеризуется сравнительно высокой чувствительностью к информационным и институциональным изменениям. Если значительное число участников будет использовать сходные модели анализа, это может привести к усилению стадного поведения и искажению рыночных сигналов.

Особую роль в развитии искусственного интеллекта на финансовом рынке играет государственное регулирование. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года закрепляет необходимость широкого внедрения интеллектуальных технологий в экономику и государственное управление. В финансовой сфере это означает не только стимулирование инноваций, но и формирование механизмов контроля за безопасностью использования алгоритмов. Банк России указывает на необходимость соблюдения баланса между технологическим развитием и защитой прав потребителей финансовых услуг [3]. Следовательно, поведение участников рынка всё в большей степени определяется не только экономической выгодой, но и регуляторными ожиданиями, требованиями информационной безопасности и стандартами обработки данных.

Наряду с новыми возможностями развитие искусственного интеллекта порождает ряд серьёзных вызовов и рисков. Во-первых, возникает проблема алгоритмической непрозрачности. Многие модели машинного обучения функционируют как «чёрный ящик», что затрудняет объяснение причин принятого решения, например, отказа в кредите или изменения инвестиционной рекомендации. Во-вторых, возрастает риск технологической дискриминации, связанный с использованием неполных или искажённых данных. В-третьих, усиливается опасность киберугроз, поскольку расширение цифровых процессов делает финансовые

организации всё более уязвимыми к внешнему вмешательству [3]. Кроме того, автоматизация приводит к трансформации профессиональных ролей на финансовом рынке: часть функций специалистов замещается цифровыми системами, а требования к квалификации сотрудников смещаются в сторону цифровых компетенций.

Следует отметить, что искусственный интеллект не устраняет субъективный фактор полностью, а лишь переводит его на новый уровень. Алгоритмы создаются, обучаются и корректируются человеком, поэтому в них могут воспроизводиться существующие институциональные ограничения, ошибки и предубеждения. Это означает, что поведение участников финансового рынка в условиях цифровизации определяется сложным взаимодействием технологических, организационных и правовых факторов. Именно поэтому эффективное использование искусственного интеллекта требует не только технической модернизации, но и развития этических стандартов, правовых механизмов ответственности и инструментов независимого аудита алгоритмов [2].

Таким образом, развитие искусственного интеллекта оказывает многоаспектное влияние на поведение участников российского финансового рынка. Оно открывает новые возможности для повышения эффективности, персонализации услуг, снижения издержек и улучшения качества анализа данных.

Одновременно усиливаются вызовы, связанные с непрозрачностью алгоритмов, киберрисками, возможностью технологической дискриминации и ростом системной уязвимости рынка. В этих условиях дальнейшее развитие финансового сектора России во многом будет зависеть от способности участников рынка и государства обеспечить ответственное внедрение искусственного интеллекта, сочетающее инновационность, устойчивость и защиту интересов пользователей.

Список литературы

1. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/onfintech/ (дата обращения 20.03.2026).
2. Банк России. Доклад для общественных консультаций «Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке». URL: https://cbr.ru/analytics/d_ok/Consultation_Paper_03112023/ (дата обращения 20.03.2026).
3. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2024 год и период 2025 и 2026 годов. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408208163/> (дата обращения 20.03.2026).

НЕЙРОЭКОНОМИКА: ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОТЫ МОЗГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Современный мировой бизнес находится на пороге серьезных кадровых вызовов, которые могут оказать значительное влияние на его функционирование и развитие. По данным различных исследований, к 2030 году мировая экономика может столкнуться с острым дефицитом квалифицированных специалистов, что приведет к недополучению выручки в диапазоне от 5 до 8,5 триллионов долларов США [1, стр. 6]. Этот кризис обусловлен рядом факторов, среди которых особенно выделяется демографический сдвиг, проявляющийся в старении населения и снижении уровня рождаемости в развитых странах. Россия, как и многие другие страны, не остается в стороне от этой проблемы: ожидается, что численность трудоспособного населения в стране будет сокращаться, что, безусловно, усугубит конкуренцию за таланты и квалифицированные кадры. В ответ на эти серьезные вызовы глобальный бизнес начинает осознавать необходимость перехода от традиционного, зачастую пассивного, подхода к поиску готовых специалистов к более активным стратегиям, включающим инвестиции в развитие и удержание человеческого капитала.

Параллельно, на передний план выходит не только поиск новых сотрудников, но и создание условий для роста и развития уже существующих кадров. Важным аспектом этого процесса становится внимание к благополучию и психическому здоровью сотрудников, что находит свое отражение в проведении специализированных мероприятий, таких как «Mental Health Day in Davos» в рамках Всемирного экономического форума. На этих мероприятиях обсуждаются концепции, связанные с «мозговым капиталом» (braincapital), который рассматривается как критически важный актив для экономического процветания [2, стр. 6].

В этом контексте нейроэкономика выступает не просто как новый инструмент, а как новая парадигма понимания ключевого ресурса любой организации — человека. В то время как классическая экономика труда оперирует моделями рационального агента, а психология управления исследует поведенческие конструкции, нейроэкономика стремится изучить биологические и нейронные основы этих моделей. Российский нейробиолог В. А. Ключарёв определяет нейроэкономику как раздел нейробиологии, который исследует механизмы принятия решений, возникшие на стыке экономики и психологии. Этот междисциплинарный подход позволяет переводить управленческие задачи из области

интуитивных догадок в сферу научно обоснованных гипотез, касающихся работы мозга в организационной среде.

Нейроэкономика как самостоятельная область знаний начала формироваться в начале 2000-х годов, и ее родоначальником считается нейробиолог Пол Глимчер. В ходе его исследований были сделаны фундаментальные открытия, которые были получены в экспериментах на приматах. В этих экспериментах было показано, что активность определенных нейронов в теменной коре мозга накапливает информацию и достигает порогового значения, после которого происходит принятие решения [3, стр. 6]. Данное открытие стало важным шагом в понимании того, как именно мозг обрабатывает информацию и принимает решения в условиях неопределенности.

На протяжении значительного времени в области нейробиологии существовала доминирующая модель, согласно которой за процесс принятия решений отвечают специализированные центры, расположенные в префронтальной коре головного мозга. Однако недавнее исследование, проведенное Международной мозговой лабораторией (International Brain Laboratory, IBL), которое было опубликовано в авторитетном научном журнале Nature, привнесло кардинальные изменения в эту устоявшуюся парадигму. В рамках этого исследования ученые, объединив усилия 22 лабораторий, впервые смогли создать полную карту процессов принятия решений в мозге мыши, что стало возможным благодаря регистрации активности более 620 000 нейронов, которые находились в 279 различных областях мозга [4, стр. 6].

Ключевым выводом этой работы стало то, что принятие решений не является локализованным процессом, а представляет собой результат скоординированной работы распределенной сети нейронов, охватывающей практически все области мозга — от сенсорных до моторных. Интересно, что информация о внутренних ожиданиях и вероятностях, таких как, например, вероятность получения вознаграждения за усилия, кодируется не в нескольких определенных областях мозга, а рассредоточена по приблизительно 30% всех изученных из них. Данное открытие указывает на то, что такие управленческие категории, как «ожидания сотрудников», «восприятие справедливости» или «готовность к риску», не являются лишь абстрактными психологическими конструкциями. На самом деле, они имеют материальный субстрат — широкую нейронную активность, которая может быть измерена и проанализирована. Следовательно, изменение этих ожиданий, например, через внедрение прозрачной системы ключевых показателей эффективности (KPI), — это не просто задача, связанная с коммуникацией, но и мотивацией, а процесс, который требует «перенастройки» сложных распределенных нейронных ансамблей, что, в свою очередь, требует времени, последовательности и повторяемости сигналов.

Кроме того, индивидуальные решения человека в группе редко бывают полностью независимыми. Группа исследователей из НИУ ВШЭ, используя методы функциональной магнитно-резонансной томографии (фМРТ) и магнитоэнцефалографии (МЭГ), активно изучает феномен конформизма. Метод МЭГ, обладающий высоким временным разрешением, позволяет исследователям увидеть, как в мозге формируется конформное поведение не только в пространственном контексте, но и во времени — в динамике работы нейронных сетей. Исследования показали, что эффективное социальное влияние может быть объяснено модуляцией работы определенной системы мозга, которая отвечает за автоматический контроль результатов деятельности [5, стр. 6]. То есть, когда мнение отдельного сотрудника расходится с групповой нормой, его мозг регистрирует эту ошибку, что можно интерпретировать как «я неправ». На нейронном уровне это создает определенные изменения в активности нейронов, что в конечном итоге может повлиять на поведение человека в группе.

Адаптация нейроэкономического подхода в России имеет свои уникальные особенности и специфику. Необходимо отметить наличие сильной научной базы в этой области. В России существует авторитетная академическая школа, занимающаяся нейроэкономикой, в частности, Центр нейроэкономики и когнитивных исследований НИУ ВШЭ, который создает прочную основу для развития прикладных исследований, которые могут быть применены в бизнесе и управлении.

Кроме того, в условиях демографических вызовов и санкционного давления, вопрос кадрового приоритета становится особенно острым. Концепция «мозгового капитала», продвигаемая Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD), подчеркивает значимость когнитивного и психического здоровья как ключевых факторов, способствующих экономическому росту. В российском контексте это означает, что инвестиции в благополучие сотрудников и развитие их когнитивной гибкости должны рассматриваться не просто как часть социального пакета, а как стратегическая необходимость для достижения инновационного прорыва и успешного импортозамещения.

Одной из ключевых возможностей использования нейроэкономики является прогнозирование успешности работы сотрудника через нейропрофилирование. Так как традиционные методы оценки персонала, такие как интервью, тесты и рекомендации, имеют довольно ограниченную точность диагностики, которая, как показывает практика, не превышает 46% [6, стр. 5]. Из этого следует, что более половины решений, принимаемых в области управления кадрами, основываются на данных, которые можно считать недостаточно надежными. В результате, многие компании рискуют, опираясь на неэффективные методы оценки, что может привести к неверным кадровым решениям и, как следствие, снижению

общей эффективности работы команды. В этом контексте нейроэкономика предлагает более современные и обоснованные подходы к оценке сотрудников.

Одним из таких методов является анализ объективных нейробиологических маркеров, который включает в себя изучение когнитивных паттернов, поведенческих реакций и скрытых предпочтений. Применение этих методов позволяет значительно повысить точность прогнозирования успешности сотрудника, достигая уровня до 85% [7, стр. 5]. Такое возможно потому, что нейропрофилирование фокусируется на анализе автоматических реакций мозга, которые не могут быть сознательно искажены или «подделаны» кандидатом.

Таким образом, нейробиологические методы представляют собой более объективный способ оценки, чем традиционные интервью и тесты. Ключевыми нейробиологическими механизмами, которые лежат в основе этой возможности, являются прилежащее ядро (*nucleus accumbens*) и дорсолатеральная префронтальная кора. Данные структуры мозга определяют, как человек оценивает риски, реагирует на неопределенность и принимает решения в условиях дефицита времени. Автоматические реакции, происходящие в этих областях, не контролируются сознанием и, следовательно, могут служить более надежными показателями, чем ответы, полученные в ходе интервью. Нейрофизиологическая диагностика учитывает не только поведенческие проявления, но и структурно-функциональную организацию мозга, что позволяет получить более полное представление о кандидате.

Примером успешного внедрения таких методов является компания PersonaTalent, которая представляет собой российскую DeerTech-компанию, занимающуюся разработкой платформы для нейропрофилирования талантов. Система анализирует «различное подсознательное когнитивное восприятие визуальных символов», на основе чего делаются выводы о кандидатах на различные должности [8, стр. 5]. Методология, используемая в компании, направлена на несколько ключевых целей. Во-первых, она помогает определить соответствие кандидата требованиям конкретной должности и корпоративной культуре. Во-вторых, она позволяет выявлять сотрудников, которые имеют потенциал длительного пребывания в компании. И, в-третьих, методология способствует формированию команд с учетом когнитивной совместимости между членами команды. Результаты применения нейропрофилирования в компании PersonaTalent впечатляют. В 2025 году в рамках федеральной программы был запущен проект, цель которого — нейропрофилирование 10 000 подростков из различных регионов России. Открываются новые горизонты для применения нейробиологических методов в области оценки талантов и формирования кадрового резерва, что может существенно изменить подходы к управлению человеческими ресурсами в будущем.

Нейроэкономика предлагает управлению персоналом не просто новый набор инструментов, но и совершенно новую онтологию объекта управления. Сотрудник рассматривается как носитель сложного, пластичного и социально обусловленного мозга, чье поведение и решения подчиняются биологическим законам. Интеграция этих знаний в практику управления позволяет перейти от реактивного и стандартизированного подхода в HR к проактивному и персонализированному. Для России, обладающей развитой нейронаучной школой и остро нуждающейся в активизации своего «мозгового капитала», этот переход представляет собой не только предмет академического интереса, но и стратегическую необходимость.

Список литературы

1. Петров М. Дефицит талантов растёт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7733425>(дата обращения: 10.02.2026).
2. The REAL Mental Health Foundation. Mental Health Day in Davos 2026 Agenda. – Davos, Switzerland, 2026.
3. Dennison, J. B., Sazhin, D., & Smith, D. V. Decision neuroscience and neuroeconomics: Recent progress and ongoing challenges // Cognitive science. 2022. № 13(3), e1589. <https://doi.org/10.1002/wcs.1589>.
4. International Brain Laboratory., Angelaki, D., Benson, B. et al. A brain-wide map of neural activity during complex behavior // Nature. 2025. № 645, pp. 177–191. <https://doi.org/10.1038/s41586-025-09235-0>.
5. Кислов А., Горин А., Куц А., Шестакова А., Ключарёв В. Neural correlates of the non-optimal price: an MEG/EEG study // Frontiers in Human Neuroscience. 2025. Т. 19. Ст. 1519173. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2025.1519173>.
6. St Petersburg University expert at the Labour Forum: neural network to help identify employee burnout. URL: <https://english.spbu.ru/en/node/48653>(дата обращения: 21.03.2026).
7. IT Russia. Russia Debuts AI-Driven Hiring Platform That Matches Talent With Precision. 2025. URL: <https://itrussia.media/en/article/russia-debuts-ai-driven-hiring-platform-that-matc-28-07-2025>(дата обращения: 21.03.2026).
8. PersonaTalent. Технология нейропрофилирования. URL: <https://personatalent.ru> (дата обращения: 21.03.2026).

Трайзе А. В., Кузьмина П. Д.
студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ФОРМУЛИРОВКИ ВАКАНСИИ НА ОТКЛИК СОИСКАТЕЛЯ

В современном мире, где из-за дефицита кадров конкуренция за грамотных и талантливых работников достигает небывалых масштабов, перед менеджментом стоит очень сложная задача, в условиях сильно ограниченного рынка труда, по привлечению и удержанию таких работников [1].

Важнейший инструмент привлечения соискателей – тексты вакансий, которые не только представляют компанию и ее ценности, а также формируют первое впечатление о рабочем месте.

Ключевую роль в создании привлекательного образа работодателя играют маркетинговые приемы – эмоциональные слоганы, визуальные описания корпоративной культуры и преимуществ компании [2]. Интеграция HR и маркетинга открывает новые возможности для привлечения талантов, так как эффективная формулировка вакансии может значительно повлиять на готовность кандидатов откликнуться.

Цель данного исследования – проанализировать влияние маркетинговой формулировки вакансии на готовность соискателей откликнуться и рассмотреть, как различные подходы к написанию вакансий могут влиять на поведение кандидатов.

В ходе исследования были выдвинуты гипотезы о том, что респонденты чаще выражают намерение откликнуться на вакансии с яркой маркетинговой формулировкой (гипотеза 1) и ожидают более низкие зарплаты при повышении удовлетворённости нематериальными преимуществами (гипотеза 2).

В последние годы концепция employer branding (HR-брендинг, развитие бренда работодателя) стала важным аспектом стратегического управления человеческими ресурсами [3].

Исследования показывают, что сильный имидж работодателя не только привлекает высококвалифицированных кандидатов, но и способствует повышению их вовлеченности и удовлетворенности на рабочем месте. Эффективные коммуникации, включая тексты вакансий, играют ключевую роль в формировании этого имиджа.

Психология восприятия также подтверждает, что то, как информация представляется, может существенно изменить её восприятие. Например, эффект фрейминга (framing effect) показывает, что восприятие информации зависит от того, как она подана [4].

В контексте формулировки вакансий это означает, что эмоциональные слоганы, яркое описание корпоративной культуры и акцент на преимуществах компании могут создать положительное первое впечатление, что, в свою очередь, повысит вероятность отклика соискателя.

Для проверки гипотез о влиянии маркетинговой формулировки вакансий был проведен онлайн А/В-эксперимент. В рамках этого

эксперимента были созданы две версии одной и той же вакансии (таблица 1-2).

Таблица 1 - Версия А – маркетинговая формулировка, акцентирующая внимание на преимуществах работы в компании, возможностях карьерного роста и уникальной корпоративной культуре.

Менеджер по подбору персонала	
от 50 000 до 80 000 Р за месяц, до вычета налогов Выплаты: два раза в месяц Опыт работы: не требуется Полная занятость/ Стажировка Оформление: Трудовой договор График: 5/2 Рабочие часы: 8 Формат работы: на месте работодателя	Присоединяйтесь к нашей команде и станьте частью компании, где ценятся ваши идеи и талант! «N» - динамично развивающаяся компания, стремящаяся привлечь лучших специалистов в своей области. В качестве менеджера по подбору персонала вы получите уникальную возможность влиять на формирование команды и развивать корпоративную культуру, основанную на взаимопомощи и поддержке.
Что мы предлагаем: • Карьерный рост: У нас вы сможете не только развивать свои навыки, но и продвигаться по карьерной лестнице, Мы поддерживаем инициативу и стремление к обучению! • Уникальная корпоративная культура: Мы верим в важность здоровой атмосферы в коллективе. У нас проводятся регулярные тимбилдинги, тренинги и мероприятия, которые помогут вам лучше узнать коллег и создать крепкие связи. • Комфортные условия работы: Мы предлагаем гибкий график, возможность удаленной работы и современные офисные пространства, чтобы вы могли сосредоточиться на своих задачах. • Конкурентоспособная зарплата и бонусы: Мы ценим ваш труд и готовы вознаградить вас за достижения!	
Ваши обязанности: • Поиск и привлечение кандидатов через различные каналы. • Проведение собеседований и оценка кандидатов. • Сотрудничество с руководителями подразделений для определение потребностей в персонале • Участие в разработке и реализации стратегий по улучшению процесса подбора. Если вы хотите стать частью команды, которая меняет правила игры, отправляйте свое резюме! Мы ждем именно вас!	

Таблица 2 - Версия В – нейтральная формулировка, содержащая стандартные требования и обязанности без эмоциональной окраски.

Менеджер по подбору персонала
от 40 000 до 70 000 Р за месяц, на руки Выплаты: два раза в месяц Опыт работы: 1-3 года Полная занятость Оформление: Трудовой договор График: 5/2 Рабочие часы: 8 Формат работы: на месте работодателя
Обязанности: • Поиск и привлечение кандидатов через различные каналы. • Проведение собеседований и оценка кандидатов. • Сотрудничество с руководителями подразделений для определения потребностей в персонале. • Участие в разработке и реализации стратегий по улучшению процесса подбора.
Требования: • Высшее образование. • Опыт работы в сфере подбора персонала от 1 года. • Знание методов подбора и оценки кандидатов. • Умение работать с различными инструментами поиска (например, социальные сети, кадровые сайты). • Коммуникабельность и умение работать в команде.
Условия: • Полный рабочий день. • Конкурентоспособная заработная плата. • Возможность профессионального роста. Если вы соответствуете указанным требованиям и заинтересованы в данной вакансии, пожалуйста, отправьте свое резюме.

Выборка исследования: целевая аудитория состояла из студентов старших курсов (3-4 курс) и недавних выпускников, что позволяет

сосредоточиться на тех, кто активно ищет работу или планирует это в ближайшем будущем. Размер выборки составил примерно 100 участников, которые были набраны через студенческие чаты и социальные сети.

Процедура исследования: участники были поделены на две равные части и случайным образом назначены к одной из двух версий вакансии. Каждому участнику был показан скриншот макета вакансии, после чего они заполняли короткую анкету.

Пример анкеты:

1. Какова вероятность, что вы откликнитесь на эту вакансию? (1-7)
2. Приняли бы вы приглашение на собеседование? (Да/Нет)
3. Какой минимальный уровень зарплаты вы считаете приемлемым для этой позиции? (в рублях)
4. Насколько компания кажется вам престижной/надёжной? (1-7)
5. Какие элементы повлияли на ваше решение?

Переменные: намерение откликнуться на вакансию (измеряемое по шкале от 1 до 7, а также бинарным вопросом «Будете ли вы откликаться на эту вакансию?») и ожидаемая минимальная зарплата (в виде диапазонов или точной суммы).

Анализ результатов исследования:

Полученные данные были проанализированы с использованием статистических методов, чтобы определить значимость различий между группами А и В. Основное внимание было уделено проверке гипотез 1 и 2.

Были получены следующие результаты:

1. Намерение откликнуться на вакансию:

В группе А (маркетинговая формулировка) 88% участников заявили о намерении откликнуться на вакансию, оценив свое намерение в среднем на 6,2 из 7.

В группе В (нейтральная формулировка) только 45% участников выразили желание откликнуться, средняя оценка составила 3,1 из 7.

Вывод: Респонденты значительно чаще заявляли о намерении откликнуться на вакансию с маркетинговой формулировкой (гипотеза 1 подтверждена)

2. Приглашение на собеседование:

В версии А: 90% респондентов ответили «Да».

В версии В: 60% респондентов ответили «Да».

Вывод: Маркетинговая формулировка увеличивает готовность соискателей пройти собеседование.

3. Ожидаемая минимальная зарплата:

Участники группы А ожидали минимальную зарплату в диапазоне от 30 000 до 50 000 рублей, при этом 30% указали сумму выше 50 000 рублей.

Участники группы В ожидали зарплату в диапазоне от 40 000 до 60 000 рублей, при этом только 15% указали сумму выше 60 000 рублей.

Вывод: На маркетинговую версию вакансии соискатели ожидали зарплаты чуть ниже, но были более удовлетворены нематериальными преимуществами (гипотеза 2 подтверждена)

4. Престижность компании:

Средняя оценка для версии А: 6,5 из 7.

Средняя оценка для версии В: 4,8 из 7.

Вывод: Маркетинговая формулировка значительно повышает восприятие престижности и надежности компании.

5. Элементы, повлиявшие на решение:

В маркетинговой версии респонденты чаще упоминали такие элементы, как корпоративная культура и возможности роста, в то время как в нейтральной версии акцент был сделан на зарплату и обязанности.

Проведенное исследование подтвердило, что использование маркетинговых приемов при составлении текстов вакансий значительно увеличивает вероятность отклика со стороны потенциальных кандидатов, так как это помогает соискателю создать более привлекательный образ компании.

Данный вывод подчеркивает необходимость интеграции маркетинговых стратегий в HR-процессы. Компаниям следует не только выдвигать требования к кандидатам, но и грамотно представлять свои вакансии, создавать убедительные и вдохновляющие описания, резонирующие с целевой аудиторией [5].

Таким образом, правильная формулировка вакансий не только улучшает имидж компании, но и способствует созданию более мотивированного и удовлетворенного кадрового состава.

Список литературы

1. Кадровый голод в 2025: прогноз дефицита кадров. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kadry-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 18.02.2026)
2. Маркетинг персонала: от организации до управления. URL: <https://rb.ru/stories/marketing-personala/> (дата обращения: 18.02.2026)
3. Руководство по HR-маркетингу для компании. URL: <https://takethecake.ru/baza-znaniy/rukovodstvo-po-hr-brendu> (дата обращения: 22.02.2026)
4. Эффект фрейминга: что это и как работает в маркетинге. URL: <https://takethecake.ru/baza-znaniy/rukovodstvo-po-hr-brendu> (дата обращения: 20.02.2026)
5. Как сформулировать вакансию для хороших откликов: пошаговая инструкция. URL: <https://saratov.hh.ru/article/24517> (дата обращения: 22.02.2026)

КАК ИЗМЕНИЛОСЬ ПОВЕДЕНИЕ РОССИЯН В СФЕРЕ ЛИЧНЫХ ФИНАНСОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ

Финансовое поведение россиян за последние несколько лет претерпело фундаментальные изменения, вызванные сочетанием внешних экономических шоков, технологической революцией и структурных сдвигов в доходах населения. Если рассматривать период с 2022 по 2026 год, можно говорить о формировании качественно новой модели обращения с личными финансами. Целью работы является изучение пяти ключевых трансформаций: изменений доходной базы, сберегательных стратегий, кредитного поведения, технологической революции в финансах и поколенческих различиях.

Главный макроэкономический итог последних лет – качественный сдвиг в самоощущении граждан. Согласно данным ВЦИОМ, за два десятилетия доля россиян, которым «совершенно не хватает» денег, сократилась в 2,4 раза – с 43% в 2006 году до 18% в 2025 году [1]. Сегодня половина населения России оценивает свой доход как достаточный, причем структура общества эволюционировала от «пирамидальной» к «ромбовидной», где ядро составляют среднедоходные группы [2].

Таблица 1 – Динамика самооценки материального положения (2006-2025), %

Оценка	2006 г.	2025 г.	Изменение
Вполне хватает	5	18	+13
Скорее хватает	13	31	+18
Скорее не хватает	39	32	-7
Совершенно не хватает	43	18	-25

Исследование Центробанка подтверждает эту динамику: у 65% домохозяйств с 2022 по 2024 год реальные доходы выросли, причем у пятой части опрошенных – более чем на 50% [3]. Особенно важно, что оценки личной материальной стабильности сегодня выглядят самыми оптимистичными по сравнению со всеми прошлыми опросами, кроме докризисного 2013 года. Однако аналитики ЦБ предупреждают от лишнего оптимизма: экстраполяция текущего благополучия может вести к ошибочным решениям о расходах и сбережениях [4].

Вопреки кризисным лекалам, россияне демонстрируют не проедание сбережений, а их накопление. Исследование Н.Е. Тихоновой подтверждает: рост неопределенности будущего парадоксальным образом

стимулирует сберегательную активность [5, с. 12]. Доля домохозяйств, имеющих финансовык активы (исключая наличные), достигла 75,5% против 72,9% в 2022 году [3].

Ключевые особенности сберегательного поведения: мотивация – сбережения накапливаются в основном не на конкретные траты, а «на черный день», инструменты – популярность банковских вкладов выросла даже по сравнению с 2022 годом , регулярность - 15% опрошенных откладывают деньги регулярно, а остальные от случая к случаю, возрастная специфика – максимальнее сберегают лица старше 65 лет, чем люди младшего возраста [5, с. 11].

Таблица 2 – Финансовые активы домохозяйств (2022 и 2024 год), % [3]

Вид актива	Доля владеющих, 2022	Доля владеющих, 2024	Изменение
Банковские вклады	48,9	52	+3,1
Ценные бумаги	5,4	5,7	+0,3
Драгоценные металлы	0,8	0,9	+0,1
Электронные кошельки	5,9	5,5	-0,4

При этом сохраняется важная проблема: население по-прежнему предпочитает краткосрочные вложения. Доля долгосрочных сбережений в общем объёме накопленных средств составляет лишь 35,5%, хотя целевой показатель к 2030 году определен в 40% [6]. Граждане не спешат отдавать деньги надолго, что создает вызов для трансформации сбережений в инвестиционный ресурс экономики.

Переходя к кредитному поведению, необходимо отметить снижение нагрузки при росте толерантности к заимствованиям. В кредитной сфере наблюдаются разнонаправленные тенденции. Доля домохозяйств, имеющих долги, за два года снизилась с 23% до 20%. Спрос на потребительские кредиты уменьшился: в 2024 году такие кредиты имели 10% домохозяйств против 12% в 2022-м. При этом средний размер обязательств вырос, особенно по крупным кредитам. Существует парадокс современного этапа: доля тех, кто считает время для кредитов «плохим» (68%), превышает долю тех, кто не имеет кредитов вообще. Это свидетельствует о высокой кредитной нагрузке на население, сохраняющейся даже при формальном снижении числа заёмщиков. Группа финансового неблагополучия (не имеющие сбережений и одновременно имеющие непогашенные кредиты) составляет 31% средневозрастных россиян [7]. Исследование Н.Е. Тихоновой фиксирует важный феномен: происходит сокращение доли имеющих кредитно-долговую нагрузку на

фоне увеличения самой этой нагрузки у толерантно относящихся к ней россиян. Иными словами, кредиты концентрируются у тех, кто готов и способен их обслуживать, тогда как остальные предпочитают их избегать [5, с. 12]

Отдельного внимания заслуживает технологическая революция. 59% россиян готовы доверить ИИ управление личными финансами – это выше показателей Европы и США. Появилось пять новых мегатрендов: BNPL-революция (рынок вырос в 1,6 раза, 82% опробовали сервисы), исламский банкинг (26% мусульман поколения Z пользуются банками), десткий банкинг (15,8 млн детей пользуются картами по всей России), ИИ-управление (80% хотят понимать логику решений и отдают предпочтение искусственному интеллекту), стейблкоины (легализация криптовалюты для расчёта по международным счетам). Прогнозируется, что к 2030 году, понятие «банк» может исчезнуть – услуги интегрируются в нашу повседневность [8,9].

Финансовое поведение дифференцируется по возрастам. Поколение цифры (после 2001 г.) активно копит, у них наименьшая долговая нагрузка. Миллениалы (1982-2000) поляризованы: часть копит, часть нет, они лидеры по ипотеке. Поколение застоя (1948-1967гг.) имеет сбережения, но редко пополняет и избегает кредитов. Поколение оттепели (до 1947 г.) – максимум накоплений и минимум кредитов. Уровень финансовой грамотности растёт, люди копят, покупают и планируют бюджет, но остается 2 проблемы: лишь 46% могут вычислить проценты по вкладам, а 56% игнорируют накопление [1,10].

Главный вывод заключается в том, что за последние годы россияне прошли путь от пассивного реагирования на экономические шоки к активному финансовому планированию, в котором сочетаются традиционные консервативные стратегии (банковские вклады) и готовность к технологическим инновациям (ИИ-управление, BNPL). Дальнейшее развитие будет определяться способностью граждан сохранить этот баланс и трансформировать краткосрочные сбережения в долгосрочный инвестиционный ресурс.

Список литературы

1. Деньги для жизни: Аналитический обзор. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/dengi-dlja-zhizni%20> (дата обращения 28.02.2026).
2. Россияне рассказали ВЦИОМу, что стали жить богаче. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8026374> (дата обращения: 25.02.2026).
3. Как изменились доходы, расходы и сбережения россиян с 2022 года. URL: <https://sbersova.ru/sections/economy/kak-izmenilis-dohody-raskhody-i-sberezheniya-rossiyan-s-2022-goda> (дата обращения: 28.02.2026).

4. ЦБ видит риски в излишнем оптимизме россиян по поводу роста доходов. 26.11.2025. URL: <https://frankmedia.ru/178945> (дата обращения: 01.03.2026).
5. Особенности финансового поведения россиян в условиях внешних шоков последних лет. URL: https://ecsoc.hse.ru/data/2025/01/28/1974102607/ecsoc_t26_n1.pdf (дата обращения 26.02.2026).
6. Длинные деньги – дело тонкое. URL: <https://naufor.ru/tree.asp?n=30739> (дата обращения 26.02.2026).
7. Логинов Д. М. Запас прочности и финансовое обременение: кредитно-сберегательное поведение средневозрастных россиян // ЭКО. 2026. №1. С. 93-110.
8. Исследование: россияне готовы доверить личные финансы ИИ, а понятие «банк» скоро уйдет из обихода. URL: <https://rg.ru/2025/07/29/bolshe-pолоviny-rossiian-gotovy-doverit-ii-upravlenie-svoimi-finansami.html> (дата обращения: 24.02.2026).
9. Пять мегатрендов, которые кардинально меняют финансовые привычки россиян. URL: <https://plusworld.ru/articles/2025/5-megatrendov/> (дата обращения: 28.02.2026).
10. Как россияне распоряжались своими деньгами в 2025 году. URL: <https://sbersova.ru/sections/economy/kak-rossiyane-rasporyazhalis-svoimi-dengami-v-2025-godu> (дата обращения: 01.03.2026).

Труфанов Т. Д., Хахулин К. С., Оглотков Д. Н.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

РАЗВИТИЕ БИОМЕТРИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИИ

Идея создания Единой биометрической системы (ЕБС) в России возникла в 2017 году, однако свое развитие получило в 2020 году во время пандемии. В условиях вынужденного перехода на дистанционный формат, государству и бизнесу потребовалось инструменты для удаленной идентификации. За последние годы ЕБС вошла в повседневную жизнь россиян. Период 2021–2025 годов стал для нее временем существенного роста: число пользователей заметно увеличилось с 236,4 тыс. до 7,0 млн человек, а объём биометрических платежей вырос более чем в три раза. Сегодня ЕБС выступает ядром для национальной биометрической экосистемы, продолжает активно развиваться и адаптироваться под задачи и целями цифровой экономики [1].

Прежде чем углубиться в исследование, необходимо представлять принципы работы системы ЕБС в России. В данный момент в рамках ЕБС используется мультимодальная биометрическая идентификация, объединяющая два взаимодополняющих фактора: изображение лица,

сканируемое через специализированную 3D-камеру в МФЦ или смартфон и голосовой образец, записываемый при личном визите или дистанционно. Такая связка повышает точность распознавания и надёжную защиту от подделок, а регистрация в системе с использованием этих биометрических данных осуществляется на добровольной основе через уполномоченные центры или портал «Госуслуги».

В момент внедрения этой технологии потребовало защиты данных пользователей и создание правовой базы, поэтому в 2022 году был принят Федеральный закон «О биометрических персональных данных», который детально регулирует отрасль, описывает механизмы сбора, хранения и использования биометрических данных, устанавливает требования к операторам и банкам-участникам системы. Именно ведущие банки стали основными бенефициарами внедрения биометрии: Сбербанк, Альфа-Банк, Т-Банк. Участие крупных банков объясняется их технологическими возможностями и экономической выгодой [2], [3].

Отметим, что анализ динамики развития ЕБС за 2021–2025 годы демонстрирует впечатляющие темпы роста. За пять лет число пользователей ЕБС увеличилось с 0,3 млн в 2021 году до 7,0 млн в 2025 году. Количество банков-участников выросло с 85 до 250 единиц. Объём биометрических шаблонов увеличился с 0,4 до 8,1 миллиона, что указывает на углубление интеграции пользователей в систему [1].

Таблица 1 – Динамика развития ЕБС в 2021–2025 гг. [1]

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Число зарегистрированных пользователей, чел.	236,4 тыс.	~1 млн.	2 млн.	4,5 млн.	7 млн.
Число банков-участников, ед.	85	120	170	210	250
Объём биометрических шаблонов, млн.	0,4	1,1	2,4	5,2	8,1

Особенно выделяется платёжный сегмент: в 2024 году количество банковских операций увеличилось более чем в 3 раза по сравнению с 2023 годом. В первом квартале 2025 года количество платежей превысило 37,5 млн операций на сумму около 30 млрд рублей, что уже превышает показатели всего 2024 года.

При этом рост среднего чека с 653 до 800 рублей говорит о повышении доверия к технологии, а количество биометрических платёжных терминалов в России превысило 900 тысяч единиц [1].

Данный рост связан также с тем, что биометрия активно распространилась по всей территории России. Если на момент 2021 года эта технология в основном были сосредоточена в Москве и Санкт-Петербурге, то в 2025 году аналогичные проекты анонсированы в Екатеринбурге, Самаре, Нижнем Новгороде и Новосибирске.

Таблица 2 – Динамика биометрических платежей в 2021–2025 гг. [1]

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Количество операций, млн	0,5	2,1	9,8	33,1	37,5
Объём платежей, млрд руб.	0,3	1,5	6,4	21,6	30
Средний чек, руб.	600	714	653	652	800

Говоря о данной технологии, конечно, возникает вопрос, какие есть преимущества и недостатки у биометрической системы. Внедрение биометрии помогает сократить расходы банков на идентификацию клиентов примерно на 30–40%, значительно сокращает время на идентификацию клиента и ускоряет процесс оплаты. Существуют и серьёзные недостатки. Главный риск – это утечка биометрических данных, которые в отличие от паролей нельзя изменить. Централизованный характер хранения в ЕБС ещё больше увеличивает этот риск, так как там хранится вся база данных. Помимо риска хранения, существуют потенциальные риски и в оплате биометрией. Мошенники могут использовать deepfake-технологии для создания поддельных биометрических образов. Об этом, в частности, предупреждает Наталья Касперская – основательница и бывший генеральный директор компании «Лаборатория Касперского». При сбоях в работе системы клиенты могут оказаться неспособными получить доступ к средствам [3], [4], [5].

Чтобы защитить биометрическую систему от утечек данных, летом 2023 года коммерческим компаниям запретили хранить биометрию. Все имеющиеся данные они передали в ЕБС. Это сделано для того, чтобы гарантировать безопасность биометрических данных. Конечно, это не означает что ЕБС является неуязвимой и не может быть взломана, или какой-нибудь недобросовестный сотрудник не сольёт информацию за деньги [6].

Банки имеют дело с биометрическими данными клиентов и отвечают за их сбор и обработку в России. Однако, они не хранят биометрию у себя, а лишь получают временный доступ к её проверке в момент идентификации клиента, данные передаются в ЕБС, и на этом этапе могут возникнуть проблемы с их кражей. Государство активно ужесточает ответственность за утечку персональных данных, в том числе биометрических. В 2024 году подписан закон об уголовной ответственности за незаконное использование компьютерной информации, содержащей персональные данные, а с 30 мая 2025 года существенно выросли штрафы за утечку персональных данных и другие нарушения [7], [8].

Вопрос рисков будет возникать всегда. Идеальной системы с первого раза создать невозможно, но постепенно она будет

совершенствоваться. На этой основе интересно сравнить опыт России с другими странами. Международный опыт можно разделить на 2 разных подхода: централизованную модель (Индия, Китай) и децентрализованную (ЕС).

Ближайшая к РФ - индийская система. Aadhaar ID – это цифровое удостоверение личности и система биометрической идентификации и аутентификации граждан. Оно разработано в 2009 году, и сейчас в Индии практически любое официальное действие можно совершить через обращение к реестру Aadhaar [9].

Европейская модель внедрения биометрических систем принципиально отличается от централизованных подходов. В ЕС отсутствует единая государственная база биометрических данных граждан, а регулирование строится на децентрализованной архитектуре с приоритетом защиты приватности. Регулирование основано на GDPR, AI Act и eIDAS 2.0. Существующие системы (EES, VIS, Eurodac, sBMS) применяются исключительно для контроля границ, миграции и правоохранительной деятельности в отношении неграждан ЕС. При этом каждая операция подлежит строгому надзору независимых органов защиты данных [10].

По нашему мнению, несмотря на недостатки, биометрия в Россия будет продолжать активно развиваться как один из множества способов удобной оплаты и идентификации. Регистрация в ней полностью добровольная и нет предпосылок для того, чтобы одна такая система полностью заменила другие, так как у неё тоже достаточно рисков. Один неучтённый риск в таком случае может нанести слишком огромный урон по системе. Именно поэтому, Банк России, известный своим консерватизмом, продвигает сразу несколько таких “удобных” систем, которые должны сосуществовать и конкурировать друг с другом, давая толчок развитию экономики Российской Федерации.

Список литературы

1. Мирошниченко А. Т., Ульянченко С. А. О., Носова Т. П. Развитие и инновации биометрических технологий в банковском секторе России в 2023–2025 ГГ. // Вестник науки. 2026. Т. 3. № 1(94). С. 170–178. EDN OOWNKWW.
2. Федеральный закон от 29 декабря 2022 г. № 572-ФЗ «Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных, о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Станет ли биометрия привычным способом оплаты в России. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8290216?ysclid=mn1s42aipx917758836> (дата обращения: 22.03.2026).
4. Что такое Единая биометрическая система (ЕБС). URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/innovation/edinaya-biometricheskaya-sistema/?ysclid=mn1ro43anl667006943> (дата обращения: 22.03.2026).
5. Наталья Касперская о будущем без ИИ и защите от мошенников. URL: https://vk.com/video-13984605_456276362?ysclid=mn1sy4enr231909053 (дата обращения: 22.03.2026).
6. Шесть мифов об опасности биометрии. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person/kibrary/articles/shest-mifov-ob-opasnosti-biometrii?ysclid=mn1snvuhqe24569841> (дата обращения: 22.03.2026).
7. Биометрические данные в банке: как работают, зачем нужны и что говорит закон. URL: <https://ingobank.ru/blog/biometricheskie-dannye-v-banke/> (дата обращения: 22.03.2026).
8. Подписан закон об уголовной ответственности за незаконное использование компьютерной информации, содержащей персональные данные. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/87301.html?ysclid=mn1sqezh9462741> (дата обращения: 22.03.2026).
9. Чем в России полезен опыт крупнейшей биометрической системы в мире. URL: <https://www.marksw Webb.ru/blog/chem-v-rossii-polezen-opyt-krupneyshey-biometricheskoj-sistemy-v-mire/?ysclid=mn1ssdpdxdk507008059> (дата обращения: 22.03.2026).
10. ЕС начнет внедрять систему въезда по биометрии для граждан внеблоковых стран. URL: https://rg.ru/2025/07/30/es-nachnet-vnedriat-sistemu-vezda-po-biometrii-dlia-grazhdan-vneblokovyh-stran.html?ysclid=mn1t4r6ogy343733635&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 22.03.2026).

Тугушева А. Р., Чежия А. З.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

НАЛОГОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ 2026 ГОДА: АДАПТАЦИЯ БИЗНЕСА К НОВЫМ ФИСКАЛЬНЫМ УСЛОВИЯМ

В конце 2025 года российская экономическая система столкнулась с масштабными изменениями в фискальной политике. Правительство РФ оперативно провело через законодательные инстанции пакет поправок в Налоговый кодекс, вступивших в силу с 1 января 2026 года. Для предпринимательского сообщества данные изменения означают не просто корректировку ставок, а фундаментальную перестройку бизнес-моделей.

Налоговая нагрузка перераспределяется между категориями плательщиков, льготы унифицируются, а пороги специальных режимов существенно снижаются. Целью данной работы является анализ ключевых аспектов налоговой реформы 2026 года, оценка их влияния на различные секторы экономики и разработка рекомендаций по адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования [1, с. 15].

Налоговая реформа 2026 года представляет собой структурное обновление фискальной системы Российской Федерации. Основные цели преобразований носят бюджетный, структурный и административный характер. Бюджетная цель заключается в обеспечении доходной части бюджета на 2026–2028 годы без увеличения дефицита. Полученные средства направлены на реализацию стратегических государственных задач, включая социальные обязательства, национальную безопасность и поддержку технологического суверенитета. Структурная цель направлена на исключение искусственного дробления бизнеса ради получения льготных режимов за счет снижения пороговых значений. Административная цель предполагает унификацию правил и цифровизацию расчетов для сокращения объемов ручной работы как для бухгалтеров, так и для налоговых органов [2, с. 42].

Ключевым изменением стало повышение основной ставки налога на добавленную стоимость (НДС) с 20% до 22%. Льготная ставка 10% сохранена для социально значимых товаров, однако перечень данной категории был уточнен. Для конечных потребителей это обуславливает рост цен на 1–2% в первом квартале 2026 года, что может повлечь временное снижение спроса. Для B2B-компаний увеличение ставки ведет к росту потребности в оборотном капитале для кредитования разрыва между уплатой НДС поставщикам и получением налога от покупателей. Особенно чувствительными к данным изменениям оказываются компании с длительным производственным циклом [3, с. 78].

Наиболее существенные изменения коснулись малого бизнеса в части применения упрощенной системы налогообложения (УСН). Порог дохода для освобождения от НДС был снижен с 60 млн рублей до 20 млн рублей. Компании и индивидуальные предприниматели, превысившие данный лимит, обязаны уплачивать НДС. Законодатель предоставил два варианта налогообложения: оборотный (ставки 5% или 7% без права вычета «входящего» НДС) и классический (ставка 22% с правом вычета). Выбор режима осуществляется на год и не может быть изменен в течение налогового периода. Данное изменение фактически возвращает средний бизнес с оборотом от 20 млн рублей в режим полноценного налогообложения, закрывая эпоху «налоговых гаваней» для растущих компаний [1, с. 18].

Таблица – Сравнительная характеристика ключевых параметров налоговой системы до и после реформы 2026 года [3]

Период	Порог дохода для освобождения от НДС на УСН
До 2025 года	60 млн руб. (фактически не платили НДС)
2026 год	20 млн руб.
2027 год	15 млн руб.
2028 год	10 млн руб.

Изменения коснулись и тарифов страховых взносов. Льготный тариф 15% для субъектов малого и среднего предпринимательства (с выплат сверх МРОТ) теперь доступен только ограниченному кругу отраслей, включая обрабатывающие производства, электронику, IT и науку. Для торговли, строительства, добычи полезных ископаемых и многих видов услуг тариф повышен до общеустановленного уровня в 30%. Это приводит к двукратному росту нагрузки на фонд оплаты труда для значительной части предприятий сферы услуг и ритейла. Кроме того, патентная система налогообложения сохранилась, однако лимиты доходов были привязаны к значениям УСН (20 млн руб. в 2026 году с снижением до 10 млн руб. к 2028 году), что превращает патент в инструмент исключительно для микробизнеса [2, с. 45].

Дополнительную нагрузку на бизнес оказало распространение НДС на банковские услуги. С 2026 года налог начисляется на комиссии за эквайринг, обслуживание карт и переводы через Систему быстрых платежей. Для розничной торговли с высоким оборотом безналичных платежей это влечет существенный рост издержек. Например, при комиссии банка 2% эффективная ставка возрастает до 2,44%. Также ужесточились условия для IT-компаний: аккредитованные организации перешли со льготной ставки страховых взносов 7,6% на общий тариф 15%, что значительно увеличивает затраты на персонал при сохранении льгот по налогу на прибыль [3, с. 80].

Реализация налоговой реформы создает для бизнеса ряд системных рисков. Во-первых, усложняется учет и растут административные расходы. Компаниям необходимо обновлять программное обеспечение, корректировать договоры и цены. Малый бизнес, впервые ставший плательщиком НДС, вынужден вести книгу продаж и выставлять счета-фактуры, что требует привлечения дополнительных бухгалтерских ресурсов. По оценкам экспертов, затраты малых фирм на бухгалтерские услуги могут вырасти до 200–300 тысяч рублей ежегодно. Во-вторых, усиливается контроль со стороны Федеральной налоговой службы (ФНС). Камеральные проверки теперь могут проводиться по экстерриториальному принципу, что увеличивает риски для предпринимателей [1, с. 20].

Наиболее критическим риском является потенциальная теневизация экономической деятельности. Превышение оптимального уровня

налогообложения может привести не к росту доходов бюджета, а к их падению из-за ухода бизнеса в тень. По оценкам бизнес-сообществ, до 20% предпринимателей рассматривают возможность закрытия, а с рынка может уйти до 300 тысяч малых компаний. При обороте около 18 млн рублей и рентабельности 9–10% новые обязательства по НДС и страховым взносам делают бизнес нерентабельным. Кроме того, постоянные изменения правил игры лишают возможности долгосрочного планирования, что негативно сказывается на инвестиционной активности [2, с. 48].

В целях успешной адаптации к изменившимся фискальным условиям предпринимателям целесообразно реализовать комплекс последовательных управленческих мер. Первостепенной задачей является пересчет юнит-экономики: необходимо актуализировать расчет себестоимости единицы продукции или услуги с учетом возросшей налоговой нагрузки и обосновать корректировку цен. Следующим этапом выступает выбор оптимального режима уплаты НДС для субъектов на УСН, базирующийся на детальном анализе цепочки клиентов и поставщиков. Третьим направлением становится пересмотр политики оплаты труда, включая рассмотрение законных методов оптимизации (например, выплата дивидендов), при строгом контроле рисков дробления бизнеса. Четвертый шаг предполагает системный мониторинг лимитов доходов для своевременного прогнозирования перехода налоговых режимов и интеграции этих данных в финансовую модель. Завершающим элементом выступает обеспечение прозрачности учета и внедрение грамотных механизмов ценообразования [3, с. 85].

Таким образом, в пост-реформенный период эффективность деятельности предприятий будет определяться не только операционными показателями, но и качеством налогового менеджмента. Исключительно проактивный, сбалансированный и стратегически ориентированный подход к управлению фискальной нагрузкой позволит бизнесу не просто адаптироваться к новым реалиям, но и использовать их как возможность для укрепления конкурентных позиций. Долгосрочная устойчивость компании в условиях трансформации экономической среды напрямую зависит от способности гармонизировать налоговое планирование с общей стратегией развития.

Список литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 25.12.2025). СЗ РФ. 2025. № 52. Ст. 1205.
2. Обзор налоговой реформы 2026 года: последствия для бизнеса // Финансовая газета. 2025. № 12. С. 40–55.
3. Адаптация предприятий к изменениям налогового законодательства: учебное пособие / под ред. В.Г. Князева. – М.: Инфра-М, 2026. 150 с.

4. Оценка рисков теневизации экономики в условиях фискальной консолидации // Экономика России: теория и практика. 2025. № 3. С. 15–28.

Туркин А. А.

студент 1 курса магистратуры факультета технологического менеджмента
и инноваций университета «ИТМО»

Смирнов А. В.

студент 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ЦЕНОВАЯ ДОСТУПНОСТЬ ЖИЛЬЯ В РОССИИ: ДИНАМИКА СООТНОШЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ЦЕНЫ НА ВТОРИЧНОМ РЫНКЕ

Жилье является базовой потребностью, уровень удовлетворения которой выступает не только индикатором социального благополучия, но и фундаментальным условием экономической стабильности.

Повышение доступности жилья – одно из проявлений роста уровня жизни в стране и фактор повышения рождаемости. Согласно опросу ВЦИОМ, каждый четвертый респондент считает отсутствие собственного жилья препятствием к рождению детей, а почти половина – что без собственной квартиры не стоит создавать семью. Отношение к жилью как к обязательному условию создания семьи становится характерным для молодого поколения [1].

С учетом демографического кризиса в России (на декабрь 2025 года суммарный коэффициент рождаемости составил 1,374; для естественного воспроизводства населения требуется коэффициент 2,1 и выше [2]), исследование доступности жилья в условиях изменения поведенческих установок молодого поколения остается одной из наиболее актуальных исследовательских тем.

В статье рассматривается динамика ценовой доступности жилья в России начиная с 2000 года. В качестве показателя ценовой доступности используется отношение средней заработной платы к цене квадратного метра на вторичном рынке жилья.

Для более точной оценки ценовой доступности жилья для широких слоев населения использование средней номинальной заработной платы по экономике является недостаточно репрезентативным, поскольку существенно искажается за счет высоких доходов узкой группы населения. Поэтому в качестве индикатора доходов используются данные Федеральной службы государственной статистики о распределении заработной платы по 10-процентным группам работников организаций.

Для оценки дохода используется среднее значение 5-й и 6-й децильных групп. Выбор именно этих групп обусловлен тем, что они

наиболее приближены к медианному уровню оплаты труда, который, в отличие от средней арифметической, нечувствителен к выбросам в распределении. Поскольку официальный расчет медианной заработной платы в России ведется Росстатом только с 2019 года, применение данного подхода позволяет обеспечить сопоставимость данных за весь рассматриваемый период с 2000 года.

Для характеристики цены квадратного метра в исследовании используется средняя цена 1 кв. м общей площади квартир на вторичном рынке жилья по всей стране. Из исследования намеренно исключена динамика цен на первичном рынке жилья, так как различные льготные программы (семейная ипотека, льготная ипотека, IT-ипотека и другие) привели к тому, что цена квадратного метра на рынке новостроек выросла существенно сильнее, чем на рынке вторичного жилья. Использование данных по новостройкам может искажать результаты исследования, что представляет собой ограничение применяемого подхода и должно учитываться при интерпретации результатов.

Результаты расчета соотношения цены квадратного метра и заработной платы представлены на Рисунке, где более высокий коэффициент означает меньшую доступность жилья.

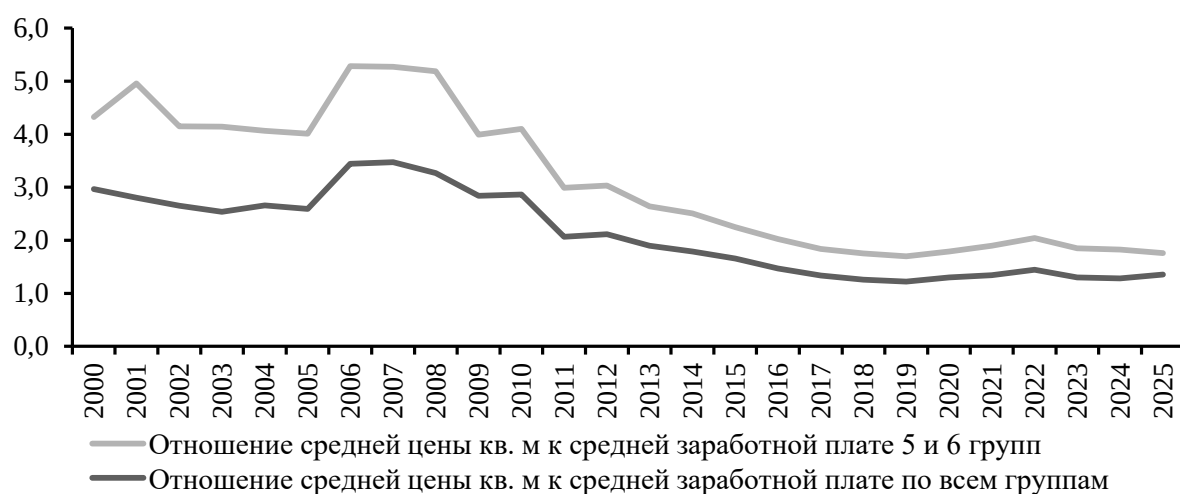


Рисунок – Динамика отношения средней цены квадратного метра жилья к средней заработной плате [3, 4]

За весь рассматриваемый период наблюдается устойчивый тренд на увеличение ценовой доступности квадратного метра относительно доходов. Это характерно как для средней заработной платы по всем группам, так и для 5-й и 6-й децильных групп, которые отражают средний уровень доходов широких слоев населения. Отдельный эпизод снижения доступности наблюдался в 2006-2008 годах, когда рост цены на жилье существенно опережал рост заработных плат.

Таким образом, за период с 2000 по 2025 год наблюдается устойчивый рост ценовой доступности жилья. Количество заработных плат, необходимых для приобретения одного квадратного метра на вторичном рынке, сократилось с 4,3 до 1,8. На долгосрочном интервале темпы роста доходов широких слоев населения в среднем опережали рост цен на вторичное жилье, за исключением периода 2006-2008 гг., когда наблюдалось временное снижение доступности.

Полученные результаты, основанные на использовании децильных групп в условиях ограниченных данных по медианному уровню дохода, свидетельствуют о росте ценовой доступности жилья в рамках используемой методики. Однако текущее исследование ограничивается только одним из факторов, влияющих на доступность жилья. Субъективная оценка доступности, которую можно наблюдать в опросах населения, зависит и от иных факторов, включая ипотечные ставки, требования к первоначальному взносу, норму сбережений домохозяйств.

Список литературы

1. Квартирный ответ на демографический вопрос. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kvartirnyi-otvet-na-demograficheskii-vopros> (дата обращения: 12.03.2026).
2. Суммарный коэффициент рождаемости продолжил снижаться в 2025 году. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2026/01/23/1171174-summarnii-koeffitsient-rozhdaemosti-prodolzhil-snizhatsya> (дата обращения: 10.03.2026).
3. Средняя заработная плата по 10-процентным группам работников. URL: https://www.rosstat.gov.ru/labour_costs (дата обращения: 12.03.2026).
4. Средняя цена 1 кв. м общей площади квартир на рынке жилья. URL: <https://fedstat.ru/indicator/31452> (дата обращения: 14.03.2026).

Утегалиева Д. А., Евтеева Д. И.
студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г.Чернышевского

ВЛИЯНИЕ ESG-ФАКТОРОВ НА ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ РОССИЙСКОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА

Ключевым вопросом современного инвестиционного анализа становится определение роли нефинансовых факторов в оценке стоимости и рисков компании. Целью данного исследования является выявление механизмов влияния ESG-факторов на принятие инвестиционных решений в России и анализ эволюции стратегий управления капиталом под воздействием новых правил регулирования.

Ключевым событием 2026 года стал запуск Московской биржей индекса ESGI 16 февраля 2026 года — шестого индекса устойчивого развития. Его уникальность в том, что он опирается на рейтинги сразу четырёх ведущих агентств («Эксперт РА», АКРА, НРА и НКР) [1, с. 1]. В базу расчета вошли акции 20 наиболее прозрачных эмитентов, имеющих действующие ESG-рейтинги от указанных агентств [1, с. 1]. Методика расчета разработана в сотрудничестве с «Эксперт РА», что подтверждает надежность индекса как инструмента для ответственного инвестирования [1, с. 1]. Параллельно Московская биржа совместно с РСПП и RAEX рассчитывает четыре профильных индекса устойчивого развития, включая индексы «Ответственность и открытость» (оценивающий качество раскрытия нефинансовой информации) и «Вектор устойчивого развития» (отслеживающий динамику реальных улучшений) [1, с. 1]. Как отмечается в исследовании методологий российских ESG-рейтингов, в последние годы наблюдается конвергенция подходов ведущих агентств к оценке, что повышает прозрачность и сопоставимость получаемых результатов [6, с. 62].

2026 год стал переломным для ESG-отчётности в регуляторном плане. Банк России разработал таксономию XBRL версии 7.5.1.0 для эмитентов, ценные бумаги которых включены в котировальные списки первого или второго уровней [2, с. 1]. Согласно утвержденному графику, таксономия предназначена для использования эмитентами в добровольном порядке за отчетный период 2025 год, а в обязательном порядке – ежегодно, начиная с отчетного периода за 2026 год [2, с. 1]. Структура отчётности включает 33 обязательных показателя, распределение которых представлено в табл. 1.

Период 2018–2024 годов стал фундаментальным для становления рынка устойчивого финансирования в России. Согласно данным платформы «Инфрагрин», за эти шесть лет объем верифицированных зеленых и социальных инструментов превысил 720 млрд рублей [9, с. 1]. Это свидетельствует о последовательном росте интереса инвесторов к ESG-повестке еще до введения обязательных регуляторных требований.

Таблица 1 – Структура обязательных показателей ESG-отчетности согласно XBRL-таксономии Банка России

Категория	Количество показателей	Доля, %	Примеры показателей
Экология (E)	15	45,5	Выбросы парниковых газов, энергопотребление, отходы, вода
Социальная политика (S)	13	39,4	Численность персонала, охрана труда, текучесть, обучение
Управление (G)	5	15,1	Судебные споры
Итого	33	100	

Российский рынок зеленых финансов продолжает активно расти. Если в 2024 году объем выпуска ESG-облигаций составлял 52,8 млрд рублей, то в 2025 году семь российских эмитентов осуществили десять выпусков облигаций в формате устойчивого развития суммарным объемом 157,85 млрд руб., что в 3 раза больше, чем в предыдущем году [9, с. 1]. Только за первое полугодие 2025 года было выпущено корпоративных зеленых облигаций на 119 млрд рублей [9, с. 1]. Динамика роста рынка за период 2020–2025 годов представлена на рисунке 1.

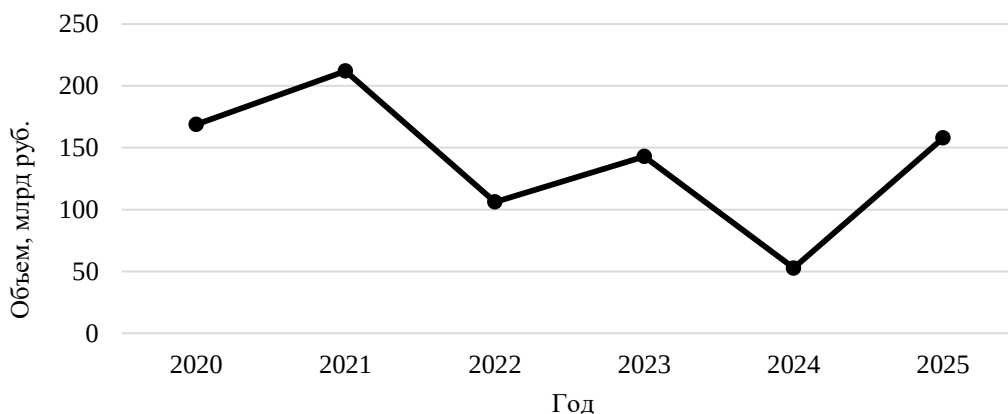


Рисунок 1 – Динамика объема выпуска ESG-облигаций в России (2020–2025 гг.), млрд. руб.

Как видно из представленных данных, рынок прошел через пик в 2021 году (211,9 млрд. руб.), спад в 2022–2024 годах и уверенное восстановление в 2025 году, что свидетельствует о постепенной адаптации отрасли к новым экономическим условиям.

Инвесторы готовы платить за ESG. Яркий пример — выпуск зелёных облигаций Москвы в мае 2021 года. Город разместил облигации объемом 70 млрд рублей сроком на 7 лет. Общий объем заявок на покупку превысил предложение, а ставка купона была определена на уровне 7,38% годовых, что обеспечило доходность к погашению 7,52% годовых при ключевой ставке на тот момент чуть выше 5% [4, с. 1; 10, с. 1]. Средства от размещения направлены на финансирование проектов в сфере экологически чистого транспорта: приобретение электробусов и развитие линий метро [4, с. 1; 10, с. 1]. Выпуск был верифицирован «Эксперт РА» на соответствие принципам «зеленых» облигаций Международной ассоциации рынков капиталов (ISMA) и положениям Методических рекомендаций ВЭБ.РФ [4, с. 1].

Банкам также предоставлены стимулы для развития зеленого финансирования. С 1 июля 2025 года вступила в силу инструкция Банка России № 220-И, которая предусматривает особые условия расчета

кредитного и рыночного рисков по приоритетным ESG-инициативам. В зависимости от качества проекта устойчивого развития снижение риска-веса может составлять от 10 до 50% от обычного [3, с. 1].

Климатические риски становятся реальностью. Группа экспертов, включая ученых из Института географии РАН, провела анализ климатических рисков и составила рейтинг российских регионов по каждому из них. Были изучены шесть актуальных для страны угроз: жара, засухи, лесные пожары, таяние многолетней мерзлоты, экстремальные осадки и холод [5, с. 1]. Наиболее уязвимыми регионами признаны Красноярский край, Иркутская и Свердловская области, где одновременно проявляются четыре климатических риска: жара, лесные пожары, экстремальные осадки и таяние вечной мерзлоты [5, с. 1]. В Арктике, Сибири и на Дальнем Востоке происходит таяние вечной мерзлоты, что приводит к потере устойчивости фундаментов, деформации инфраструктуры и увеличению затрат из бюджета [5, с. 1]. Для европейских и южных регионов страны, включая Урал и черноземные территории, характерен значительный риск водного стресса, выражающийся в пересыхании рек, снижении урожайности и угрозе для продовольственной безопасности [5, с. 1].

Таксономия XBRL Банка России версии 7.5.1.0 закрепляет 33 обязательных показателя ESG-отчётности, сгруппированных в три блока: экологический (E), социальный (S) и управленческий (G).

Каждый показатель имеет собственный цифровой код, чёткую единицу измерения и период раскрытия.

С 2027 года (с отчётности за 2026 год) раскрытие ESG-показателей в формате XBRL станет обязательным для компаний, чьи ценные бумаги включены в котировальные списки первого или второго уровня. При срабатывании хотя бы одного технического контроля пакет отчётности отклоняется, в личный кабинет отчитывающейся организации направляется извещение Банка России об отклонении с указанием полного перечня причин отклонения электронного документа.

Отчёты в формате XBRL должны соответствовать контрольным соотношениям, которые используются для проверки качества данных. Также для некоторых элементов в таксономии предусмотрена маска ввода: значение элемента должно соответствовать определённому шаблону ввода данных.

Синергетические эффекты применения ESG-факторов (экологических, социальных и управленческих факторов) проявляются в разных сферах: в бизнесе, в финансах, в экологии и в социальной сфере. Совместное действие всех компонентов ESG создаёт эффект, который способствует устойчивому развитию.

Повышение устойчивости бизнеса за счёт учёта ESG-критериев в процессе принятия управленческих решений приведет к: снижению

регуляторных и юридических рисков (например, вероятности получения штрафа за несоблюдение экологического законодательства); росту эффективности долгосрочных инвестиций и управления активами, в том числе за счёт более устойчивых решений в строительстве и оборудовании; получению доступа к международным рынкам капитала — компании, которые активно интегрируют ESG-критерии в свои операционные процессы, обеспечивают более выгодные условия финансирования; укреплению репутации — соблюдение стандартов ESG положительно сказывается на отношениях с обществом и деловой репутации, позволяет предотвратить кризисы и скандалы; повышению производительности труда — улучшение условий труда, забота о мотивации сотрудников и развитие их потенциала помогают привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников; повышению инвестиционной привлекательности — раскрытие данных и формирование отчётности компаний в соответствии с принципами ESG снижает вероятность реализации рисков и повышает защиту финансовых активов от экономических колебаний.

Важно учитывать, что синергетические эффекты могут быть неоднородными — например, эффективность экологического регулирования зависит от уровня регионального развития, возможности перераспределения затрат и политических связей.

Таким образом, российский финансовый рынок входит в зрелую фазу ESG-развития. Инвесторы постепенно переходят к управлению климатическими рисками, регулятор создает необходимую инфраструктуру (XBRL-таксономия, стимулирующее регулирование), а эмитенты наращивают выпуск зеленых и социальных облигаций. Необходима дальнейшая интеграция ESG-метрик в финансовый анализ с учетом национальных регуляторных особенностей и лучших мировых практик.

Список литературы

1. Московская биржа запустила индекс акций компаний с ESG-рейтингами. URL: <https://www.moex.com/n97668> (дата обращения: 12.03.2026).
2. Таксономия XBRL Банка России (для эмитентов, ценные бумаги которых включены в котировальные списки 1 или 2 уровней. URL: https://www.cbr.ru/projects_xbri/taxonomy_xbri/taksonomiya-xbri-banka-rossii-dlya-emitentov-cennye-bumagi-kotorykh-vklyucheny-v-kotiroval-nye-spiski-1-ili-2-urovney/ (дата обращения: 12.03.2026).
3. Частные инвесторы помогут спасти природу. URL: https://www.vedomosti.ru/esg/green_finance/articles/2025/12/02/1157885-pomogut-spasti-prirodu (дата обращения: 12.03.2026).

4. Россельхозбанк выступил одним из организаторов первого выпуска «зеленых» облигаций города Москвы объемом 70 млрд руб. URL: <https://Bankinform.ru/news/113186> (дата обращения: 12.03.2026).
5. Ученые выяснили для каких регионов России изменение климата представляет наибольшую угрозу. URL: <https://rosekoakademia.ru/news/uchenye-vyyasnili-dlya-kakix-regionov-rossii-izmenenie-klimata-predstavlyayet-naibolshuyu-ugrozu/> (дата обращения: 12.03.2026).
6. Носко П. Анализ методологий присвоения ESG-рейтингов на российском рынке: вопросы прозрачности и конвергенции // Современная мировая экономика. 2024. Т. 2. № 2. С. 60–75. <https://doi.org/10.17323/2949-5776-2024-2-2-60-75>.
7. Национальное рейтинговое агентство (НРА). Исследование рынка зеленого финансирования: потенциал и барьеры // Вестник НРА. 2026. № 1 (15). С. 22–35.
8. Рейтинги НРА вошли в основу нового ESG-индекса Мосбиржи. URL: <https://www.ra-national.ru/novosti-nra/rejtingi-nra-voshli-v-osnovu-novogo-esg-indekса-mosbirzhi/> (дата обращения: 12.03.2026).
9. Платформа ИНФРАГРИН посчитала итоги выпуска ESG-облигаций в России в 2025 году. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/340516345> (дата обращения: 12.03.2026).
10. Москва разместила "зеленые" облигации на 70 млрд рублей. URL: <http://www.finmarket.ru/news/5477803> (дата обращения: 12.03.2026).

Федотова Е. С., Чугурова А. Д.

студенты 2 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ НЕДОБРОСОВЕСТНЫМ ПРАКТИКАМ И МАНИПУЛИРОВАНИЮ НА РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

Противодействие недобросовестным практикам играет важную роль в обеспечении стабильности финансовой системы и защите прав инвесторов. Их влияние распространяется на разные сферы: манипулирование ценами, инсайдерская торговля, создание финансовых пирамид, нелегальное кредитование.

Недобросовестные практики позволяют отдельным участникам получать необоснованную выгоду за счет остальных инвесторов, что действительно важно пресекать, ведь доверие к фондовому рынку является ключевым условием для привлечения долгосрочных инвестиций.

Проблема недобросовестных практик на российском финансовом рынке приобретает все большую остроту. Банк России ведет системную

работу по выявлению и пресечению нарушений, поэтому анализ статистических данных позволяет оценить масштабы явления. За период 2021-2023 годов наблюдается устойчивый рост числа выявленных нелегальных участников: с 2679 в 2021 году до 5735 в 2023 году. Особую тревогу вызывает увеличение количества финансовых пирамид - в 3,4 раза за два года, что связано с активизацией мошенников в онлайн-пространстве.

Однако ключевой проблемой остается разрыв между количеством выявленных и привлеченных к ответственности нарушителей. В 2023 году привлечено только 868 лиц при 5735 выявленных, что указывает на сложность правоприменительной практики и необходимость совершенствования механизмов противодействия.

Таблица 1 - Количество ресурсов субъектов нелегальной деятельности на финансовом рынке, доступ к которым ограничен за период 2021-2023 гг. [1, с.6]

Признаки деятельности	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Признаки “финансовой пирамиды”	1099	4097	6537
Признаки нелегального профессионального участника рынка ценных бумаг	1679	3303	2642
Признаки нелегального кредитора	223	1534	1948
Нелегальный субъект страхового дела	0	19	109
Нелегальный оператор инвестиционной платформы	0	3	17
Итого	3001	8956	11 253

По данным из таблицы 1 можно сделать вывод, что блокировка ресурсов является самым динамичным инструментом (+275% в 2022 году и еще +26% в 2023 году), это результат налаженного взаимодействия Центрального Банка с Роскомнадзором и Генпрокуратурой. Всего за три года ограничен доступ к более чем 23 тысячам ресурсов нелегальных участников [2].

В 2023 году количество заблокированных ресурсов нелегальных профучастников снизилось с 3 303 до 2 642, возможно на это повлияло то, что нелегальные брокеры исчерпали лимит доступных доменных зон или перешли в те приложения и сайты, где блокировка осуществляется сложнее. Одновременно резко выросло число блокировок ресурсов финансовых пирамид (с 4097 до 6537), что коррелирует с ростом их выявления. Так, блокировка остается самым быстрым способом защиты граждан от нелегалов, но она не решает проблему полностью, ведь мошенники создают новые сайты взамен заблокированных, что требует постоянного мониторинга и оперативного реагирования.

Несмотря на активную работу регуляторов, существуют серьезные системные проблемы, а именно [3]:

1. Нормативные: несоразмерность наказаний. До недавнего времени штрафы для граждан составляли 3-5 тыс. рублей, что несопоставимо с потенциальной выгодой от манипулирования.

2. Правоприменительные: количество привлеченных к ответственности значительно меньше выявленных нарушителей. Так, в 2023 выявлено 5735 и привлечено к ответственности 868 (15%), что связано со сложностью доказывания умысла, сбора доказательной базы и длительностью судебных процедур.

3. Информационные: нелегалы активно используют интернет, создавая новые сайты взамен заблокированных (11 253 ресурсов заблокировано в 2023 году, но они продолжают появляться).

4. Институциональные: сложность координации между ведомствами (Банк России, правоохранительные органы, Роскомнадзор), что замедляет реагирование на новые угрозы.

В ответ на эти вызовы в 2024-2025 годах был принят ряд мер, направленных на усиление борьбы с недобросовестными практиками. Рассмотрим выгоды от усиления борьбы к манипулированием на российском рынке:

- повышение доверия к рынку для выполнения задачи по удвоению капитализации к 2030 году;
- снижение потерь инвесторов от финансовых пирамид и нелегальных кредиторов;
- оздоровление конкурентной среды для добросовестных участников;
- гармонизация российских норм с международными стандартами противодействия инсайду.

Таблица 2 - Меры в противодействии недобросовестным практикам и манипулированию на рынке

Проблема	Способ решения	Ожидаемый результат
Нормативная	Кратные штрафы, уголовная ответственность	Экономическая невыгодность нарушений
Правоприменительная	Институт соглашений, передача материалов в органы	Рост числа привлеченных к ответственности
Информационная	Блокировка ресурсов, маркировка	Снижение доступности нелегалов
Институциональная	Ситуационный центр, межведомственное взаимодействие	Оперативное выявление нарушений

Источник: составлено авторами

Важно отметить, что с 2026 года вступают в силу новые нормы: вводится категория “суперинсайдеров (топ-менеджмент, обязанный оперативно раскрывать свои сделки), расширяется понятийный аппарат (из определения инсайда исключается критерий “точности и конкретности”,

что упрощает доказывание), а также закрепляются обязательные периоды заморозки перед публикацией отчетности.

Противодействие недобросовестным практикам является актуальной задачей для российского финансового рынка. Статистика 2021-2023 годов свидетельствует о росте числа выявленных нарушителей (с 2679 до 5735) и активизации работы по блокировке нелегальных ресурсов (с 3001 до 11 253). При этом сохраняется проблема разрыва между выявленными и привлеченными к ответственности, что требует дальнейшего совершенствования правоприменительной практики.

Принятые в 2024-2025 годах меры - кратные штрафы, категория суперинсайдеров, институт соглашениц, усиление блокировки ресурсов - создают основу для улучшения ситуации. Противодействие недобросовестным практикам - это шаг к цивилизованному рынку, который принесет положительные результаты всем участникам: от частных инвесторов до добросовестных эмитентов и профессиональных участников.

Список литературы

1. Литвиненко А. Н., Синегуб Т. Н. Противодействие недобросовестным практикам в контексте развития российского финансового рынка // Вестник Московского университета МВД России. 2025. №1. С. 220-228. URL: <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2025-1-220-228> (дата обращения: 22.03.2026).
2. Банк России. Противодействие недобросовестным практикам. URL: <https://cbr.ru/inside/> (дата обращения: 22.03.2026).
3. Курносоев А. В. Противодействие практикам недобросовестных операций: манипулирование рынком и использования инсайдерской торговли // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16. №2. С. 331-344. URL: <https://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.2.331-344> (дата обращения: 22.03.2026).

Фетисова М. И., Фоменко В. С.,

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н. Г. Чернышевского

УСТОЙЧИВОСТЬ ИТ-ОТРАСЛИ: ТОЧКИ РОСТА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ НА ФОНЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Цифровая трансформация экономики невозможна без надежного программного обеспечения (ПО), обеспечивающего ключевые бизнес-процессы. Уход западных производителей, таких как SAP, Oracle,

Microsoft Dynamics и прекращение технической поддержки создали угрозу технологического кризиса для тысяч предприятий, ставя под вопрос непрерывность работы и достоверность финансовой отчетности.

В этом контексте понятие устойчивости экономического ПО подразумевает не только бесперебойную работу программных продуктов, но и способность адаптироваться к изменяющимся законодательным требованиям, а также независимость от внешней инфраструктуры.

В настоящее время рынок программного обеспечения, используемого для бизнеса в России, демонстрирует высокую устойчивость. Объем рынка ERP-систем в России в 2024 году составил 90 млрд рублей, в свою очередь, в процентном соотношении доля отечественного ПО в этой отрасли достигла 60% [1]. В период с 2021-2025 гг. наблюдается устойчивая тенденция к росту более чем в 2 раза с 2022 г. после введения санкций и ухода зарубежных фирм с рынка (рисунок 1).



Рисунок 1 – Объем отечественных ERP-систем в России, млрд. руб.

Переход на российские ERP-системы наиболее активно осуществлялся на предприятиях машиностроения, в розничной торговле, финансовом секторе, а также в некоторых компаниях нефтегазовой отрасли. «Газпром Нефть» расширяет использование «1С», особенно в добывающем блоке (800 тыс. номенклатурных единиц, 5 тыс. контрагентов), 34 предприятия холдинга используют «1С», 10 из них перешли с SAP, а 5 тыс. из 10 тыс. пользователей «1С» ранее работали с SAP. РЖД также диверсифицирует свой HR, увеличив количество используемых систем до 22, что позволило расширить функциональность без изменения пользовательского опыта [2].

В сегменте малого и среднего бизнеса импортозамещение фактически завершено. Наиболее сложным остается сегмент крупного бизнеса

(Enterprise), где ранее доминировали SAP и Oracle, однако темпы замещения ускорились - наблюдается рост почти в 2 раза, при этом некоторые фирмы продолжают работать на зарубежных программах, наблюдая за тем, как проходит реализация импортозамещения в государственном секторе.

Устойчивость российской IT-отрасли в период кризиса была обеспечена рядом ключевых факторов, среди которых экосистема 1С сыграла решающую роль благодаря технологической доступности, мощному кадровому потенциалу (более 500 000 специалистов - разработчиков) и государственной поддержке (Постановления Правительства РФ № 191 и № 1236 о переходе на отечественное ПО) [3].

В 2025 году рынок ERP-систем в России продемонстрировал рост доли отечественных разработчиков до 60% (рисунок 2) [4].

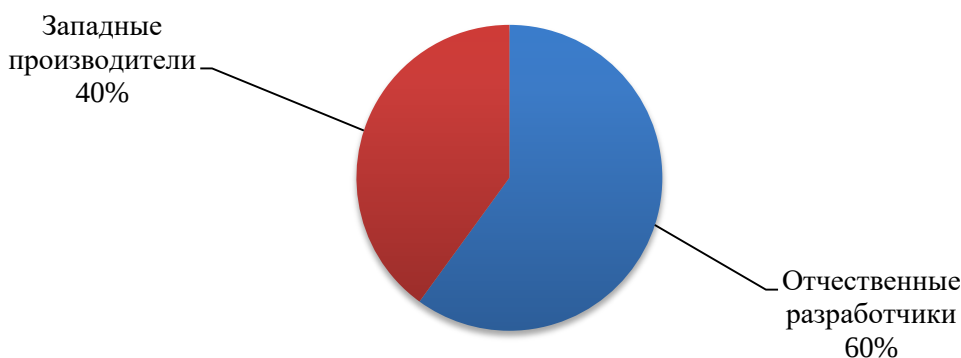


Рисунок 2 – Доля на рынке ERP-систем

Центральным элементом экосистемы отечественного экономического ПО является платформа «1С:Предприятие» компании «1С». При этом «1С» занимает подавляющее большинство – 80% – этого сегмента, а «Галактика», «Турбо», GlobalERP и другие системы составляют оставшуюся часть (рисунок 3) [5].

Наблюдается тенденция к насыщению рынка в некоторых сегментах, где «1С» занимает лидирующие позиции. Ожидается, что в течение года доля альтернативных ERP-решений будет расти, поскольку конкуренты расширяют функциональность своих продуктов и укрепляют партнерские связи с крупными интеграторами. Это может привести к усилению конкуренции для «1С» в 2026 году [6].

Достаточно большую долю рынка занимает «Галактика ERP», которая разработана с учетом российского законодательства и предлагает широкий спектр функций, включая финансовый и бухгалтерский учет. В 2025 году выручка разработчика ERP-системы «Галактика» выросла, достигнув примерно 2 млрд руб., в 2021 г. этот показатель достигал всего 1570 млн руб. [4].

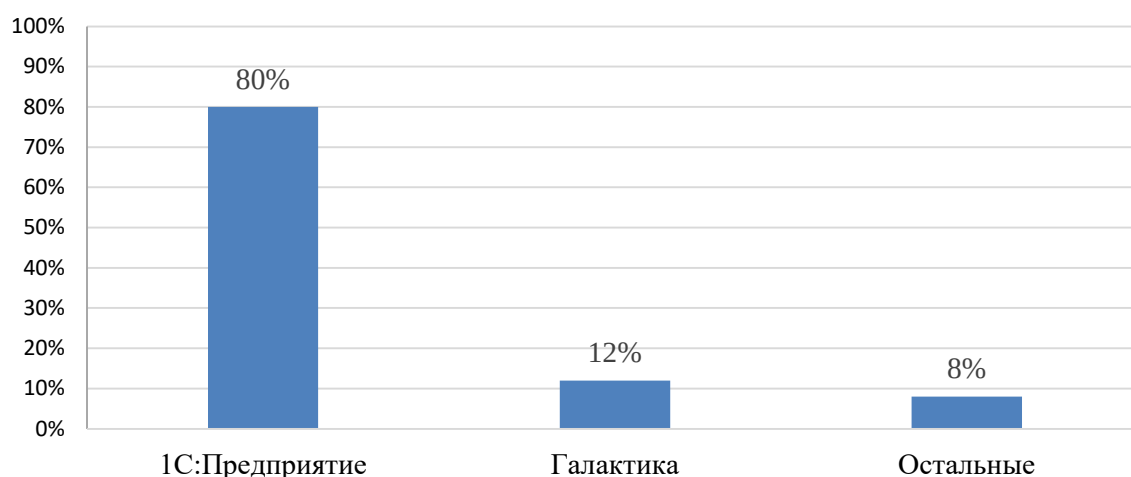


Рисунок 3 – Формирование отечественного рынка экосистем

Таблица 1 – Сравнение ERP-систем: 1С и Галактика

1С	Галактика
Массовый стандарт с множеством партнеров	Сложные производственные цепочки с глубоким функционалом
Универсальные модули управления	Акцент на промышленной интеграции и глубокой локализации под законодательство РФ
Предоставляет открытый интерфейс	Закрытая платформа, ограничивающая ассортимент немногими отраслевыми решениями
Около 18 000 партнёров	250 компаниями, из которых лишь 8 имеют статус партнёров-разработчиков
Широкий спектр клиентов	Крупные промышленные предприятия и госкорпорации
Основным рычагом роста стала координация компетенций участников экосистемы, обмен опытом и быстрая адаптация продуктов под запросы рынка	Фокусируется на крупных промышленных предприятиях и госкорпорациях, предлагая глубокую функциональность, контроль эффективности и снижение операционных затрат.
Безусловный лидер массового сегмента	Активно растущий претендент на роль основного игрока в корпоративном секторе

1С и «Галактика» являются прямыми аналогами зарубежных систем и основными бенефициарами процесса импортозамещения, но их конкурентоспособность сейчас находится на разных уровнях. Ключевое различие в том, что 1С – это безусловный лидер массового сегмента, а «Галактика» – активно растущий претендент на роль основного игрока в корпоративном секторе.

Сравнение сегодня невозможно рассматривать вне контекста импортозамещения. Компании сталкиваются с дилеммой: отсутствие легальных обновлений под меняющееся российское законодательство вынуждает компании дорабатывать SAP вручную, что по затратам уже

сопоставимо с внедрением новой российской ERP; переезд с SAP на новую систему – это дорогой проект, занимающий вплоть до нескольких лет.

Дальнейшее развитие обеих систем будет определяться не только гонкой технологий, но и зрелостью проектного управления. Спрос смещается от простой замены «железа» к глубокой трансформации процессов на базе искусственного интеллекта и low-code платформ. В ближайшие 2-3 года рынок ждет поляризация: доминирование «1С» в массовом и среднетонном сегменте и укрепление «Галактики» как ключевого игрока в нише сложных производств.

ИТ-отрасль продемонстрировала высокую степень устойчивости перед лицом беспрецедентных вызовов. Процесс импортозамещения ПО простимулировал внутренний спрос и дал мощный импульс развитию локальных вендоров. Перспективы развития российского техпродукта связаны с переходом от простого копирования западных решений к созданию инновационных продуктов с улучшенными характеристиками. В среднесрочной перспективе перед отраслью стоит амбициозная задача: превратить российское ПО в стандарт качества, способный завоевать доверие не только внутреннего, но и международного рынка.

Список литературы

1. Стоянов А. Вместо SAP. Кто и как переходит на российские ERP-системы. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2026-01-09_vmesto_sapkto_i_kak_v_rossii (дата обращения: 26.02.2026).
2. Российский рынок ERP в 2025 г. стабилизируется. URL: <https://www.iksmedia.ru/news/6042884-Rossiiskij-rynok-ERP-v-2025-g-stabi.html> (дата обращения: 26.02.2026).
3. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2015 № 1236 [Электронный ресурс]: [сайт]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420316861>. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения: 26.02.2026).
4. Разработчик ERP «Галактика» нарастил выручку почти в 3 раза после затишья и «перезагрузки». URL: <https://sapland.ru/p-events/news/razrabotchik-erp-galaktika-narastil-viruchku-pochti-v-3-raza-posle-zatishya-i-p.html> (дата обращения: 26.02.2026).
5. Доля отечественных ERP-систем на российском рынке достигла 80%. URL: <https://www.comnews.ru/content/240075/2025-07-09/2025-w28/1007/dolya-otechestvennykh-erp-sistem-rossiyskom-rynke-dostigla-80> (дата обращения: 27.02.2026).
6. Почти половина компаний "не дружит" с ERP. Финансы и производство требуют перезагрузки. URL: <https://sapland.ru/p-events/news/pochti-polovina-kompanii-ne-druzhit-s-erp-phinansi-i-proizvodstvo-trebuyut-perez.html> (дата обращения: 27.02.2026).

Хасуев Д. А., Ярошенко А. С.

студенты 4 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО РЫНКА РОССИИ КАК ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА РОССИИ

На данный момент Центральный банк России осуществляет множество функций по регулированию экономики страны. В число этих функций входит: эмиссия денежных средств, регулирование платежно-расчетных отношений, поддержание стабильности экономики и национальной валюты.

Банк России является мегарегулятором финансового рынка. Это означает, что он отвечает за надзор, регулирование и развитие всех секторов финансового рынка: банковской системы, страхового сектора, коллективных инвестиций и пенсионных накоплений, рынка ценных бумаг, микрофинансирования. Также Банк России несет ответственность за инфраструктуру финансового рынка — деятельность рейтинговых агентств, бирж, депозитариев и других участников рынка.

В обстоятельствах структурных изменений экономики, внешних ограничениях, развитии технологий, финансовый рынок — ключевой механизм для устойчивого роста. Его развитие позволяет решать задачи финансовой стабильности, цифровизации, защиты прав инвесторов и повышения доступности финансовых услуг. Всё это делает данную тему крайне значимой для долгосрочной экономической безопасности и конкурентоспособности страны.

На данный момент развитие финансового рынка является первостепенной задачей Банка России. Потому что от работы финансового рынка зависят не только стабильный экономический рост и качество жизни населения, но и эффективность механизма денежно-кредитной политики и мер ЦБ по достижению показателей инфляции [1].

Основные направления развития финансового рынка обсуждаются с участниками рынка, профильными министерствами и ведомствами, рассматриваются Государственной Думой. Это позволяет синхронизировать реализацию мер Правительства Российской Федерации и Банка России по общим задачам, например, развитию институтов длинных денег, конкуренции, внедрению новых технологий.

В декабре 2025 года, Совет директоров Банка России одобрил основные направления развития Финансового рынка страны на период 2026, 2027 и 2028 годов. Цели развития финансового рынка:

1. Развитие современного финансового рынка для удовлетворения потребностей российской экономики в инвестициях для структурной трансформации и эффективных платежных механизмах.

2. Укрепление доверия потребителя и инвестора к финансовому рынку через усиление его защищенности, повышение финансовой грамотности и расширение доступности финансовых услуг для граждан и бизнеса, удовлетворение их потребностей в финансовых услугах.

3. Обеспечение финансовой стабильности – бесперебойного функционирования финансового рынка, в том числе в условиях стресса, без негативных последствий для будущего устойчивого роста экономики [1].

Исходя из этого, можно сделать вывод, что экономический рост невозможен без доступа предприятий и организаций всех отраслей экономики к инструментам финансового рынка.

Деятельность банка России по развитию финансового рынка в предыдущие годы была неоднозначной — это картина с яркими достижениями и серьезными вызовами. Регулятору удалось провести финансовую систему через санкционное давление, ценой жесткой денежно-кредитной политики и накопления структурных рисков.

Главным успехом является сохранение запаса капитала и прибыльности: чистая прибыль составила 3,3 трлн руб. в 2023 г, 3,8 трлн руб. в 2024 году и 3,5 трлн руб. 2025 году, что позволяет поддерживать экономику. ЦБ удалось перезапустить фондовый рынок как источник финансирования. Можно сказать, что 2023 год стал самым успешным годом за последние 12 лет по объему IPO: 8 компаний привлекли 40,5 млрд руб, причем доля розничных инвесторов в ряде размещений достигала 85%. В 2024 году компании привлекли через публичные размещения уже более 102 млрд рублей [2].

Рынок стал более технологичнее, число покупок через СБП выросло в 2,2 раза (до 2,7 млрд операций), а кол-во выпусков цифровых финансовых активов (ЦФА) увеличились в 9 раз (до 593 млрд руб.) в 2024 году. Успешно стартовала Программа долгосрочных сбережений (ПДС), набрав за первый год 216 млрд руб.

Проблемные зоны финансового рынка за последние годы являются: запоздание повышения ключевой ставки. Глава ЦБ Эльвира Набиуллина признала, что в 2023 году регулятор слишком долго удерживал ключевую ставку на уровне 7,5 %. Это привело к раскручиванию инфляции и «перегреву» экономики, кроме того ЦБ давал неверные сигналы рынку, обещая снижение ставки, что спровоцировало компании брать кредиты по плавающим ставкам, из которых потом было трудно выйти. Непомерная стоимость кредита для бизнеса, рост кредитных рисков и заскредитованности, ипотечный бум 2023-2024 гг., все это привело к падению роста ВВП почти в три раза (с 4,2% до 1,5%) в первой половине 2025 года, при незначительном снижении инфляции. Деятельность банка за предыдущие годы можно назвать как «спасение ценой застоя»

В заключение можно сказать, что сегодня Центральный банк России играет ключевую роль в развитии финансового рынка страны, выступая в

качестве единого мегарегулятора. Его деятельность направлена, прежде всего, на обеспечение устойчивости экономики и сохранение стабильности национальной валюты. Значительные усилия сосредоточены на построении эффективной инфраструктуры финансового рынка. Она должна в полной мере отвечать запросам как бизнеса, нуждающегося в инвестиционных ресурсах, так и населения, заинтересованного в качественных и доступных финансовых продуктах.

От того, насколько успешно осуществляется регулирование и развитие финансового рынка, напрямую зависят перспективы стабильного экономического роста и повышение уровня жизни граждан. Именно Центробанк берёт на себя ведущую роль в выработке стратегии финансового развития: он координирует свои действия с Правительством и другими органами государственной власти, чтобы достичь важнейших макроэкономических целей.

В рамках своей миссии Банк России последовательно работает над тем, чтобы: укрепить доверие со стороны потребителей и инвесторов; сделать рыночные операции более прозрачными и безопасными; развить институты долгосрочного финансирования; повысить цифровую грамотность населения.

Таким образом, развитый и эффективно функционирующий финансовый рынок — это неотъемлемое условие экономического благополучия государства. В перспективе он призван стать надёжной опорой и важнейшим инструментом для обеспечения устойчивого экономического роста.

Список литературы

1. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/onfinmarket/ (дата обращения 01.03.2026).
2. Итоги работы Банка России – 2024: кратко о главном: URL: https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2024/obespechenie-ustoychivosti-finansovogo-rynka/ (дата обращения 02.03.2026).
3. Неводова И. А., Ермакова А. С. Основные направления и пути их достижения в развитии финансового рынка Российской Федерации // Экономика и социум. 2016. №12-2 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-i-puti-ih-dostizheniya-v-razvitiy-finansovogo-rynka-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 13.04.2026).

Хоровская А. С.
студент 1 курса магистратуры экономического факультета
СГУ им. Н.Г. Чернышевского

КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

Креативная индустрия – это экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью [1]. Институциональное оформление отрасли получило завершение с принятием Федерального закона от 8 августа 2024 года № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», вступившего в силу в феврале 2025 года. Данный нормативный акт создал правовую основу для предпринимательской деятельности в креативной сфере, закрепив классификацию креативных индустрий и установив общие принципы их регулирования. Особое значение для предпринимателей имеет передача значительной части полномочий по развитию креативных индустрий регионам, позволяющая им самостоятельно формировать критерии и меры поддержки с учетом местной специфики. Ключевым инструментом доступа к государственным преференциям становится Единый реестр субъектов креативных индустрий, запуск которого на платформе ГИС «Экономика» планируется на первое полугодие 2026 года, и только после включения в этот реестр предприниматель сможет рассчитывать на получение профильных мер поддержки.

Креативные индустрии, включающие дизайн, разработку программного обеспечения, кинематограф, архитектуру, моду, рекламу и народные промыслы, демонстрируют опережающие темпы роста и выступают перспективным направлением для предпринимательской деятельности, способным обеспечить диверсификацию национальной экономики. Согласно Росстату по итогам 2024 года вклад креативного сектора в ВВП России достиг 4,1%, а ВДС составила 7,5 трлн рублей, при этом темпы его роста в четыре раза опережают динамику развития национальной экономики в целом: за последние пять лет доля креативных индустрий в валовой добавленной стоимости увеличилась на 65%, тогда как общая валовая добавленная стоимость страны выросла на 15,9%. В настоящее время в секторе занято около 4,6 млн человек, что составляет 6,2% от всех занятых в экономике, а количество самих предпринимательских структур, действующих в этой сфере, достигло 193,7 тысячи организаций, причем ежегодно появляется около 16 тысяч новых креативных бизнесов. Согласно концепции развития креативных индустрий Правительства РФ, к 2036 году вклад данного сектора в ВВП страны должен достичь 6%, а рост числа креативных компаний и индивидуальных предпринимателей вырасти на 25% что открывает перед

предпринимателями широкие горизонты для масштабирования деятельности и привлечения инвестиций [2, с. 16].

Однако за впечатляющими цифрами роста скрываются серьезные дисбалансы, которые предпринимателям необходимо учитывать при выборе ниши и стратегии развития. Как показано на рисунке 1, структура российской креативной экономики характеризуется высокой степенью отраслевой концентрации: пять индустрий – программное обеспечение, реклама и PR, гастрономия, исполнительские искусства и архитектура – аккумулируют 75% всей валовой добавленной стоимости сектора. В то же время такие направления, как дизайн, мода, музыка, видеоигры и народные художественные промыслы, занимают в сумме лишь около 2,5% в структуре добавленной стоимости, что указывает на их значительный, но пока не реализованный потенциал для предпринимательского освоения. Не менее остро стоит проблема региональной неравномерности: более половины новых креативных бизнесов создается в Москве и Московской области, где сосредоточено 30% всех занятых в секторе, а в десятке регионов-лидеров производится 77,6% валовой добавленной стоимости креативных индустрий [2, с. 13]. Хотя наблюдается позитивная динамика расширения географии – если в 2022 году рост числа креативных организаций фиксировался только в 33 субъектах РФ, то в 2023-2024 годах таких регионов стало 67 и 59 соответственно – разрыв между столицами и остальной страной остается колоссальным. Серьезными вызовами для развития креативного предпринимательства являются также низкий уровень экспортной активности, составляющий лишь 1,2% от общего объема экспорта страны, и недостаточная капитализация интеллектуальной собственности: несмотря на значительное количество регистрируемых патентов и свидетельств – более 130 тысяч за 9 месяцев 2025 года – лишь 5% креативных компаний вовлечены в процедуры правовой защиты своих разработок. Кадровый вопрос также стоит достаточно остро: система профессионального образования не всегда успевает за потребностями быстро меняющегося рынка, наблюдается дефицит специалистов среднего звена и нехватка практико-ориентированных программ, особенно в таких сферах, как дизайн, разработка видеоигр и цифровые медиа [2, с. 14].

Осознавая эти вызовы, государство выстраивает многоуровневую систему поддержки креативного предпринимательства, призванную снизить существующие диспропорции и стимулировать развитие перспективных направлений. На федеральном уровне система включает финансовые меры в виде грантов, субсидий, налоговых льгот и льготного кредитования, имущественную поддержку через создание коворкингов, мастерских и креативных кластеров, а также информационные и образовательные программы [3, с. 16]. Важным направлением становится поддержка экспорта через программу Российского экспортного центра

«Сделано в России», участники которой получают продвижение на зарубежных выставках и ярмарках, а региональные центры поддержки экспорта помогают с юридической проверкой контрактов и логистическим сопровождением. На конец 2025 года 57 регионов уже реализуют меры финансовой поддержки предпринимателей, а 52 субъекта приняли собственные нормативные акты для регулирования креативных индустрий, что создает благоприятные условия для запуска и развития предпринимательских проектов на местах [4].

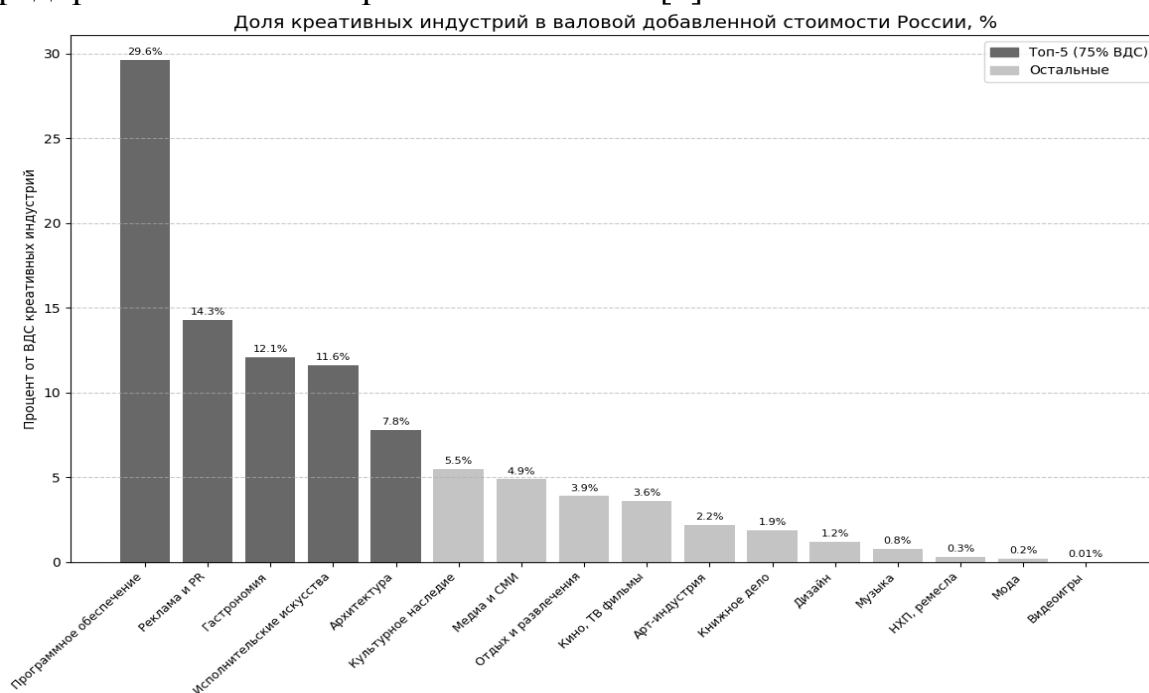


Рисунок – Доля креативных индустрий в ВДС России, 2024 г.

В 2026 году работа по развитию креативных индустрий выходит на принципиально новый уровень: президент поручил правительству до 1 сентября разработать федеральный проект в составе национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», что означает признание креативного сектора драйвером диверсификации экономики наравне с традиционными отраслями промышленности и создает дополнительные стимулы для предпринимательской активности. Общее видение развития этого направления будет закреплено в долгосрочной Стратегии развития креативной экономики до 2036 года, проект которой разрабатывает Минэкономразвития. Потенциал дальнейшего роста креативного предпринимательства связан с преодолением обозначенных дисбалансов по следующим направлениям: региональное развитие через создание центров компетенций, опирающихся на уникальный культурный код и локальные бренды; экспортная экспансия конкурентоспособных продуктов на рынки дружественных стран; инфраструктурное строительство через формирование сети креативных кластеров и R&D-центров; образовательная трансформация, направленная на интеграцию

образовательных программ с запросами индустрии и развитие предпринимательских компетенций. Важным фактором развития выступает трансформация потребительского спроса в сторону локального контента и продуктов, несущих национальную идентичность. Уход зарубежных брендов стимулировал поиск собственных визуальных и смысловых кодов, что способствует росту авторских решений и открывает новые рыночные ниши для отечественных предпринимателей, особенно в таких сферах, как мода, дизайн и производство контента, ориентированного на российскую аудиторию.

Таким образом, креативные индустрии представляют собой перспективное направление для предпринимательской деятельности в России, обладающее значительным потенциалом роста и поддержанное формирующейся институциональной средой. Российская креативная экономика переживает этап становления, обладая мощным фундаментом в виде культурного наследия и высокого уровня человеческого капитала. Несмотря на существующие вызовы – отраслевые и региональные диспропорции, недостаточную капитализацию интеллектуальной собственности и кадровые проблемы – сектор демонстрирует опережающую динамику, а государство последовательно выстраивает систему поддержки предпринимательских инициатив. Для успешного ведения бизнеса предпринимателям необходимо учитывать отраслевую специфику, активно использовать меры государственной поддержки и следовать актуальным трендам, среди которых особенно выделяются персонализация продуктов, кросс-индустриальные коллаборации и интеграция технологий искусственного интеллекта в творческие процессы. Реализация цели по достижению доли креативных индустрий в 6% ВВП к 2030 году потребует консолидированных усилий государства, бизнеса и образовательного сообщества по преодолению структурных диспропорций, развитию экспортного потенциала и подготовке кадров новой формации, что в конечном итоге обеспечит превращение креативных индустрий в один из ключевых драйверов посткризисного восстановления и диверсификации российской экономики.

Список литературы

1. Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2024. № 33. Ст. 4890.
2. Проект Стратегии развития креативной экономики в Российской Федерации на период до 2036 года (от 26.12.2025). URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/5221cb1fd9eea32c500bb3f4d48ec6e1/proekt_strategii_razvitiya_kreativnoy_ekonomiki_v_rossiyskoy_federacii_do_2036_goda.pdf (дата обращения: 16.03.2026).

3. Методические рекомендации по развитию креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/download/27817f6732fb7558e905a810073f2583/Metodicheskie%20rekomentacii%20po%20razvitiyu%20kreativnyh%20%28tvorcheskih%29%20industrij%20v%20sub%26amp%3Bquot%3Bektah%20Rossijskoj%20Federacii.pdf> (дата обращения: 16.03.2026).
4. Министерство экономического развития Российской Федерации от 26.12.2025 URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_2026_godu_v_gis_ekonomika_poyavitsya_reestr_kreativnyh_industriy.html (дата обращения: 10.03.2026).

Хоровская А. С.
студентка 1 курса магистратуры экономического факультета
СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ПРОТЕКЦИОНИЗМ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КОМБИКОРМОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Предприятия, выпускающие комбикорма, занимают стратегическое место в агропромышленном комплексе России. Их главная функция — обеспечивать потребности животноводства, которое, в свою очередь, поставляет населению продукты питания первой необходимости. Уровень продовольственной обеспеченности напрямую отражает качество жизни в стране. В начале 2010-х годов российский сектор комбикормов сильно зависел от внешних поставок: импортировалась как готовая продукция, так и основные виды сырья. Такая рыночная ситуация не способствовала вложению средств в обновление отечественных заводов и расширение собственной сырьевой базы. Коренной перелом произошёл после введения в 2014 году протекционистских мер

До момента введения государственного регулирования рынок РФ оставался открытым для ввоза готовых комбикормов и премиксов (витаминно-минеральных концентратов) из государств Европейского союза и Соединенных Штатов. Зарубежная продукция зачастую отличалась более высокими качественными характеристиками и привлекательной стоимостью, что обуславливалось передовыми технологическими решениями и масштабной поддержкой аграрного сектора в странах-экспортерах. Ключевые ингредиенты комбикормов — например, соевый шрот и аминокислоты — также преимущественно ввозились из-за границы. Отечественные производители не имели достаточных стимулов для масштабной модернизации мощностей и развития собственного растениеводства (в частности, сои), поскольку

дешёвый импорт сдерживал ценовую конкуренцию. Рыночная структура характеризовалась доминированием крупных агрохолдингов («Приосколье», «Черкизово» и др.), которые выпускали комбикорма для внутреннего потребления в рамках вертикальной интеграции. Независимые комбикормовые заводы испытывали давление как со стороны зарубежных поставок, так и со стороны этих холдингов.

В августе 2014 года был введен ключевой инструмент торговой политики – продовольственное эмбарго (Указ Президента РФ №560). В ответ на экономические санкции Запада Россия ограничила импорт сельхозпродукции и продовольственных товаров из стран ЕС, США, Канады, Австралии и некоторых других стран. Для комбикормовой промышленности это имело следующие последствия.

В краткосрочном периоде меры привели к росту цен на комбикорма. (см. Рисунок). Ограничение импорта привело к сдвигу кривой предложения вверх: равновесная цена выросла ($P_1 \rightarrow P_2$), а равновесный объём сократился ($Q_1 \rightarrow Q_2$). Как следствие, заметно уменьшился потребительский излишек. Именно это и наблюдалось на российском рынке после 2014 года: цены пошли вверх, а животноводческие предприятия-потребители понесли убытки. Однако по мере наращивания внутреннего производства и достижения эффекта масштаба ценовое давление постепенно ослабло.

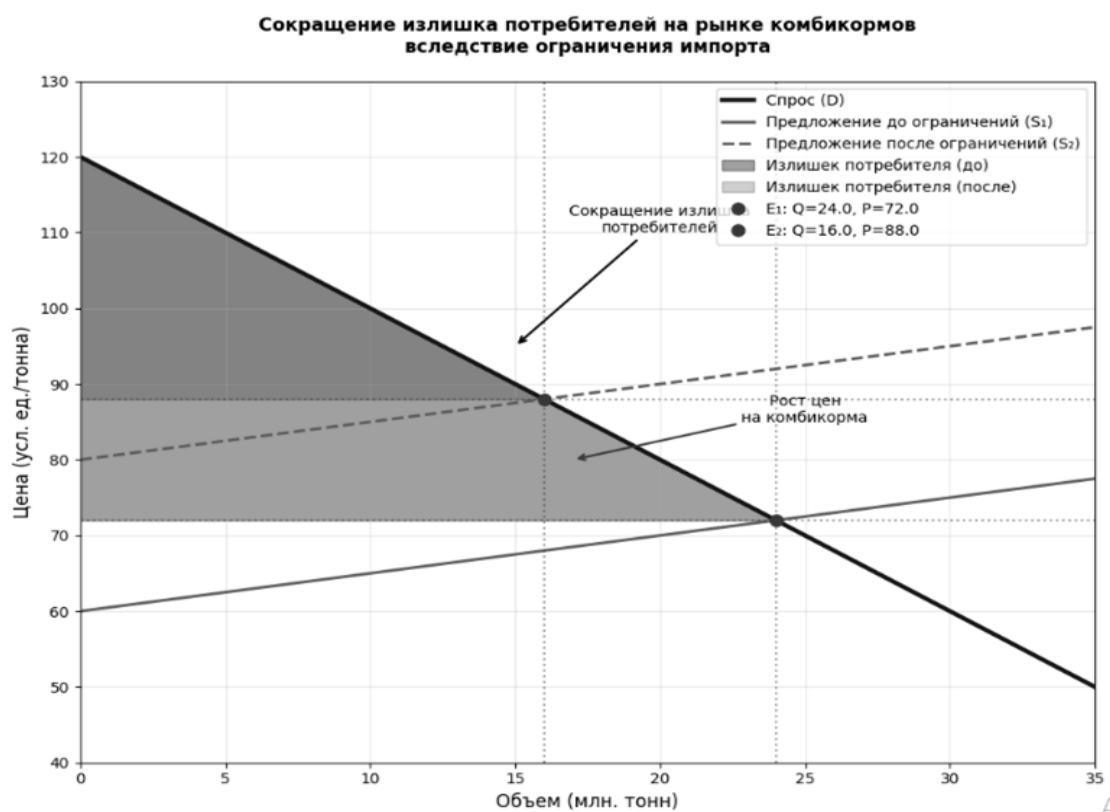


Рисунок - Сокращение излишка потребителей на рынке комбикормов вследствие ограничения импорта

Запрет на ввоз готовой продукции животноводства и сырья дал мощный импульс развитию отечественного птицеводства и животноводства. Это вызвало резкое увеличение спроса на комбикорма, который стали покрывать внутренние производители. Как показано на рисунке 2, по данным Росстата, выпуск комбикормов в РФ с 2014 по 2025 год вырос в 1,6 раза — с примерно 22 млн тонн до около 36,8 млн тонн. Сегодня Россия уверенно занимает 6-е место в мире по объёмам производства комбикормов [1, с. 9]. «Несмотря на экономические сложности, рынок комбикормов в России стабилен и демонстрирует восходящую динамику во многих сегментах», — заявил президент Международной промышленной академии Вячеслав Бутковский на XIX международной конференции «Комбикорма – 2025». «Потребности рынка практически полностью покрываются за счёт отечественного производства». При этом он отметил, что РФ существенно сократила импорт комбикормов. «К сожалению, экспорт пока также незначительный», — добавил он [2].

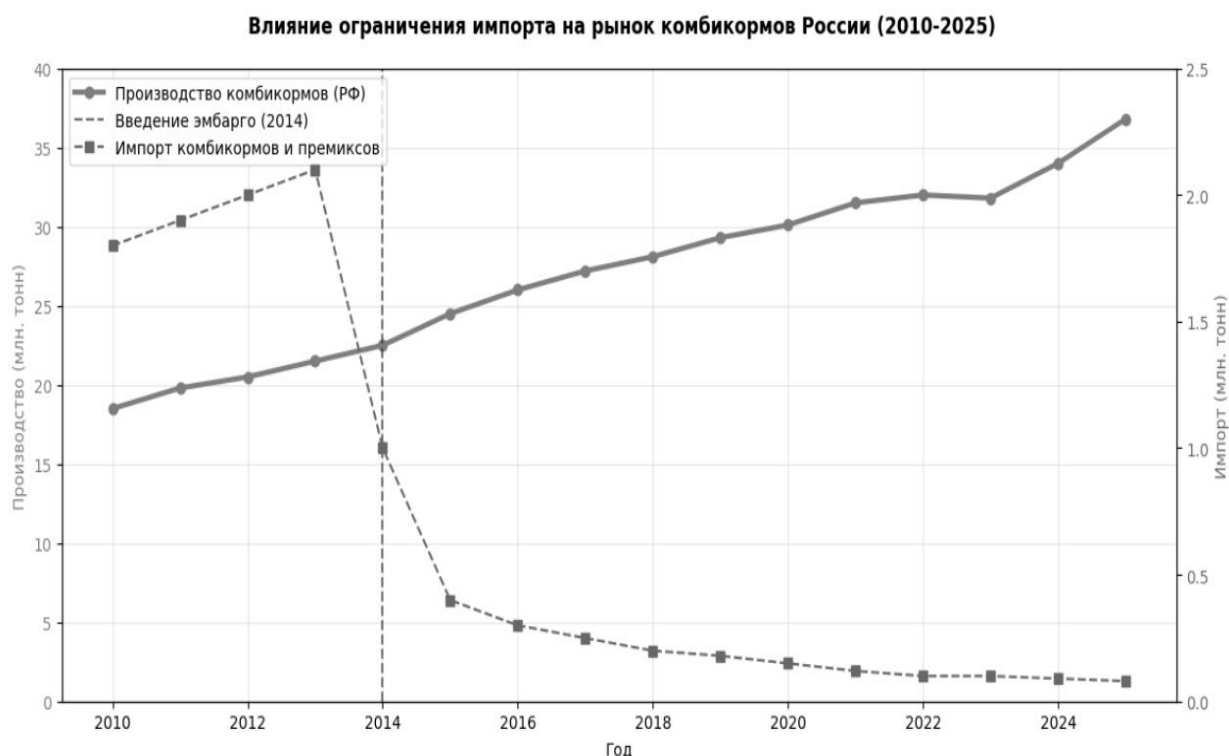


Рис.2 - Влияние ограничения импорта на рынок комбикормов России

Уход иностранных конкурентов и гарантированный спрос со стороны расширяющегося животноводства спровоцировали волну капиталовложений. Производители начали модернизировать действующие заводы, возводить новые мощности и повышать качество выпускаемой продукции.

Началось активное развитие собственной сырьевой базы. Риски, связанные с импортом сырья, и введенные ограничения подтолкнули государство и бизнес к вложениям в отечественное растениеводство — прежде всего в выращивание сои и производство соевого шрота. Посевные площади под соей были значительно расширены.

Таким образом, опыт российской комбикормовой отрасли показывает эффективность протекционистских мер как инструмента стимулирования импортозамещения и формирования устойчивой национальной продовольственной системы в условиях внешнего давления и санкций.

Список литературы

1. Ценовик: аналитический обзор комбикормовой отрасли // Сельскохозяйственное обозрение. 2023. № 12. С. 18–25.
2. Производство комбикормов в России. URL: <https://www.zol.ru/n/3e76b> (дата обращения: 10.01.2026).

Ципляева Н. Р., Хдрял А. М.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ

Распространение цифровых технологий в российском образовании резко ускорилось после вспышки коронавирусной инфекции. В тот период школы и университеты в экстренном порядке стали использовать удаленные форматы. Как сообщает Росстат, доля занятий через интернет взлетела с 6,8% до 64,1% в самый разгар ограничений. Затем, когда обстановка нормализовалась, этот показатель откатился до 29,1%. Однако в отдельные месяцы он поднимался до 45%. Это наглядно демонстрирует, что отечественное образование устойчиво движется к смешанной модели, где традиционные лекции сочетаются с современными технологиями [1].

1. При этом старые вертикальные структуры руководства перестали отвечать современным вызовам: участвовавшим атакам хакеров, запросу на индивидуальный подход в учебе и острому недостатку цифровых навыков у сотрудников. Поэтому выбранная тема крайне важна сегодня. Значимость цифровизации образования в России обусловлена несколькими факторами, которые отражают как курс государства, так и рыночные тренды. Во-первых, это действие госпрограммы «Образование», в рамках которой выделено колоссальные 1,2 трлн рублей на модернизацию инфраструктуры — закупку цифровых платформ и техники для учебных заведений. Во-вторых, бизнес и государство активно вкладывают деньги в

EdTech-решения: инвестиции выросли с 6,7 млрд до 35,8 млрд рублей. В-третьих, действуют жесткие нормы законодательства, в частности ФЗ №273, «Об образовании в Российской Федерации», который регулирует внедрение цифровых инструментов, и ФЗ №152 «О персональных данных», который защищает данные учащихся в интернете [2].

Задача настоящей работы — изучить инновационные методы управления в цифровой среде на базе Саратовского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского.

В рамках исследования мы рассмотрим теоретические аспекты цифровой трансформации; выделим главные новаторские подходы; предложим прикладную модель для внедрения на базе СГУ; оценим возможные угрозы и риски.

Основной акцент сделан на успешных практиках СГУ, которые могут стать образцом для других вузов. Методика опирается на обзор профильной литературы, сведений Росстата и данных Минэкономразвития.

Под цифровой средой понимается целостная экосистема информационно-коммуникационных технологий, которая автоматизирует все операции. В образовании это выражается в смене жесткого, бюрократического администрирования на сетевое, гибкое и подстраивающееся управление.

Основные теоретические концепции: модель цифровой зрелости, где этапы варьируются от «базовой компьютерной грамотности» до «полного внедрения ИИ». Российская статистика такова: доля вузов, применяющих LMS, выросла с 6,7% до пиковых 64,1% в ковидный период, а затем стабилизировалась на уровне 29,1% с фокусом на гибридные схемы [3], [4].

В СГУ запущена собственная система «СГУ-Онлайн», которая закрывает 70% всех учебных программ. Благодаря персонализированным трекам обучения и аналитике больших данных в реальном времени успеваемость поднялась на 12% [5].

Технологии искусственного интеллекта и Big Data активно задействуются для предсказания отчислений студентов — точность прогноза достигает 85%. В СГУ внедрены дашборды на базе Power BI (решение для бизнес-аналитики) для отслеживания загруженности преподавателей. Это снизило риск профессионального выгорания среди сотрудников на 18% и позволило корректировать расписание в оперативном режиме.

Благодаря гибким методологиям (Agile-спринтам) разработка учебных курсов ускорилась. На факультете математики и ИТ созданы кросс-функциональные команды, что сократило время выхода новых дисциплин на рынок на 35%, а также заметно повысило удовлетворенность студентов. На мехмате СГУ стартовал пилот с VR-лабораториями: студенты проводят виртуальные опыты. Это дало рост вовлеченности на 22% по сравнению с классическими лабораторными работами.

Сравнение классического и инновационного управления показывает кардинальный переход: от ручного планирования и отчетов раз в месяц к решениям на основе данных, аналитике 24/7 и глобальной доступности. Предлагаемая трехлетняя дорожная карта для СГУ включает три фазы. Фаза 1 — оценка цифрового уровня всех подразделений и переподготовка 50% персонала. Фаза 2 — опытная эксплуатация связки LMS+ИИ на трех ведущих факультетах (информатика, экономика, педагогика). Фаза 3 — повсеместное развертывание с контролем KPI: индекс лояльности студентов NPS выше 80%, снижение числа отчисленных на 15% [5].

Среди рисков — этические проблемы ИИ и защита персональных сведений по ФЗ-152. Пути решения: проведение независимого аудита алгоритмов, обучение персонала и создание при университете особого центра по цифровой этике.

Прочие сложности: нехватка квалифицированных IT-специалистов, сопротивление консервативно настроенных сотрудников и растущие киберугрозы. Для их минимизации СГУ налаживает партнерство с крупными IT-корпорациями, использует игровые методики обучения и технологию блокчейн для защиты электронных сертификатов.

Таким образом, инновационные методы управления в цифровой среде, внедренные в СГУ, дают прирост эффективности на 20–30%. Этого удалось достичь за счет смешанных форматов, LMS (охват 70% программ), ИИ для прогноза отсева (точность 85%), аналитики через Power BI (падение выгорания на 18%), VR-лабораторий (+22% вовлеченности) и Agile-методов (ускорение создания курсов на 35%, успеваемость +12%). Это укрепляет позиции вуза на глобальном рынке, позволяет противостоять хакерским атакам и дефициту айтишников, а в перспективе — использовать квантовые вычисления и полностью оцифровать административные процессы.

Список литературы

1. Росстат. Цифровизация образовательной сферы в Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Минэкономразвития РФ. Национальный проект «Образование» 2024–2030 гг. URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 01.04.2026).
3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence, – NY, McGraw-Hill, 1995, 342 p.
4. EDUCAUSE Horizon Report 2024: Teaching and Learning Edition. <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/educause-horizon-report-2024-teaching-and-learning-edition> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Взгляд в будущее: цифровой прорыв : сборник лучших практик внедрения модели цифровой образовательной среды в образовательных организациях Саратовской области / под ред. Г.А. Суминой, Е.Ю. Новиковой. – Саратов : ГАУ ДПО «СОИРО», 2024. – 96 с.

РАЗВИТИЕ БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ В РОССИИ

Бьюти-индустрия является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики России. Она охватывает широкий спектр услуг и продуктов, включая косметику, парфюмерию, уходовую продукцию, салоны красоты, парикмахерские услуги, ногтевые сервисы и многие другие направления. За последние годы индустрия претерпела значительные изменения, вызванные влиянием глобальных тенденций, развитием технологий и изменениями потребительского поведения.

Сегодня Россия занимает одно из лидирующих мест среди стран Европы по объему рынка косметики и ухода за собой. По данным исследования, проведенного Ассоциацией компаний розничной торговли, объем российского рынка косметических товаров и услуг превысил отметку в 8 миллиардов долларов.

Согласно данным Statista, объём российского бьюти-рынка в 2024 году достиг \$14,5 млрд, а к 2029 году прогнозируется рост до \$17,2 млрд при среднегодовом темпе (CAGR) 3,4%. Россия входит в топ-10 крупнейших бьюти-рынков мира, опережая такие страны, как Испания и Нидерланды.



Рисунок 1 – Структура российского рынка красоты по сегментам в 2024 году, % от общего объема.

Источники: Statista, NielsenIQ, BuisnesStat, 2024.

За последние годы число российских косметических брендов удвоилось, достигнув 3,2 тысячи. Их доля на рынке: 40–45% в уходе, 30% в профессиональном сегменте, 25% в декоративке. Локализация компонентов достигла 50%, а выручка сектора красоты превысила 130 млрд рублей в 2024 году [1].

И российские марки — драйверы этого роста. Спрос на отечественную косметику в 2025 году расширился в 1,5 раза на Ozon и на 70% — в «Золотом яблоке», ритейлере, безоговорочно лидирующем по объему бьюти-продаж. Выручка российских марок в категории «Уход» подскочила на 34%, в макияже — на 40%, а в парфюмерии — на 42%. И самый солидный рост показал высокий ценовой сегмент.

С августа 2024 по август 2025, средний оборот российских салонов красоты увеличился на 17% — с 1,696 млн до 2,037 млн рублей. Это совпадает с общеотраслевым трендом 2023–2025 годов. Примечательно, что рост обеспечил не только рост цен, но и повышение реального спроса: например, в январе 2025 года реальный рост выручки (с учетом инфляции) составил почти 6%.»

Цифровые технологии оказывают значительное влияние на развитие бьюти-индустрии. Онлайн-продажи становятся всё более популярными, а социальные сети играют важную роль в продвижении брендов и формировании имиджа компаний. Драйверами российских бьюти-брендов выступают маркетплейсы, куда можно попасть с минимальными затратами и хоть с одним продуктом в ассортименте. В 2024 году доля российских брендов на Ozon (в категории косметики на площадке их около 600) достигла 37% от всего товарооборота по сравнению с 33% в 2023 году [2].

Отдельным драйвером цифровой трансформации бьюти-индустрии становятся технологии искусственного интеллекта. По данным Grand View Research, мировой рынок AI в бьюти достигнет \$13,34 млрд к 2030 году. Основные направления внедрения технологий в российскую бьюти-индустрию: виртуальная примерка макияжа (увеличение конверсии на 80%); использование нейросетей для создания контента (экономия до 70%); AI-диагностика кожи и волос (рост среднего чека на 15–20%); персонализация рекомендаций (ожидают 71% потребителей).

Российский рынок косметики активно внедряет экологичные решения. Бренды, такие как Natura Siberica, SmoRodina и Mixit, используют перерабатываемую упаковку PET 01, HDPE 02, PP 05 и стекло. Экологический тренд в российской бьюти-индустрии подтверждается конкретными цифрами. По данным опроса NielsenIQ (2024), 56% российских потребителей готовы переплачивать 10–15% за косметику с экологичной упаковкой и натуральным составом. Набирает популярность концепция «clean beauty» («чистая красота»), подразумевающая отказ от парабенов, сульфатов, силиконов и тестирования на животных.

Доля «clean beauty» продуктов на российском рынке выросла с 8% в 2021 году до 18% в 2024 году.

Одним из ключевых вызовов для российской бьюти-индустрии в 2024–2025 годах стал дефицит квалифицированных кадров. По данным HeadHunter, число вакансий в сфере бьюти выросло на 42% за 2024 год, при этом количество активных резюме увеличилось лишь на 12%.

Средняя заработная плата мастера маникюра в Москве выросла с 65 000 руб. в 2023 году до 85 000–95 000 руб. в 2025 году. В регионах рост составил 25–30%. Эта ситуация стимулирует развитие образовательного сегмента: онлайн-школы бьюти-профессий показали рост выручки на 67% в 2024 году (данные GetCourse). Отдельным трендом стало обучение мастеров работе с нейросетями для создания контента и продвижения личного бренда.

Салоны красоты пережили кризис пандемии, снизив выручку на 26,2% в 2020 году. Уже в 2021 году благодаря отложенному спросу показатели вернулись к уровню 2019 года. Затем рынок адаптировался, показывая рост в 2023 (+19,4%) и 2025 годах (+19,2%), достигнув рекордных показателей [3].

Однако важно отметить, что несмотря на позитивные тенденции, существует ряд вызовов и рисков. К таким факторам относятся высокая зависимость сектора от глобальных трендов, необходимость адаптации к меняющимся предпочтениям потребителей, а также возможные экономические кризисы. По данным отчета «Анализа рынка косметики в России», подготовленного BuisnesStat в 2026 г, в 2025 г ее продажи в стране снизились на 2% до 3,9 млрд шт. Спад вызван снижением реализации косметики в традиционной офлайн-торговле [4].

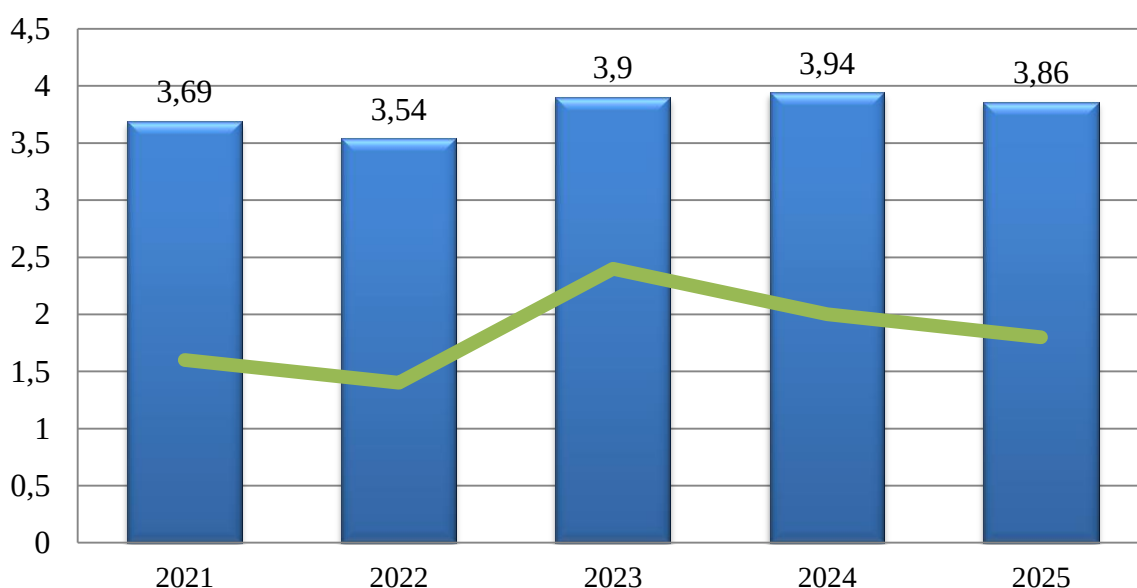


Рисунок 2 – Продажи косметики в России в 2021-2025 годах
Источник: BuisnesStat [3]

Однако потенциал роста остаётся значительным. Инвестиции в инновационные разработки, повышение уровня сервиса и создание привлекательных предложений позволят российским компаниям укрепить свои позиции на внутреннем и международном рынках.

Факторы 2024–2025 гг.: регуляторные изменения (обновление требований ЕАЭС и введение обязательной маркировки); параллельный импорт премиум-косметики (25–30% сегмента); удорожание сырья и упаковки на 15–20%; конкуренция с азиатскими брендами (рост продаж корейской косметики на 89%, китайской — на 120%).

Что делать бьюти-бизнесу в новых условиях:

- Инвестировать в удержание клиента: программы лояльности, подписки, реферальные механики, автоматизированные напоминания и CRM-подход дают быстрый эффект.
- Развивать собственные бренды средств ухода: салоны, запускающие private label, увеличивают маржинальность на 25–40% (данные ProfHairShop 2024).
- Тестировать высокомаржинальные ниши небольшими пилотами вместо дорогостоящих запусков.
- Внедрять AI-инструменты: нейросети для создания контента, чат-боты для записи клиентов, AI-аналитика для прогнозирования спроса. По данным Accenture, компании внедряющие AI в маркетинг повышают ROI рекламы на 30%.
- Работать с локальными партнерами — кофейнями, фитнес-клубами, офисами в районе.

Таким образом, бьюти-индустрия в России демонстрирует устойчивый рост и имеет большой потенциал для дальнейшего развития. Важно продолжать работу над качеством продукции, экологической ответственностью и цифровой трансформации отрасли, чтобы обеспечить её успешное будущее.

Список литературы

1. Число российских производителей косметики за три года выросло вдвое. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6852d3d49a7947e65c79027c>
2. Российское бьюти-чудо: как меняется отечественная индустрия косметики. URL: <https://style.rbc.ru/body/68062f8a9a794723e40de43b> (дата обращения: 28.03.2026).
3. Бьюти-рынок 2025: кто сделал рывок и почему? URL: <https://rbeautyexpo.ru/news/tpost/y8oj4hdic1-byuti-rinok-2025-kto-sdelal-rivok-i-poch> (дата обращения: 28.03.2026).
4. Анализа рынка косметики в России. URL: <https://businessstat.ru/news/cosmetic/> (дата обращения: 28.03.2026).

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ КАК ФАКТОР ВЫЖИВАНИЯ: КАК ПРИВЛЕКАТЬ СОТРУДНИКОВ БЕЗ ОГРОМНОГО БЮДЖЕТА

Дефицит кадров, вызванный демографией и сменой ценностей поколений, создал «рынок соискателя», угрожая устойчивости МСП. Не имея финансовых ресурсов крупных корпораций для «войны за таланты», малый бизнес вынужден искать неденежные механизмы удержания персонала. В связи с этим бренд работодателя становится для таких компаний не просто инструментом маркетинга, а фактором экономического выживания.

В условиях исторического дефицита кадров, когда на пять вакансий приходится один соискатель, сильный HR-бренд становится ключевым конкурентным преимуществом работодателя, говорит Артур Шамилов. По оценке TopContact Executive Search, 83% российских специалистов считают этот критерий важным при выборе работы, а 49% даже готовы работать за меньшую зарплату в компании с хорошей репутацией на рынке труда [1].

Традиционно под брендом работодателя понимался устойчивый образ компании как места работы, формируемый посредством ценностного предложения сотруднику (EVP – Employee Value Proposition). Однако в условиях современного рынка труда, который характеризуется высокой мобильностью персонала и снижением эффективности прямых материальных стимулов, функциональная нагрузка HR-бренда существенно расширяется.

HR-бренд – это имидж компании как работодателя. Он формируется на основе мнений сотрудников, соискателей, партнеров и конкурентов. Другими словами, это репутация на рынке труда. Как и на потребительском рынке, здесь важно выделяться, ведь вакансии требуют рекламы не меньше, чем товары и услуги. По данным исследования Gradus Staff Index, 43% кандидатов ориентируются на отзывы сотрудников, а 23% учитывают узнаваемость организации как работодателя [2].

В условиях бюджетных ограничений (когда нет возможности конкурировать «деньгами» или масштабными рекламными кампаниями) функции HR-бренда трансформируются из имиджевых в сугубо прагматические, инструментальные.

Существуют три ключевые функции, которые обычно выделяются в современных исследованиях, помогающие компенсировать недостатки текущей внутренней HR-политики компании:

Таблица 1 – Основные функции HR-бренда

Функции HR-бренда		
Селективная функция	Стабилизирующая функция	Адаптивная функция
Снижение затрат на подбор за счет притока мотивированных кандидатов, разделяющих ценности компании (self-selection)	Снижение уровня текучести кадров через удовлетворение нематериальных потребностей (причастность, уважение, безопасность)	Формирование организационной культуры, способной быстро реагировать на внешние вызовы без существенных финансовых вливаний

Источник: составлено авторами

В постиндустриальной экономике труд перестает быть просто фактором производства, превращаясь в ключевой ресурс, управление которым требует отказа от «механистических» подходов. Следовательно, бренд работодателя становится не столько рекламной вывеской, сколько системой отношений, базирующейся на доверии и реципрокности (взаимности).

В условиях отсутствия значительных бюджетов предприятия вынуждены искать резервы эффективности во внутренней среде и низкобюджетных коммуникациях. На основе эмпирических данных и анализа практики хозяйствующих субъектов представляется целесообразным разделить инструменты на две группы: внутренние (направленные на удержание) и внешние (направленные на привлечение).

Внутренняя среда является фундаментом бренда работодателя. Деструктивные отношения в коллективе или токсичный стиль управления нивелируют любые внешние коммуникационные усилия.

Таблица 2 – Сравнение внутренней и внешней среды бренда [3]

Внутренняя среда	Внешняя среда
Мотивация: зарплата, соцпакет, корпоративные бонусы	Сайт компании и ее социальные сети
Условия работы	Участие в отраслевых мероприятиях
Коммуникация внутри отдела и между подразделениями в компании	Публикация в отраслевых СМИ
Карьерный рост, система грейдов	Позиционирование компании на сторонних площадках: крупные СМИ, интернет-медиа
Корпоративное обучение	Отзывы сотрудников
Корпоративная культура	

Источник: составлено авторами

В условиях ограниченного бюджета ключевыми инструментами HR-бренда становятся нефинансовые факторы. Внутри компании упор

делается на психологическую безопасность (по данным Google Project Aristotle), прозрачность управления и систему нематериального признания. Внешнее позиционирование строится на аутентичности: работа с репутацией в цифровой среде, контент от лица сотрудников и участие в профессиональных мероприятиях. Критически важными точками взаимодействия с кандидатом являются отказ от шаблонных текстов вакансий и структурированный бесплатный онбординг (наставничество), снижающий риск ухода сотрудников в первые 90 дней.

Наиболее экономически эффективным инструментом привлечения персонала в условиях ограниченного бюджета является реферальная программа (рекомендации сотрудников). Коэффициент конверсии «реферальных» кандидатов значительно выше, чем у кандидатов с досок объявлений, а стоимость найма – ниже. Для активизации реферального потока не требуются крупные бонусы: эффективно работают нематериальные стимулы (дополнительный день к отпуску, публичная благодарность, ценный подарок, а не денежный эквивалент).

Развитием реферальной программы является институт амбассадоров бренда. Амбассадоры – это сотрудники, которые на добровольной основе представляют компанию во внешней среде (соцсети, профильные мероприятия). Управление амбассадорами строится не на принуждении, а на предоставлении «микрофона» тем, кто уже искренне увлечен своей работой и компанией.

Ключевым фактором успеха является не размер бюджета, а системность и искренность усилий.

Практические рекомендации для предприятий могут быть сведены к следующим положениям:

1. Провести аудит текущего уровня удовлетворенности персонала для выявления «болевых точек».
2. Сформировать пул сотрудников-амбассадоров и разработать для них систему нематериальной мотивации.
3. Пересмотреть шаблоны вакансий, адаптировав их под принципы конкретности и честности.
4. Внедрить регулярный мониторинг отзывов на внешних ресурсах и регламент реагирования на них.
5. Легитимизировать и поощрять неформальные коммуникации внутри коллектива.

Таким образом, вопрос развития бренда работодателя и определения наиболее привлекательных атрибутов бренда работодателя для представителей поколения Z становится достаточно актуален и в долгосрочном периоде планирования способен стать значимым инструментом мотивации, привлечения и удержания целевой аудитории с целью сохранения трудовых ресурсов в компании с учетом их дефицита на рынке труда в целом [4].

Проведенное исследование подтверждает, что в условиях кадрового дефицита бренд работодателя становится критическим фактором выживания предприятия, доступным для компаний с любым бюджетом. Доказано, что материальные стимулы уступают место нематериальным ценностям: психологической безопасности, уважению и аутентичности.

Основными драйверами развития HR-бренда без затрат выступают внутренняя экосистема лояльности, реферальные программы и амбассадорство сотрудников. Практическая значимость работы заключается в возможности непосредственного применения предложенных инструментов для снижения текучести кадров и повышения конкурентоспособности на рынке труда.

Список литературы

1. Бренд для своих: как компании привлекают и удерживают лучших кандидатов. URL: <https://www.rbc.ru/industries> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Развитие HR-бренда компании. URL: https://kontur.ru/lp/hr-funnel/blog/56383-razvitie_hrbrenda_kompanii?ysclid=mmc1zhhhof762100435
3. Почему HR бренд – это новый маркетинг. URL: <https://www.uplab.ru/blog/pochemu-hr-brend-eto-novyy-marketing/> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Бренд работодателя как фактор выбора работы молодыми специалистами. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brend-rabotodatelya-kak-faktor-vybora-raboty-molodyimi-spetsialistami?ysclid=mmc20gf65h169147341> (дата обращения: 01.04.2026).

Шитт И.В., Засухина А.А.

студенты 3 курса экономического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ «СПРАВЕДЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ» НА ОСНОВЕ EQUITY THEORY В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Теория Equity (Equity Theory), разработанная Джоном Стейси Адамсом в 1963 году, фокусируется на стремлении сотрудников поддерживать равенство между вкладом в работу и результатами по сравнению с воспринимаемыми вкладами и результатами других [1]. Теория Адамса отличается от традиционных подходов тем, что акцентирует внимание не на конкретном размере компенсации, а на восприятии справедливости распределения – насколько человек считает соразмерными свои затраты и получаемое вознаграждение относительно коллег.

Основой этой теории выступает механизм социального сопоставления. По мнению Адамса, работники непрерывно анализируют честность своего статуса посредством двух основных соотношений. Баланс между личными инвестициями (квалификация, профессиональный стаж, прилагаемые усилия, затраченные ресурсы) и приобретаемыми благами (денежное вознаграждение, общественное одобрение, должностная позиция). Подобный баланс устанавливается при сравнении с окружением – специалистами своей сферы, работниками конкурирующих организаций или общепринятыми нормами достойной оплаты труда.

Когда эти соотношения нарушаются, возникает внутреннее противоречие, порождающее эмоциональное напряжение и снижающее рабочий энтузиазм. Исследование Gallup за 2024 год показало: 62% уволившихся в первые двенадцать месяцев работы указывают на "неравноправное отношение" как на главный фактор своего решения покинуть организацию [2].

Согласно концепции Адамса, существует две категории дисбаланса, провоцирующие противоположные поведенческие модели:

- 1 Заниженное вознаграждение, раздражение, возмущение, чувство использования, падение эффективности труда, снижение стандартов работы, противодействие

2. Завышенное вознаграждение, угрызения совести, тревожность, интенсификация работы, оправдание полученных благ

Важно отметить, что данная концепция раскрывает причины неэффективности унифицированных мотивационных программ — субъективное понимание каждым сотрудником понятия справедливости имеет определяющее значение

Согласно данным научных работ за 2023 год, представители зумеров демонстрируют повышенную чувствительность к честности методов и открытости механизмов принятия решений, тогда как люди поколения Y концентрируют внимание преимущественно на равноправии при разделении ресурсов и итоговых результатах.

Для проектирования систем с использованием «справедливого управления» на основе Equity Theory в условиях цифровой трансформации на практике необходим комплексный методологический подход. Результативное воплощение идей равенства начинается с анализа существующего положения дел с дальнейшей разработкой целевых тактик. Предлагаем поэтапную методику имплементации концепции равноправия:

1. Исследование представлений о честности – организация конфиденциальных анкетирований с целью обнаружения несоответствий между запросами персонала и действительным положением вещей. Необходимо анализировать как распределительную, так и организационную справедливость.

2. Формирование понятных метрик для измерения эффективности – установление конкретных показателей, отражающих значимость разнообразных форм профессионального участия (квалификация, компетенции, достижения в работе).

3. Выстраивание логики поощрений – определение рациональных взаимосвязей между производительностью и получаемыми благами, разъяснение механизмов составления мотивационных предложений.

4. Гарантирование доступности данных – запуск процессов систематического оповещения о подходах к выбору решений в области профессионального развития и материального стимулирования.

5. Построение каналов двусторонней коммуникации — создание условий для работников высказывать позицию относительно объективности существующих правил и вносить предложения по совершенствованию действующих процедур.

Реальный опыт демонстрирует: чтобы успешно внедрить концепцию Адамса, необходимо найти золотую середину между унифицированными правилами и персональным подходом к сотрудникам. Исследование Harvard Business Review выявило ключевые механизмы, которые ведущие корпорации применяют для создания атмосферы справедливости:

1. Вилки окладов с прозрачными условиями продвижения по уровням (применяют 65% организаций из рейтинга Fortune 500).

2. Совместные встречи управленцев для согласования единых стандартов оценки персонала (практикуют 79% процветающих предприятий).

3. Систематический мониторинг зарплатных предложений на рынке для сохранения привлекательности работодателя (используют 88% отраслевых флагманов).

Более 40% передовых организаций практикуют публичное обсуждение методологии вознаграждения, при этом конфиденциальность конкретных денежных сумм сохраняется. Свыше половины динамично развивающихся предприятий (57%) формируют персонализированные системы компенсаций, ориентированные на уникальные потребности каждого работника.

Культурная специфика играет критическую роль при внедрении концепции справедливого вознаграждения. Общества с коллективистской ориентацией, характерные для азиатского региона, склонны считать уравнилельное распределение более этичным подходом, нежели дифференциацию по результативности. Напротив, в странах с индивидуалистическими ценностями, таких как Соединенные Штаты, работники воспринимают как наиболее справедливую модель четкую корреляцию между персональным вкладом и получаемым вознаграждением.

В 2026 году организациям приходится активнее работать над созданием атмосферы равноправия, поскольку онлайн-ресурсы сделали данные о вознаграждении и рабочей среде общедоступными. Исследования Gartner показывают, что бизнес, использующий методики оценки того, как сотрудники воспринимают справедливость, удерживает ценных специалистов на 24% эффективнее [3].

Список литературы

1. David M. Messick, Karen S. Cook Praeger, Equity Theory: Psychological and Sociological Perspectives. – New York, N.Y. : Praeger, 1983 – 336 с.
2. Международный опрос Gallup по итогам 2024 года. URL: <https://www.gallup-international.com/survey-results-and-news/survey-result/global-poll-shows-people-to-generally-be-happy-and-optimistic-for-2025> (дата обращения: 01.04.2026).
3. Топ-10 главных стратегических IT-тенденций 2024 года по версии Gartner. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/654b42909a7947dbf52e6632?from=copy> (дата обращения: 01.04.2026).

Щегрова А. Н.

студент 4 курса ИФТЭБ НИЯУ МИФИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Современное развитие России происходит в условиях сложной геополитической обстановки, нарастания внешнего давления и структурных изменений в мировой экономике. В этих условиях обеспечение экономической безопасности государства приобретает первостепенное значение для реализации национальных интересов, сохранения суверенитета и социально-ориентированного развития. При этом особую роль играет внешнеэкономическая составляющая и ее угрозы, которые, отражая тенденцию развития мировых отношений, по природе своей являются непредсказуемыми и способствуют появлению глобальных вызовов [1, 2, 3, 4].

Актуальность темы обусловила цель исследования, состоящую в определении роли внешнеэкономической безопасности в обеспечении устойчивого развития России и выявлении ключевых направлений её укрепления в современных условиях.

Качественный анализ экономической безопасности на макроуровне не единожды проводился как отечественными, так и зарубежными учеными.

Наиболее известны работы Л.И. Абалкина, В.К. Сенчагова, Г.В. Гутмана, С.А. Афонцева и др., Б. Бьюзена, Дж. Киршнера, В. Кейбла и пр.

Несмотря на то, что авторы, как правило, дают собственное определение безопасности в сфере экономики, их трактовки имеют такие общие черты, как неуязвимость системы хозяйствования и ее механизмов, суверенитет государства и резилиентность при ухудшении внутренних и внешних условий функционирования. Легитимное разъяснение не является исключением: согласно Указу Президента РФ №208, экономическая безопасность – это «...состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [1].

Таким образом, экономическая безопасность как состояние неуязвимости – многоаспектное понятие, которое включает в себя различные компоненты, а именно производственную, демографическую, энергетическую, внешнеэкономическую, инвестиционно-инновационную, научно-техническую, продовольственную, социальную, финансовую, экологическую составляющую [5]. Данные элементы не существуют изолированно, а взаимодействуют друг с другом через положенные в основу национальной безопасности индикаторы – например, ухудшение внешнеэкономической ситуации напрямую влияет на финансовую стабильность (через курс валют) и социальную сферу (через доходы населения в экспортно ориентированных регионах).

Именно эта «сквозная» роль внешнеэкономической сферы – ее способность транслировать внешние шоки во все секторы национального хозяйства – требует четкого понимания того, что представляет собой внешнеэкономическая безопасность как самостоятельная категория. Например, в настоящем исследовании предлагается следующее понимание термина: это такое состояние экономической системы, при котором обеспечивается не только защищенность ее институтов и механизмов от внешних угроз, но и конкурентоспособность в глобальной среде.

«Важными направлениями внешнеэкономической составляющей являются: внешняя торговля..., экспортный потенциал ... инновационного производства, защита отечественных экспортеров на мировых рынках, внешнеторговая политика..., внешний долг и его обслуживание...» и другие [3, с. 95]. Некоторые из них положены в основу национальной системы оценки экономической безопасности в виде следующих индикаторов: индекс физического объема экспорта/импорта, сальдо торгового баланса; доля машин, оборудования и транспортных средств в общем объеме экспорта/импорта; доля импорта в объеме товарных ресурсов продовольственных товаров [1]. Однако указанный перечень не может

быть исчерпывающим из-за многообразия экономических процессов и требует доработки [6].

Действительно, любая система количественных показателей при фиксации в документе неизбежно устаревает по мере появления новых вызовов и трансформации структуры экономики. Более того, сами по себе индикаторы, даже при точном расчете, не определяют качество безопасности, ее стабильность и способность к долгосрочному развитию. Поэтому представляется необходимым раскрыть уровневую модель, позволяющую интерпретировать значения показателей не изолированно, а в контексте стратегических ориентиров.

Так, одной из наиболее известных в рамках индикативного подхода является методика оценки безопасности, разработанная научным коллективом Института экономики УрО РАН под руководством А.И. Татаркина [5]. В его систему оценки входят три основных класса безопасности:

- нормальное;
- предкризисное с тремя уровнями в зависимости от глубины угроз и необходимых мер реагирования;
- кризисное также с тремя уровнями [5].

При этом методика оценивает защищенность комплексно, а не фокусируется на конкретных характеристиках безопасности, глубине их проявления. Для более наглядной интерпретации состояния внешнеэкономической безопасности представим упрощенную уровневую модель, отражающую различные стадии устойчивости внешнеэкономической системы государства, в Таблице.

Таблица – Уровни внешнеэкономической безопасности

Уровень	Сущность	Критерий достижения
Выживание	Способность государства обеспечивать критический импорт (лекарства, продовольствие, оборудование) за счет экспортной выручки и золотовалютных резервов	1.1 Положительное сальдо торгового баланса 1.2. Достаточный объем внутренних ресурсов для покрытия импорта
Стабильность	Диверсификация внешнеэкономических связей, снижение зависимости от конъюнктуры одного рынка или цен на один товар	2.1. Широкая география поставок 2.2. Снижение доли сырьевого экспорта 2.3. Сбалансированность товарной структуры
Развитие	Конкурентоспособность на мировых рынках за счет высокотехнологичной продукции, участие в формировании глобальных цепочек добавленной стоимости	3.1. Участие в цепочках добавленной стоимости 3.2. Рост доли инновационных товаров и услуг 3.3. Преобладание в экспорте продукции обрабатывающей промышленности

Как отмечают Никитина М. Г. и Селюнина В. С., «...внешнеэкономическая безопасность при оценке может рассматриваться с двух позиций: определение наличия угроз (рисков) или анализ по характеристикам состояния безопасной экономической системы» [3, с. 97]. Таким образом, предложенная модель сочетает оба подхода: с одной стороны, фиксирует наличие угроз, с другой – характеризует качественное состояние системы.

Для того чтобы внешнеэкономическая безопасность из режима «защиты» перешла в режим «создания условий» для устойчивого развития, необходима целенаправленная политика по трем ключевым направлениям:

1. Трансформация структуры экспорта: обеспечение безопасности на уровне «развитие» требует преодоления зависимости от сырьевой модели [6]. Данный подход предполагает не просто поддержку несырьевого экспорта, а создание глобально конкурентоспособных производств в обрабатывающей промышленности, IT-секторе, биотехнологиях. Инструментами могут выступить: субсидирование НИОКР и обеспечение взаимосвязи между ними, упрощение таможенных процедур для высокотехнологичной продукции, увеличение объема налоговых льгот.

2. Достижение технологического суверенитета в критических сферах: зависимость от импорта комплектующих, оборудования, машин делает устойчивое развитие уязвимым к внешним шокам. Однако обеспечение безопасности в данной сфере означает не тотальное импортозамещение, а создание собственных компетенций в тех нишах, которые, во-первых, критически значимы для экономики (станко- и машиностроение, микроэлектроника, фармацевтика), во-вторых, освободились в результате влияния международных ограничений 2022 года.

3. Диверсификация внешнеэкономических связей и инфраструктуры: устойчивость к санкционному давлению достигается не только через переориентацию на новые рынки, но и через создание соответствующей инфраструктуры – строительство портов, расширение трубопроводной системы, создание зашифрованных каналов связи, формирование независимых платежных и страховых механизмов. Основная цель – инвестирование в связи с новыми центрами экономического роста (странами БРИКС).

На основании изложенного можно заключить, что внешнеэкономическая безопасность станет реальным фактором устойчивого развития лишь в том случае, когда перестанет рассматриваться исключительно как защитный механизм в отношении новых реалий – торговых и политических санкций – и будет выступать инструментом согласованного внутреннего развития, где состояние защищенности достигается не через изоляцию, а благодаря конкурентоспособности и устойчивым внешним и внутренним связями. При этом ключевыми принципами ее обеспечения должны оставаться

баланс экономических потребностей личности, общества и государства, а также адекватность применяемых мер.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» от 13.05.2017 № 208 // Официальный интернет-портал правовой информации. 15.05.2017 г. Ст. 0001201705150001.
2. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. 2-е изд. – М.: Дело, 2005. 896 с.
3. Никитина М. Г., Селюнина В. С. Внешнеэкономическая составляющая экономической безопасности государства // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. Т. 7. №. 1. С. 93-104. EDN: AANPBE.
4. Манахова И. В., Куцанов О. Е. Угрозы внешнеэкономической безопасности России // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2018. №. 5 (74). С. 81-85. EDN: YTSIXJ.
5. Леонов П.Ю., Сушков В.М. Оценка экономической безопасности государства, региона и предприятия: Учебное пособие. – М.: НИЯУ МИФИ, 2025. 108 с. EDN: TMDAEU.
6. Кантарович А. А. Внешнеэкономическая безопасность Российской Федерации // Вестник экономики, права и социологии. 2024. №. 1. С. 22-27. EDN: RFIJME.

Щербаева Д. С.

студент 3 курса Института юстиции СГЮА

КОВАЛЕВСКИЙ М. М. ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОМ СТРОЕ РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ ПРОЧТЕНИЕ

Большой вклад в развитие российской политико-правовой мысли внес юрист, государственный деятель, один из представителей социологического правопонимания на рубеже XIX и XX веков Максим Максимович Ковалевский. Во многих своих работах он описывал развитие общества и его организационные формы, в первую очередь, как экономическое развитие и экономические формы. Большое значение в качестве источника по экономической истории России, проблемам развития социально-экономического строя нашего государства, представляет труд М. М. Ковалевского «Экономический строй России», опубликованный в 1900 году [1]. В данной работе М. М. Ковалевский анализирует системный кризис российской экономики и выясняет его причины, предлагает определенные пути выхода из кризиса, опираясь на

статистические данные, знание специфики регионов России. В данной работе М. М. Ковалевский описывает аграрный кризис и упадок сельского хозяйства, господство экстенсивных методов обработки земли, трехпольную систему, ведущую к истощению почв, а также уничтожение лесов, вызывающее засухи, следствием этого становится низкая урожайность и оскудение крестьянства, что в свою очередь влияет на участие России в международных торговых отношениях и на вопросы национальной экономической безопасности. Автор фиксирует разрыв между доходами от наделов и растущими налогами (выкупные платежи, земские и мирские сборы), вынуждающий крестьян продавать хлеб осенью за бесценок и покупать его весной по высоким ценам. Особо отмечает М. М. Ковалевский упадок традиционных промыслов: сокращение экспорта льна, сала, пчеловодства, овцеводства из-за конкуренции с более дешевыми зарубежными товарами и технологической отсталости.

Для М. М. Ковалевского такая организация людей как сельская община представляла собой традиционную основу жизни государства. Однако, в начале XX века русская сельская община переживала процесс распада, что сильно отражалось на национальной экономике. Значительное внимание в исследовании уделено проблемам общинного землевладения («Мира»). Ученый дает подробнейшее описание механизмов ее функционирования: периодических переделов, существования «конов» и «жеребьевки», сложной системы уравнивания наделов. Чересполосица и дробление наделов, вызванные перенаселением в черноземной полосе, мешают эффективной обработке земли. М. М. Ковалевский подчеркивает, что община превращается в инструмент фискальной политики государства. Круговая порука в уплате податей представляется ему «самой печальной стороной нашего сельского самоуправления», порождающей крайнее неравенство. Она ведет к разорению слабых хозяйств и росту сельского пролетариата. Закон 1893 года, запрещающий свободный выход из общины, по мнению автора, лишь консервирует архаичные отношения.

Еще одной острой проблемой, зафиксированной М. М. Ковалевским, является кризис дворянского землевладения. После отмены крепостного права дворяне, не сумев перестроить хозяйство, массово закладывали имения. К концу века значительная часть дворянских земель находилась в Дворянском банке под угрозой продажи с торгов. Земля постепенно переходила в руки купцов, мещан и разбогатевших крестьян, что поменяло социальную структуру деревни.

Другой блок проблем, детально описанных Ковалевским, связан с внешнеэкономической зависимостью и уязвимостью российского экспорта. Ученый подробно анализирует последствия тарифной войны с Германией в конце XIX века. Введение Германией высоких, а затем и дифференцированных пошлин на русский хлеб, по сути, закрыло для России ключевой рынок сбыта ржи. Ковалевский показывает, как Россия,

будучи крупнейшим производителем зерна, оказывается заложницей чужой протекционистской политики, вынужденная продавать хлеб на невыгодных условиях, чтобы покрыть расходы на импорт и обслуживание внешних долгов.

Санкционная политика «коллективного Запада», введенная после 2014г. и, в особенности, после 2022 года, представляет собой гораздо более жесткий инструмент давления, нежели таможенные войны XIX века. Если в эпоху М. М. Ковалевского давлению подвергался преимущественно один товар — зерно, то сегодня санкции носят тотальный характер, нацеленный на все ключевые статьи современного вывоза: энергоносители, металлы, удобрения. Однако, как показывают современные исследования, зерновой сектор по-прежнему остается в зоне поражения, что подтверждает универсальность выводов классика.

В работе В. Ю. Волох и В. В. Шевцова приводятся конкретные цифры, иллюстрирующие этот процесс: «Экспорт в страны Европейского союза заметно сократился, снизившись с 15% до 2% в 2024 году. Увеличение сроков доставки в страны Азии с 30 до 80 дней создает дополнительные риски и увеличивает издержки» Авторы также отмечают, что «зафиксировано значительное увеличение затрат на логистику, в частности, стоимость фрахта возросла на 40-60%» [2, С. 75]. Эти данные наглядно демонстрируют, что аграрный экспорт, как и во времена М.М. Ковалевского, остается уязвимым перед геополитическими факторами.

Политика «потолка цен» на нефть и вынужденный дисконт при поставках в Индию или Китай — это современный аналог тех убытков и зависимости от посредников, о которых писал В. В. Ковалевский. Однако, в отличие от ситуации столетней давности, сегодня у России появился мощный ответный инструмент — продовольственное эмбарго, которое дало толчок развитию собственного сельского хозяйства и импортозамещению. Этот опыт показал способность страны к быстрой мобилизации и адаптации, но не снял фундаментальной проблемы: зависимость от экспорта сырья, пусть и иного, сохраняется, делая экономику уязвимой к внешнему давлению [3].

Рассматривая развитие фабричной и кустарной промышленности, М. М. Ковалевский подчеркивает искусственный, «тепличный» характер российской индустриализации, выросшей под покровительством высоких таможенных пошлин. Большинство крупных фабрик, по его мнению, созданы благодаря запретительным пошлинам (особенно тарифу 1822 г.), а не естественному рыночному спросу. Он также указывает на неравномерное распределение труда: промышленность (1,1 млн рабочих в 1892 г.) не может поглотить избыток сельского населения, что создает напряжение на рынке труда и удерживает зарплаты на низком уровне. Этот тезис находит свое подтверждение и сегодня. В. Ю. Волох и В. В. Шевцов указывают, что «значимая роль в поддержании стабильности зерновой

индустрии принадлежит государственной поддержке» [2, С. 75]. Так, благодаря инициативе «1432» доля отечественных машин в машинно-тракторных парках увеличилась с 45% до 53% всего за год, а льготные кредитные программы обеспечили приток инвестиций в размере 211,9 миллиарда рублей [2, С. 75]. Это прямое следствие «тепличных» условий, создаваемых государством для стратегических отраслей.

Ковалевский М. М. также подробно останавливается на положении рабочих и кустарей, описывая эксплуатацию фабричных рабочих. Он прослеживает сложные взаимоотношения крупного капиталистического производства и кустарных промыслов, показывая, как последние, зародившись как самостоятельная сила, постепенно попадают в кабалу к скупщикам и фабрикантам, превращаясь в надомников. Ученый фиксирует тяжелые условия труда: продолжительный рабочий день (до 14–18 часов), широкое использование женского и детского труда, оплачиваемого значительно ниже мужского.

До фабричного законодательства 1880-х годов, отмечает М. М. Ковалевский, царил произвол фабрикантов: огромные штрафы, вычеты за прогулы, система расчета в праздничные дни для удержания рабочих. Сегодня, в условиях стремительной автоматизации, роботизации и цифровизации производства, вопрос о положении работника, о его правах, о социальной ответственности бизнеса и роли государства в регулировании трудовых отношений становится еще более актуальным. Рост платформенной занятости, распространение удаленной работы, размывание традиционных форм трудового договора — это новые вызовы, которые, по сути, являются продолжением тех проблем, которые М. М. Ковалевский анализировал на заре российского капитализма.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что труд М. М. Ковалевского «Экономический строй России» представляет собой ценный источник изучения экономического строя России, ее территориальной и ресурсной специфики. Многие характеристики экономического строя России, выявленные М. М. Ковалевским, сохраняются на сегодняшний день и требуют пристального внимания специалистов и комплексного подхода в решении экономических и иных проблем. Так, например, Современные исследования полностью подтверждает выдвинутую гипотезу о циклическом характере экономических проблем. Так, проблема аграрного перенаселения, описанная М. М. Ковалевским, трансформировалась в проблему аграрного опустения и дефицита квалифицированных кадров. Внешнеэкономическая уязвимость, проявившаяся в тарифных войнах XIX века, сегодня выражается в санкционном давлении, которое привело к сокращению экспорта зерна на 12% в 2024 году и росту логистических издержек. Наконец, необходимость государственного протекционизма, о которой писал М. М. Ковалевский,

подтверждается современными мерами поддержки АПК, обеспечивающими рентабельность сектора на уровне 15–20%.

Аграрный вопрос, уязвимость сырьевого экспорта, социальное расслоение, поиск баланса между государственным регулированием и рыночной свободой, взаимоотношения труда и капитала — все эти темы, детально проанализированные ученым на рубеже XIX–XX веков, сохраняют свою остроту и в современной России.

Список литературы

1. Ковалевский М. М. Экономический строй России / пер. с фр.; изд. А.В. Ермолаевой. – СПб.: Тип. СПб. акц. общ. печ. дела Е. Евдокимов, 1900. – 248 с.
2. Волох В. Ю. Влияние санкций на экспортный потенциал российского зерна /Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления в современных экономических условиях: сборник научных статей 2-й Международной научно-практической конференции, Курск, 22–24 мая 2025 года. – Курск, Университетская книга, 2025. С. 73-78.
3. Доктрина санкционной политики ЕС. Официальный сайт Европейского Союза. URL: <https://eur-lex.europa.eu/> (дата обращения: 06.03.2026).

Щербаков Д. В.

аспирант 1 курса Вавиловского университета

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ АГРАРНОГО СЕКТОРА НА ОСНОВЕ УЧЕТА ESG-ФАКТОРОВ

В условиях глобальной конкуренции и экономических изменений ключевое значение приобретает устойчивое развитие, объединяющее экономику, экологию и социальную сферу. Для аграрного сектора, особенно растениеводства, это вдвойне актуально: отрасль зависит от природы, несет экологические риски и требует модернизации. Применение концепции ESG повышает инвестиционную привлекательность и долгосрочную устойчивость сельхозпроизводителей. Однако адаптация концепции ESG к растениеводству проработана недостаточно, отсутствует комплексная оценка факторов, что затрудняет их использование в инвестиционном анализе.

Устойчивое развитие — это баланс экономики, экологии и социума без ущерба для будущих поколений [1]. Для аграрного сектора, особенно растениеводства, это критично: эффективность зависит от состояния земли и воды, поэтому нужны не только прибыль, но и экология, и развитие села [2].

Сегодня инвесторы широко применяют ESG-подход (Environmental, Social, Governance) для оценки нефинансовых рисков.

Экологическая компонента — снижение вреда природе и ресурсосбережение. Социальная — ответственность перед персоналом и местными сообществами. Управленческая — качество менеджмента и прозрачность.

Включение ESG-факторов помогает учитывать долгосрочные риски и делает модель развития устойчивой. В условиях роста «зеленых» инвестиций это становится ключевым фактором конкурентоспособности растениеводства.

В современном развитии растениеводства ключевую роль начинают играть не только традиционные экономические индикаторы, но и комплекс экологических, социальных и управленческих параметров, лежащих в основе ESG-подхода. Их интеграция позволяет обеспечивать устойчивость отрасли и усиливать её привлекательность для инвесторов.

1. Экологические (E): бережное использование земель, сохранение плодородия почв, сокращение химической нагрузки, рациональное водопользование. Переход к точному земледелию и ресурсосберегающим технологиям снижает риски и повышает долгосрочную привлекательность сектора.

2. Социальные (S): занятость, безопасные условия труда, развитие сельских территорий, повышение квалификации кадров. Учёт этих факторов снижает кадровые риски и укрепляет репутацию.

3. Управленческие (G): прозрачность, качество решений, соблюдение законов, цифровизация и стратегии устойчивого развития. Эффективное управление уменьшает инвестиционные риски и повышает конкурентоспособность.

Важно внедрение современных управленческих методов, цифровизация производства и менеджмента, а также разработка стратегий устойчивого развития. Эффективное управление уменьшает инвестиционные риски, повышает предсказуемость результатов и укрепляет конкурентные позиции предприятий растениеводства.

Таким образом, совокупность экологических, социальных и управленческих факторов образует комплексную основу для оценки устойчивости растениеводческой отрасли и служит значимым элементом повышения её инвестиционной привлекательности.

Сегодня инвесторы оценивают отрасль не только по финансовым показателям, но и по способности учитывать экологические, социальные и управленческие риски (ESG). Для растениеводства, отличающегося высокой уязвимостью, это особенно важно.

Экологические факторы снижают природные и технологические риски: рациональное землепользование, ресурсосбережение, сохранение плодородия почвы дают стабильную урожайность и предсказуемую

доходность. Плюс — открывают доступ к «зеленому» финансированию и господдержке.

Социальные факторы повышают устойчивость предприятий: достойные условия труда, развитие кадров, поддержка села уменьшают текучку, растёт производительность и репутация. Для инвестора это снижение операционных рисков.

Управленческие факторы формируют доверие. Прозрачность, качественный менеджмент, соблюдение норм снижают информационную асимметрию и риски. Компании с сильным корпоративным управлением легче получают кредиты и инвестиции.

Совместный эффект ESG — комплексное снижение рисков и рост устойчивости отрасли. Это даёт долгосрочные конкурентные преимущества, стабильные доходы и повышает инвестиционную привлекательность растениеводства [3].

Интеграция ESG-подхода в управление отраслью — ключевое условие для привлечения инвестиций и устойчивого развития.

Несмотря на растущую роль ESG, его адаптация в растениеводстве сталкивается с рядом серьёзных барьеров.

Главные ограничения:

1. Низкая осведомлённость аграриев о сути ESG и способах его применения. Для многих это абстракция, не встроенная в управление. Причина — слабая методическая проработка подхода под отрасль и дефицит обучения.

2. Дефицит финансов. Экологизация, модернизация, цифровизация и улучшение управления требуют больших вложений, недоступных для малых и средних хозяйств.

3. Отсутствие единых стандартов и проработанной нормативной базы по ESG в АПК. Это мешает сопоставлять показатели предприятий и снижает интерес инвесторов.

4. Высокая зависимость от природы (климат, погода) ограничивает контроль над экологическими параметрами, создаёт неопределённость и дополнительные риски.

В условиях роста требований инвесторов и значимости устойчивого развития актуальна выработка конкретных направлений внедрения ESG в растениеводстве. Для преодоления проблем нужен комплекс мер — развитие институтов, господдержка, просвещение участников отрасли и создание отраслевых ESG-инструментов.

Ключевые векторы данного процесса:

1. Государственная поддержка - субсидии на ресурсосберегающие технологии, механизмы «зеленого» финансирования, стимулирование экопроектов, а также создание единых отраслевых стандартов ESG-оценки.

2. Цифровизация - точное земледелие, мониторинг почв и посевов, цифровые платформы учёта. Это повышает прозрачность, снижает экологическую нагрузку и улучшает управляемость.

3. Развитие кадров и просвещение - образовательные программы, тиражирование лучших практик устойчивого земледелия, консультационная поддержка аграриев.

4. Интеграция ESG в инвестпроекты и стратегии - учёт экологических, социальных и управленческих факторов при планировании снижает долгосрочные риски и повышает привлекательность отрасли.

Успешное развитие ESG требует скоординированных усилий государства, бизнеса и науки для формирования устойчивого и инвестиционно-привлекательного растениеводства.

Таким образом, ESG-факторы играют ключевую роль в устойчивом развитии растениеводства и росте его инвестиционной привлекательности. Их учёт снижает риски, повышает эффективность и обеспечивает долгосрочную стабильность отрасли. Выявленные проблемы внедрения ESG требуют улучшения институциональной среды, усиления господдержки и адаптации оценочных инструментов под специфику растениеводства. Реализация этих мер повысит конкурентоспособность отрасли и создаст условия для притока инвестиций. Следовательно, интеграция ESG-принципов в управление растениеводством — необходимое условие для его устойчивого и инвестиционно-привлекательного развития.

Список литературы

1. Sustainable Development Goals. Food Security and Nutrition and Sustainable Agriculture. The United Nations Official Website. URL: <https://sdgs.un.org/ru/topics/food-security-and-nutrition-and-sustainable-agriculture> (accessed on 28 February 2025).
2. Чудинов О. О. ESG-инвестирование в агробизнесе как элемент устойчивого развития сельского хозяйства // Продовольственная политика и безопасность. 2023. Т. 10. № 1. С. 137–148.
3. Замятина М. Ф., Тишков С. В. ESG-факторы в стратегиях компаний и регионов России и их роль в региональном инновационном развитии // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 1.

Ярмош М. М.

аспирант 2 курса экономического факультета РУДН им. Патриса Лумумбы

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В ПОЛЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЕЙ

Машиностроение — ключевая отрасль, характеризующаяся сложной структурой, высокой технологической сложностью и длительными горизонтами планирования. Ее специфические особенности напрямую определяют требования к сценарному анализу: необходимо учитывать многочисленные взаимосвязанные факторы, длительные циклы разработки и производства, а также сильную зависимость от макроэкономических и геополитических условий.

Машиностроение России находится на этапе трансформации. Несмотря на рекордные показатели роста, отрасль сталкивается с серьёзными вызовами: технологическим отставанием, кадровым дефицитом и макроэкономическими рисками. Успех в долгосрочной перспективе зависит от реализации программ импортозамещения, цифровизации производств и государственной поддержки ключевых направлений. По данным Минэкономразвития, объём производства в отрасли в 2025 – 2027 годах вырастет на 27% по сравнению с 2024 годом [1]. Аналитики Сбера прогнозируют, что машиностроение станет ключевым драйвером технологического развития России, с акцентом на авиацию, судостроение, радиоэлектронику и беспилотные системы [2].

Отрасли машиностроения стоят во главе инноваций, разрабатывая и внедряя новые технологии и решения в производственные процессы промышленного производства. Экспортный потенциал машиностроения определяет уровень технологического развития национальной экономики. Современный потенциал развития национальной экономики во многом определяется особенностями развития отраслей машиностроения.

Высокая технологическая сложность и инновационность машиностроительного производства предъявляют серьёзные требования к квалификации персонала, что в свою очередь становится стимулом для развития образовательных программ, школ и системы образования в целом. Отрасли машиностроения являются частью сложных индустриальных производственных цепочек, их состояние и тренды развития, определяют развитие других смежных отраслей и производств.

Машиностроение как системообразующая отрасль промышленности испытывает воздействие многоуровневых факторов, формирующих поле стратегических неопределённостей (см. таблицу). Их структурированный анализ — необходимая предпосылка для разработки релевантных сценариев.

Систематизация факторов неопределённости позволяет говорить о противоречии современного этапа развития отрасли: амбициозные цели импортозамещения и цифровизации вступают в конфликт с институциональными и ресурсными ограничениями.

Таблица - Основные факторы неопределённости, их содержание и влияние на деятельность предприятий машиностроения

Группа факторов	Основные проявления	Потенциальное влияние
Макроэкономические факторы	Волатильность валютных курсов и инфляция; изменения денежно-кредитной политики (ключевой ставки ЦБ); экономические санкции и геополитические риски	Рост себестоимости продукции, удорожание импортных ресурсов, снижение доступности кредитного финансирования, ограничение доступа к зарубежным технологиям и рынкам
Технологические риски	Быстрое моральное устаревание оборудования (5–7 лет); появление прорывных технологий (3D-печать, ИИ и др.); зависимость от импортных комплектующих и технологий	Необходимость постоянной модернизации производства, дополнительные инвестиции, технологическая уязвимость и риски нарушения цепочек поставок
Рыночные факторы	Колебания спроса (до $\pm 25\%$); изменение потребительских предпочтений; усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей; неопределённость сроков и объёмов заказов	Сложности прогнозирования продаж и загрузки производственных мощностей, снижение конкурентоспособности, риск недозагрузки или перегрузки производства
Регуляторные и экологические требования	Изменение требований законодательства в области безопасности и энергоэффективности; ужесточение экологических норм	Дополнительные затраты на модернизацию оборудования и технологий, необходимость соблюдения новых нормативных требований, рост затрат
Кадровые риски	Дефицит квалифицированных инженеров и конструкторов; несоответствие подготовки специалистов потребностям производства; низкая привлекательность инженерных профессий и отток кадров	Недостаток компетенций для реализации инновационных проектов, снижение производительности труда, увеличение затрат на обучение и подбор персонала
Производственные неопределённости	Простои оборудования по техническим и организационным причинам; неопределённость при освоении новых деталей и технологических процессов	Нарушение производственных графиков, снижение эффективности использования оборудования, увеличение производственных издержек и рисков невыполнения заказов

С одной стороны, санкционное давление и уход западных вендоров создают «окно возможностей» для локализации критических технологий. С другой — дефицит компетенций влияет и кадровый голод, моральное старение оборудования (5–7 лет) и удорожание кредитных ресурсов делают эту возможность труднодостижимой без системной государственной поддержки и пересмотра образовательных стандартов.

Для машиностроительных предприятий наиболее релевантным является не статичный прогноз, а адаптивное сценарное планирование, учитывающее минимум три варианта развития событий: инерционный (сохранение текущих трендов), модернизационный (активная цифровизация и локализация) и кризисный (макроэкономический шок).

При этом критическим фактором успеха во всех сценариях выступает не столько объём инвестиций, сколько скорость перестройки производственных цепочек и качество человеческого капитала, что выводит кадровую политику в ранг первоочередной стратегической задачи. Сценарное планирование в машиностроении обязано учитывать кадровый фактор как жесткое ограничение, а все стратегические решения — от инвестиционных до организационных — должны оцениваться через призму доступности и качества трудовых ресурсов. Главная задача — не просто закрыть текущие вакансии, а выстроить систему, которая позволит гибко реагировать на меняющиеся требования и сохранять конкурентоспособность.

Список литературы

1. Современное состояние и развитие машиностроения в России. URL: <https://заводы.рф/publication/obzor-mashinostroitelnoy-otrasli-rf> (дата обращения: 12.02.2026)
2. Смирнов А. А. Стратегический подход к управлению системой обеспечения компании квалифицированными кадрами / А. А. Смирнов, И. А. Кулькова // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/84ECVN323.pdf> (дата обращения: 12.02.2026).

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Абакумова Т. А., Панфилова Д. А., Пивоварова Д. В. Трансформация стратегий финансирования российских корпораций в условиях высокой ключевой ставки	4
2.	Абрамова Л. О. Финансовые мошенничества: виды и меры борьбы	8
3.	Азимова Х. А., Гаспарян Р. М., Влияние налоговой нагрузки на инвестиционную привлекательность российских компаний	11
4.	Айдинова А. В., Ткачева М. Н. Разработка одноканального суточного монитора электрокардиографии на базе микроконтроллера ARDUINO	14
5.	Ан А. А., Тишкова В. В. Роль поведенческих искажений в принятии предпринимательских решений в России	18
6.	Антонова А. Ю. Стратегическое взаимодействие банков на рынке депозитов: теоретико-игровой анализ установления процентных ставок с применением концепции равновесия Нэша	22
7.	Артемова К. Д., Малаева А. К. Анализ рынка EdTech и роль цифровизации в повышении устойчивости образовательных компаний в России	25
8.	Арутюнян Г. А., Гусева Д. А. Использование нейросетей на предприятиях малого и среднего бизнеса в России	28
9.	Базарова Т. А., Трушакова К. Д. Применение искусственного интеллекта в инвестициях, риск-менеджменте и клиентском сервисе	31
10.	Баласанян М. С. Влияние миграционных процессов на экономику труда в принимающих странах	35
11.	Бахтин Е. О. Теоретико-методологические подходы к управлению рисками применения информационных технологий в корпоративных организациях	38
12.	Беднова М. Д. Особенности развития предпринимательства в Саратовском регионе на современном этапе	41
13.	Богович П. Д. Автоматизация системы управленческого учета для эффективного принятия управленческих решений	46
14.	Богович П. Д. Цифровизация процессов финансового планирования в организации	49
15.	Бронза Я. А. Инвестиции в человеческий капитал как элемент стратегии развития экономики в период глобальной политической нестабильности	51
16.	Булычева Д. Ю. Риски устойчивости: как климатические изменения влияют на цепочки поставок в Россию	54
17.	Бутенко М. Д. Использование геймификации как инструмента развития банковского сектора РФ	58

18.	Бутенко М. Д. Роль искусственного интеллекта в выявлении мошеннических операций в банковских расчетах	62
19.	Васина Д. К. Трансформация управленческих ешений в условиях удаленной работы сотрудников	66
20.	Васина Д. К., Ципляева Н. Р. Гринхашиг как новое явление в российском бизнесе	69
21.	Вахрина И. А., Скворцова Я. И. Конкуренция банковских экосистем и маркетплейсов за долю в потребительских расходах Российской Федерации: стратегии и перспективы	72
22.	Видяйкин А. О. Инфраструктура для инноваций: какой регион создал лучшие условия для технологического бизнеса в рамках особых экономических зон технико-внедренческого типа?	77
23.	Виноградова Е. Д., Сомова А. П. Импортозамещение в агропромышленном комплексе России	82
24.	Волкова К. А. Подходы к оценке системы экономической безопасности организации	87
25.	Гаспарян Р. М., Ярошенко А. С. Инновационные стратегии для повышения конкурентоспособности российских предприятий	90
26.	Герасимов Е. А. Практические методики управления рисками в российских финтех-компаниях	95
27.	Гусева А. В. Классификация конкурентных стратегий в предпринимательских организациях	100
28.	Гуцул А. С. Невидимые навыки цифровой эпохи: как soft skills становятся hard-критерием успеха	105
29.	Джанумов Р. А. Инновационная трансформация туристско-рекреационного комплекса Саратовской области в контексте повышения конкурентоспособности региона	109
30.	Дорошин В.М. Вовлечённость IT-специалистов как фактор устойчивости финансовой организации	113
31.	Дьяков И. А. Формирование модели ключевых компетенций специалиста инновационной деятельности	118
32.	Дудова А. Р., Гасимова Г. Ф. Современное состояние и динамика рынка ювелирных изделий в России	121
33.	Евтеева Д. И., Утегалиева Д. А. Креативные индустрии как фактор экономического роста в России	126
34.	Егорова П. К., Яценко М. И. Развитие рынка цифровых финансовых активов в россии в 2024–2026 гг.: формирование новой модели корпоративного финансирования	130
35.	Ефимова И. А. Теоретико-методологические подходы к эффективности маркетинговой деятельности	133
36.	Жихарев М. С. Ревизия теории ожиданий Врума в управлении поколением Z: инновационные стимулы и валентность вознаграждения	137

37. Жукова А. А., Григорьева М. Д. Цифровизация малого и среднего бизнеса: новые возможности и вызовы	140
38. Зайцева А., Карусева Е. А. Социальные сети и онлайн-коммуникации: современные способы взаимодействия руководства и коллектива	144
39. Иванов С. П. Синергия человека и искусственного интеллекта в управлении коммерческой организацией: экономические и организационные эффекты внедрения	148
40. Иванова И. Е., Федотова Е. С. Интеграция принципов устойчивого развития в финансовую стратегию предприятия	151
41. Илюнин С. Р. Конец золотой лихорадки: почему на маркетплейсах выживают только гиганты	154
42. Индюков К. Д. Проблемы безопасности применения технологий искусственного интеллекта в финтехе	158
43. Кальжанова Е. В. Индикаторы финансовой хрупкости на российском рынке капитала в условиях структурных сдвигов	162
44. Каретникова П., Тринева В. Р. Развитие транспортно-логистической инфраструктуры как условие развития предприятия	165
45. Кизенко А. А. Корпоративная социальная ответственность и ее влияние на экономическую безопасность предприятия	170
46. Коваленко С. С. Трансформация профессиональных компетенций в эпоху искусственного интеллекта	173
47. Колесникова Е. А. Особенности товарной структуры и внешнеторговой политики стран Европейского Союза	175
48. Комиссаров Н. А. Развитие рынка ценных бумаг в Российской Федерации в 2022-2025 гг.	178
49. Корнеева С. С., Тугушева А. Р., Чежия А. З. Анализ поведения инвесторов в условиях экономической нестабильности: как кризисы влияют на принятие инвестиционных решений	181
50. Космачева С. А., Чуркина Д. В. Импортзамещение в России в сфере IT технологий	187
51. Кравченко О. А. Особенности финансирования молодежных организаций в России	190
52. Кузьмина П. Д., Трайзе А. В. Успешные практики трансформационного лидерства в российских организациях	193
53. Куренкова В. Ю. Анализ внутренней и внешней среды магазина товаров для рукоделия	197
54. Курскова В. Т. Система страхования вкладов и её аналоги для инвесторов: миф о равной защите	203
55. Курскова К. Т. Ловушки «быстрых денег»: как поведенческие искажения и информационные провалы толкают россиян в микрозаймы	206

56. Куцев Н. А., Туишев Т. Р. Повышение экономической эффективности строительного предприятия через внедрение нейросетей в проектирование и управление	209
57. Лакаева Е. А., Салиева М. Т. Прогноз развития искусственного интеллекта на финансовых рынках России к 2030 году	213
58. Малаева А. К. Отток человеческого капитала как сдерживающий фактор развития экономики регионов России	217
59. Маринин Д. А., Филимонов И. Д., Кулагин И. А. Влияние искусственного интеллекта на производительность труда: перспективы и риски	221
60. Маслеева Е. В., Сазонова Е. А. Российский финансовый рынок и рынки стран-партнеров БРИКС: сравнение инфраструктуры, регуляторики и динамики развития	225
61. Молдаванов Д. Ю., Осетров Д. В. Гибкие системы управления в современных корпорациях	230
62. Морозов Д. А., Кембель Л. А., Ерохин А. С. Развитие рынка ценных бумаг в России	233
63. Нахатакян С. В. Внедрение цифрового рубля: сценарии, влияние на банки и платежную инфраструктуру	238
64. Нурмухамбетова А. Ф., Якушев Е. О. Рециклинг как стратегия роста для малого бизнеса	241
65. Оганнисян Н. А. Искусственный интеллект в экономике: замещение или дополнение человеческого труда	244
66. Поздникина А. Е., Хлебцова П. Б. Модели управления трудовыми ресурсами с использованием искусственного интеллекта	248
67. Помошникова Л. А., Чежия А. З. Стратегия «Голубого океана» как инструмент трансформации рынка: на примере компании «Аскона»	253
68. Помошникова Л. А., Чежия А. З. Финансовые аспекты реализации стратегии импортозамещения в обрабатывающей промышленности (на примере ООО «Саратовдизельаппарат»)	257
69. Пугачева П., Солоненченкова А. Ключевая ставка центрального банка: механизмы влияния на экономику и бизнес в современных условиях	261
70. Раджабова Р., Рубцов А. С. Роль частных инвесторов в развитии российского фондового рынка	265
71. Рак Н. Н. От внутренней мотивации к организационной эффективности: применение принципов теории самодетерминации в системе BSC	269
72. Реймер Д. Р. Экономика благополучия: почему учет психологии и физиологии становится ключевым фактором развития бизнеса	273

73.	Росдик А. А., Мосягина Е. Н. IPO и SPO как драйверы капитализации на российском фондовом рынке	276
74.	Салтыкова А. С. Система быстрых платежей: как она изменила платежи в России	278
75.	Сипягин Д.О. Ребрендинг сайта как необходимость развития предприятия в современных условиях	281
76.	Смирнова В. В. Способы укрепления корпоративной культуры: опыт Древней Греции и современных корпораций	286
77.	Соболева А. А. Диверсификация как метод снижения рисков деятельности предприятия	290
78.	Сусанина Ю. Г., Филиппова В. В. Влияние развития искусственного интеллекта на поведение участников российского финансового рынка: новые возможности, вызовы и риски	294
79.	Сулов Г. Д. Нейроэкономика: возможности использования работы мозга в управлении персоналом	298
80.	Трайзе А. В., Кузьмина П. Д. Влияние маркетинговой формулировки вакансии на отклик соискателя	302
81.	Трубин Е. В. Как изменилось поведение россиян в сфере личных финансов за последние годы	308
82.	Труфанов Т. Д., Хахулин К. С., Оглоков Д. Н. Развитие биометрических технологий в России	311
83.	Тугушева А. Р., Чежия А. З. Налоговая трансформация 2026 года: адаптация бизнеса к новым фискальным условиям	315
84.	Туркин А. А., Смирнов А. В. Ценовая доступность жилья в России: динамика соотношения заработной платы и цены на вторичном рынке	319
85.	Утегалиева Д. А., Евтеева Д. И. Влияние ESG-факторов на инвестиционные решения российского финансового рынка	321
86.	Федотова Е. С., Чугурова А. Д. Противодействие недобросовестным практикам и манипулированию на российском финансовом рынке	326
87.	Фетисова М. И., Фоменко В. С. Устойчивость IT-отрасли: точки роста и перспективы развития российских технологических продуктов на фоне импортозамещения программного обеспечения	329
88.	Хасуев Д. А., Ярошенко А. С. Развитие финансового рынка России как приоритетное направление деятельности Банка России	334
89.	Хоровская А. С. Креативные индустрии как перспективное направление предпринимательской деятельности в России	336
90.	Хоровская А. С. Протекционизм как фактор устойчивого развития российских предприятий комбикормовой промышленности	341

91.	Ципляева Н. Р., Хдряи А. М. Инновационные подходы к управлению образовательной организацией в условиях цифровой среды	344
92.	Чугурова А. Д. Развитие бьюти-индустрии в России	347
93.	Чугурова А. Д., Федотова Е. С. Бренд работодателя как фактор выживания: как привлекать сотрудников без огромного бюджета	351
94.	Шитт И. В., Засухина А. А. Проектирование систем «справедливого управления», на основе Equity Theory в условиях цифровой трансформации	354
95.	Щегрова А. Н. Обеспечение внешнеэкономической безопасности как фактор устойчивого развития России в современных условиях	357
96.	Щербасва Д. С. Ковалевский М. М. об экономическом строе России: современное прочтение	361
97.	Щербаков Д. В. Устойчивое развитие аграрного сектора на основе учета ESG-факторов	365
98.	Ярмош М. М. Кадровое обеспечение машиностроительной отрасли в поле стратегических неопределённостей	369

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ:
ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Сборник научных статей студентов и аспирантов

Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная. Подписано в печать 07.06.2026.

Гарнитура Times. Печать Riso.

Усл. печ. л. 42.97. Тираж 500 экз. Заказ 0058.

Издательство «Саратовский источник»
410600, Саратов; проспект Строителей, 36
Телефон: (8452) 52-05-93 e-mail:saristoch@bk.ru