



**НАУЧНЫЙ
ФОРУМ**
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№4(105)

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

МОСКВА, 2026



НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

*Сборник статей по материалам CV международной
научно-практической конференции*

№ 4 (105)
Апрель 2026 г.

Издается с ноября 2016 года

Москва
2026

УДК 33
ББК 65
НЗ4

Председатель редакционной коллегии:

Лебедева Надежда Анатольевна – доктор философии в области культурологии, профессор философии Международной кадровой академии, член Евразийской Академии Телевидения и Радио.

Редакционная коллегия:

Гайфуллина Марина Михайловна – канд. экон. наук, доцент, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»;

Дорошко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доцент, кафедра мировой и национальной экономики УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»;

Иконникова Альбина Викторовна - канд. экон. наук, доцент, каф. технологии и организации строительства, Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет;

Шайтура Сергей Владимирович – канд. тех. наук, доцент, Российский университет транспорта, кафедра Геодезии и геоинформатики, ректор Института гуманитарных наук, экономики и информационных технологий г. Бургас, Болгария.

НЗ4 Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам CV междунар. науч.-практ. конф. – № 4(105). – М.: Изд. «МЦНО», 2026. – 114 с.

ISSN 2541-8408

Статьи, принятые к публикации, размещаются на сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

ISSN 2541-8408

ББК 65

© «МЦНО», 2026

Оглавление

Статьи на русском языке **6**

Экономика

1. Бухгалтерский учет, статистика

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ
БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В РЕСПУБЛИКЕ
КАЗАХСТАН И СТРАНАХ ЕАЭС

Митяева Софья Владимировна
Рустемханова Гаухар Руслановна

2. Маркетинг **13**

ОНБОРДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРЕННЕГО
МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВ
Базгиева Элина Руслановна

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ И
СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ НА РЫНКЕ
КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В ЭПОХУ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА **19**

Высоких Михаил Романович
Жучков Василий Васильевич

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ
КАК ИНСТРУМЕНТА «МЯГКОЙ СИЛЫ» **26**

Ткаченко Александра Федоровна
Чубарова Снежана Олеговна

3. Менеджмент **31**

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кунниева Зухраула Абакаргаджиевна

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕТОДОВ
РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ **35**

Кунниева Зухраула Абакаргаджиевна

4. Мировая экономика	40
О СТРАТЕГИИ «ДВОЙНОЙ ЦИРКУЛЯЦИИ» И «СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ» КИТАЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА Цзян Вэнь	
5. Региональная экономика	43
СПЕЦИФИКА ВНУТРЕННЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ВУЗОВ: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК Корытова Виктория Евгеньевна	
6. Финансы, денежное обращение и кредит	50
ТОПЛИВНЫЙ ДЕМПФЕР ПРИ САНКЦИОННЫХ ДИСКОНТАХ: БАЛАНС НЕФТЯНОГО РЫНКА И ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА Ларина Евгения Павловна Завьялкина Алина Евгеньевна Чалова Алла Юрьевна	
7. Экономика предпринимательства	57
ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАЛЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ Смирнов Алексей Дмитриевич	
8. Экономика труда	64
РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ROI И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ИНТЕГРАЦИИ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ В КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ Никитенко Елизавета Викторовна	
МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРНОГО РЕГИОНА Сметанина Галина Александровна	80

9. Экономическая безопасность	85	
НАЛОГОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ Дмитриева Елизавета Сергеевна Суханов Евгений Васильевич		
10. Экономическая теория	90	
ОЦЕНКА ИНТЕГРАЦИОННЫХ ЭФФЕКТОВ ОТ УЧАСТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН Дугали Жансая Болатбековна Спанов Магбат Уарысбекович		
ПРОБЛЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЫБОРА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ СВО		98
Журавлева Вероника Ивановна Юрченко Евгения Евгеньевна Ионычева Светлана Петровна		
Articles in English	106	
1. Finance, money circulation and credit		
ASSESSMENT OF THE CREDITWORTHINESS OF INDIVIDUAL BORROWERS IN BANKING PRACTICE Zharykbassova Assima Yerlanovna Saparova Botagoz Sergaziyevna		

СТАТЬИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

ЭКОНОМИКА

1. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, СТАТИСТИКА

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН И СТРАНАХ ЕАЭС

Митяева Софья Владимировна

*студент 3 курса,
Карагандинский национальный
исследовательский
университет имени Е.А. Букетова,
Казахстан, г. Караганда*

Рустемханова Гаухар Руслановна

*студент 3 курса,
Карагандинский национальный
исследовательский университет
имени Е.А. Букетова,
Казахстан, г. Караганда*

Аннотация. В статье рассмотрены этапы исторического развития бухгалтерского учета. Особое внимание уделили состоянию бухгалтерского учета в Республике Казахстан, выявили ключевые проблемы, а также определили перспективные направления. Проведен сравнительный анализ бухгалтерского учета в странах Евразийского экономического союза (Казахстан, Россия, Беларусь, Кыргызстан), выявили общие тенденции и различия учетных систем. Заключен вывод о необходимости дальнейшего понимания национальных стандартов с международными требованиями и усиление цифровых технологий в бухгалтерском учете.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, налоговая система, управленческий учет, финансовая отчетность, МСФО, учетные системы, автоматизация учета.

История бухгалтерского учета берет начало со времен первобытной общины, где письмо и арифметика еще были недостаточно развиты. Учёт выполнялся на основе материальных ценностей. Удовлетворяющие основным человеческим потребностям.

Первый письменный учет появился в Древнем Египте и Вавилоне. В развитие бухгалтерского учета свой вклад внесли письменность и арифметика, сформировались первые налоги (на нужды государства, урожай, ремесленные изделия). Первыми методами были инвентаризация и учет расчетов. Инвентаризация проводилась один раз в 2 года, записи велись на папирусах [2].

Постепенно бухгалтерский учет разделился на 6 этапов:

1. Натуралистический. Относится система учета Древнего Мира, данный этап продлился с 4000 года до н.э. по 500 год н.э.

2. Стоимостной. Учет разделился на натуральные и денежные ценности. В этот момент и началось появление денег, что повлекло за собой оплату за вещи и услуги с 5 в до н.э. по 18 н.э.

3. Диграфический. Начался с 1300 по 1850 года возникла резкая необходимость определения финансового результата хозяйственно деятельности. Появились такие понятия как подсчет капитала, прибыли и убытков.

4. Теоретико-практический. Период с 1850 по 1900 года зарождение себестоимости, баланса, издержки производства.

5. Научный. В первой половине 20 века появилось понятие калькуляции себестоимости с учетом не только прямых, но и косвенных затрат. А также появилась система нормирования предстоящих затрат, что повлияло на представление об учете.

6. Современный. С 1950 и по сей день происходит развитие баланса, что повлекло к появлению управленческого учета, а также статистическое толкование стало основой для создания международной финансовой отчетности предприятия (МСФО) [3].

Бухгалтерский учет – это ключевая роль в системе управления любой организации, так как именно он обеспечивает правдивое предоставление финансового положения деятельности организации. В республике Казахстан бухгалтерский учет стремительно развивается и адаптируется к международным стандартам. Но данный процесс имеет и ряд проблем, которые требуют решения для дальнейшего результативного развития системы учета.

Одна из ключевых проблем бухгалтерского учета в РК является крайне частные изменения в законодательстве. Нормативно-правовая база и налоговый учет регулярно подвергается изменениям, что сопровождается сложностями для специалистов. Бухгалтерам регулярно приходится отслеживать изменения, это приводит к корректировке учетной политики организации, а также увеличивает нагрузку на специалистов и повышает риск возникновения ошибок [6].

Другой не менее важной проблемой является сложность налоговой системы. Государство стремится упростить налоговое администрирование, но на практике происходит множество деталей при расчете налогов и ведении учета. Особенно актуально для малого и среднего бизнеса, так как именно там отсутствуют ресурсы для поддержания квалифицированных специалистов [9].

Проблемой остаётся недостаточный уровень квалификации персонала. В связи с внедрением международных стандартов финансовой отчетности к бухгалтерам присутствуют более высокие требования. Не каждый специалист способен быстро усваивать новые изменения, что снижает качество отчетности и учета. Это можно связать с нехваткой практического опыта и с ограниченным временем [1].

Присутствует риск ошибок и несвоевременной сдачи отчетности. Даже с использованием современных программ возможны неисправности в системе и человеческий фактор. Данные ошибки могут привести к штрафу и снижению доверия со сторон проверяющих органов.

Даже не смотря на недостатки, бухгалтерский учет в Казахстане имеет хорошие перспективы. Основным направлением является последующая цифровизация. Реализация электронного документооборота, облачных технологий и автоматизация учетных систем, заметно повышает уровень работы бухгалтеров. А также способствует уменьшению ошибок и ускорит процесс обработки информации [10].

Перспективным направлением является продолжение внедрения МСФО. Это позволяет повысить прозрачность бизнеса, улучшению качества финансовой информации и поможет привлечь иностранных инвесторов. Республика Казахстан активно вступает в мировую экономику и международные стандарты активно необходимы для развития бизнеса [4].

Развитие получает и управленческий учет, бухгалтерия выполняет не только функции фиксации хозяйственных операций, но и оказывается инструментом для планирования и анализа. Управленческий учет помогает принимать решения, отслеживать расходы и увеличивать эффективность деятельности предприятия [2].

Не менее важным этапом является реализация повышения профессионального уровня подготовки специалистов. Развитие образовательных программ, различные курсы для повышения квалификации, способствует улучшению профессионализма и способствуют повышению качества работы [7].

Бухгалтерский учет в РК находится на этапе активного развития и совершенствования. Несмотря на наличие проблем, частые изменения законодательства, сложности в налоговой системе, возможности развития бухгалтерской сферы являются положительными. Применение современных подходов позволит повысить качество учета и обеспечит прозрачность бизнеса, и улучшит экономику страны [10].

Бухгалтерский учет в странах Евразийского союза, включая Казахстан, Россию, Беларусь и Кыргызстан, развивается в условиях цифровизации экономики и усиления интеграционных процессов. Несмотря на общую историческую основу формирования учетных систем, современное состояние бухгалтерского учета в этих странах характеризуется существенными различиями, обусловленные уровнем экономического развития, степенью государственного регулирования и внедрением МСФО [5].

В Казахстане система бухгалтерского учета ориентирована на применение МСФО, что способствует повышению прозрачности и инвестиционной привлекательности экономики. В практике широко используются цифровые учетные системы, такие как «1С: Бухгалтерия», а также государственные платформы, включая «Электронные счета-фактуры ИС ЭСФ» и «Кабинет налогоплательщика РК». Однако, несмотря на наличие цифровых решений, сохраняется значительная зависимость бухгалтерского учета от налогового учета, что снижает его аналитическую значимость. Также наблюдается недостаточный уровень автоматизации отдельных процессов и ограниченное развитие управленческого учета. Существенной проблемой остается дефицит квалифицированных специалистов, обладающих глубокими знаниями в области МСФО и современных цифровых технологий. В то же время перспективы развития Бухгалтерского учета в РК связаны с активным внедрением облачных технологий и дальнейшей цифровой трансформацией учета [10].

В России бухгалтерский учет находится на более высоком уровне развития, что обусловлено активным внедрением цифровых технологий и автоматизированных систем. Наиболее распространенными являются «1С: Предприятие», «Контур. Бухгалтерия» и «СБИС». Также широко применяется система электронного документооборота и онлайн-отчетности через государственные сервисы, такие как «Личный кабинет

налогоплательщика ФНС». Вместе с тем система учета характеризуется высокой степенью государственного регулирования и сложностью нормативной базы, что создает дополнительные административные барьеры для хозяйствующих субъектов. Существенной особенностью является параллельное ведение бухгалтерского учета и налогового учета, что увеличивает трудоемкость учетных процессов. Несмотря на это, перспективы развития бухгалтерского учета в России связаны внедрением технологий искусственного интеллекта и дальнейшей автоматизацией учетных процессов [8].

Бухгалтерский учет в Беларуси отличается высокой степенью централизации и государственного контроля, что обеспечивает стабильность учетной системы. В цифровой сфере используются такие решения, как «1С: Бухгалтерия» и государственные системы электронного документооборота, включая «Портал МНС Беларуси». Однако внедрение современных цифровых технологий происходит более медленно по сравнению с Россией и Казахстаном. Внедрение международных стандартов осуществляется постепенно и в ограниченном объеме, что сдерживает интеграцию в мировую экономику. Среди ключевых проблем можно выделить жесткость нормативного регулирования и недостаточную гибкость учетной политики организаций. В перспективе развитие связано с постепенной гармонизацией национальных стандартов с международными, а также внедрение цифровых технологий и модернизацией учетной системы [5].

В Кыргызстане бухгалтерский учет находится на стадии становления и активного реформирования. В практике используются базовые программные решения, включая «1С: Бухгалтерия», а также государственные цифровые сервисы, такие как «Электронная налоговая отчетность ГНС КР». Однако уровень цифровизации остается относительно низким, что связано с ограниченной инфраструктурой и финансовыми возможностями организаций. Основными проблемами являются недостаточный уровень развития информационных технологий, дефицит квалифицированных кадров и несовершенство нормативно-правовой базы. В то же время наблюдается стремление к внедрению МСФО и развитию цифровых технологий [1].

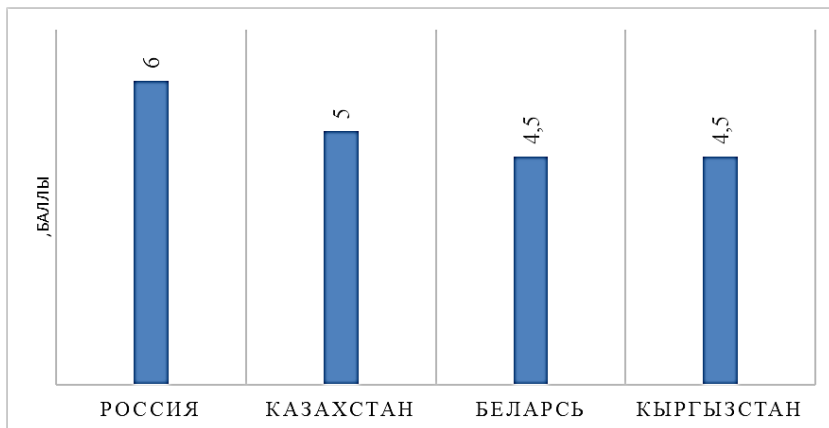


Рисунок 1. Динамика развития бухгалтерского учета в странах ЕЭАС (0-10)

Примечание – составлено авторами на основании вышесказанных данных.

Рисунок 1 показывает, что уровень развития бухгалтерского учета в рассматриваемых странах является неоднородным. Наиболее высокие показатели занимает Россия, что обусловлено высоким уровнем цифровизации и развитостью учетной инфраструктуры. Казахстан занимает промежуточное положение, демонстрируя стабильное развитие и активное внедрение международных стандартов финансовой отчетности. Беларусь характеризуется стабильной, но менее гибкой системой учета, в то время как Кыргызстан существенно отстает по большинству показателей.

Бухгалтерский учет в странах ЕАЭС находится в стадии трансформации, обусловленной влиянием цифровизации и глобализации экономики. Несмотря на наличие общих тенденций развития, каждая страна сталкивается с уникальными проблемами, требующими индивидуальных решений. В перспективе ключевыми направлениями развития бухгалтерского учета станут цифровизация учетных процессов, внедрение современных информационных систем, повышение квалификации специалистов и дальнейшая гармонизация с международными стандартами финансовой отчетности. Реализация данных направлений позволит повысить эффективность учетных систем и обеспечить их соответствие современным требованиям экономики [5].

Список литературы:

1. Безруков П.С.. Бухгалтерский учет– М. Бухгалтерский учет, 2020–528с.

2. Вахрушина М.А.. Финансовый учет– М. КноРус, 2021– 336с.
3. Евразийская экономическая комиссия. Аналитический обзор развития бухгалтерского учета в странах ЕАЭС – Москва, 2023– 120с
4. Кондраков Н. П.. Бухгалтерский учет– М. Инфра-М, 2021– 681с.
5. Министерство финансов Республики Казахстан. Международные стандарты финансовой отчетности– Астана, 2022– 1150с
6. Министерство финансов Российской Федерации. Методические рекомендации оп бухгалтерскому учету– М. 2022– 210С.
7. Палий В. Ф.. Управленческий учет– М. Юрайт, 2020– 412с.
8. Правительство Республики Казахстан. Закон Республики Казахстан «О бухгалтерском учете и отчётности финансовой отчетности» – Астана, 2023 – 45с.
9. Соколова Ярослав Вячеславович. История бухгалтерского учета– М. Финансы и статистика, 2019– 272с.
10. Шеремет Анатолий Дмитриевич. Налоговый учет– М. Инфра-М, 2021– 384с.

2. МАРКЕТИНГ

ОНБОРДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВ

Базгиева Элина Руслановна

студент

бакалавриата направления

«Реклама и связи с общественностью»

Института мировой экономики и бизнеса

Экономического факультета

Российского университета

дружбы народов имени Патриса Лумумбы,

РФ, г. Москва

ONBOARDING AS AN INTERNAL MARKETING TOOL ON THE EXAMPLE OF ADVERTISING AGENCIES

Bazgieva Elna Ruslanovna

Bachelor's degree student

in Advertising and Public Relations

at the Institute of World Economy

and Business of the

Faculty of Economics at the Peoples'

Friendship University of Russia named

after Patrice Lumumba,

Russia, Moscow

Аннотация. В данной статье раскрывается понятие онбординга как инструмента внутреннего маркетинга в рекламных агентствах. Рассмотрена специфика рынка рекламных услуг, обуславливающая высокую значимость адаптации персонала. На основе анализа кейсов ведущих российских агентств выявлены ключевые подходы к построению онбординга и доказана его роль в формировании лояльности сотрудников, укреплении бренда работодателя и повышении экономической эффективности бизнеса.

Abstract. This article reveals the concept of onboarding as an internal marketing tool in advertising agencies. The specifics of the advertising

services market, which determines the high importance of personnel adaptation, are considered. Based on the analysis of cases from leading Russian agencies, key approaches to building onboarding are identified and its role in shaping employee loyalty, strengthening the employer brand and increasing business economic efficiency is proven.

Ключевые слова: онбординг, внутренний маркетинг, бренд работодателя, рекламные агентства, лояльность сотрудников.

Keywords: onboarding, internal marketing, employer brand, advertising agencies, employee loyalty.

Термин «онбординг» обозначает комплексный процесс адаптации нового сотрудника к организационной среде. В отличие от традиционной адаптации, которая часто сводилась к формальному ознакомлению с должностной инструкцией, онбординг представляет собой стратегически выстроенную систему, начинающуюся с момента принятия кандидатом предложения о работе и продолжающуюся в течение первого года его деятельности в компании [1, с. 45]. Его ключевая цель – не только передать новичку необходимые знания и навыки, но и обеспечить его быструю интеграцию в корпоративную культуру, помочь выстроить эффективные рабочие связи и сформировать позитивное восприятие организации как работодателя.

Достижение этой цели невозможно без последовательной коммуникации ценностей бренда, что выводит на первый план концепцию внутреннего маркетинга. Он рассматривает сотрудника как первого клиента компании, а онбординг становится ключевым каналом, через который бренд работодателя впервые подтверждает свои обещания [8]. Это период, когда у новичка формируется устойчивое впечатление о компании, напрямую влияющее на его будущую лояльность.

В рекламных агентствах, где сотрудник одновременно является носителем экспертизы и «лицом» бренда для клиента, онбординг приобретает стратегическое значение. Рынок рекламных услуг демонстрирует высокую конкуренцию за таланты: в сфере маркетинга и рекламы на одну вакансию приходится 27 резюме [9]. При этом 33% сотрудников увольняются в первые 90 дней, если их ожидания не совпадают с реальностью [6].

Рассмотрим подробнее аспекты влияния онбординга на внутренний маркетинг бренда с примерами кейсов от разных компаний.

В процессе онбординга новый сотрудник знакомится с корпоративными ценностями еще до начала полноценной трудовой деятельности. Структура и организация процесса адаптации могут в большей

степени отражать характеристики бренда, чем официальный корпоративный сайт. Эта идея становится особенно очевидной, когда компания оформляет процесс адаптации в виде систематизированной самостоятельной процедуры. Показательным примером выступает агентство «Белый Квадрат», которое создало базу знаний, разделенную на продуктивное обучение и должностные регламенты. Продуктовый блок включает записи 20 интервью с клиентами и реальных брифингов, что погружает новичка в стандарты клиентского сервиса. Процесс адаптации построен как квест: сотрудник самостоятельно проходит цепочку заданий, применяя знания на практике [2]. Благодаря данному подходу новый специалист с первых дней считывает ценности структурированности, открытости и уважения к его времени. Он не испытывает стресс от неопределенности, а культура компании транслируется ему не через декларации, а через живые материалы и четкие регламенты. Это формирует доверие к бренду работодателя еще до окончания испытательного срока.

Эффект качественного онбординга проявляется не только в первые месяцы работы сотрудника. Заложенный на начальном этапе уровень доверия имеет долгосрочный эффект. Системный онбординг способствует формированию эмоциональной привязанности сотрудника к бренду, которая может сохраняться даже после прекращения трудовых отношений. В данном контексте лояльность оценивается не по продолжительности работы в компании, а по готовности рекомендовать организацию как работодателя. Агентство EMAILMATRIX выстроило процесс адаптации как часть философии «отношений с сотрудником на протяжении всего жизненного цикла». Программа включает «мягкую адаптацию» с наставничеством, компенсацию обучения, гибкий график, развитую корпоративную культуру с мероприятиями и яркий мерч. Кульминацией первого года становится обратная связь 360, превращающая онбординг в непрерывный диалог [3]. Результатом такой системы стал феномен «boomerang employees»: за 2023–2024 годы в компанию вернулись пятеро специалистов. Это высшая форма лояльности – человек, имевший опыт работы в других местах, сознательно выбирает возвращение в прежний бренд. Кроме того, бывшие сотрудники рекомендуют компанию для закрытия сложных вакансий, подтверждая, что грамотный онбординг формирует пожизненных амбассадоров бренда.

Однако удерживать лояльность значительно легче, когда сотрудник работает непосредственно в компании. Гораздо сложнее эта задача становится в условиях аутсорсинга и проектной деятельности, где физическая и административная связь с работодателем ослаблена. Именно в таких компаниях онбординг выполняет функцию якорения: он

напоминает сотруднику, кто его «родной» работодатель, и транслирует ценности, которые объединяют команду. Агентство EMP, работающее в модели аутсорсинга рекламных услуг, использует онбординг для формирования у сотрудников четкой идентичности. Ключевыми элементами выступают преонбординг с трансляцией стандартов работодателя, welcome-встреча с генеральным директором (трансляция ценностей прозрачности и партнерства) и горизонтальные комьюнити для неформального общения [7]. В результате специалисты, ежедневно работающие как в командах агентств, так и у клиентов, продолжают демонстрировать лояльность к EMP. Они ассоциируют себя с брендом работодателя, а такие ценности, как прозрачность и партнерство, служат для них ориентирами. Это подтверждается низким уровнем текучки кадров и стабильным развитием компании. При этом сохраняется уважительное отношение к сотрудникам, которое теперь реализуется с помощью технологических решений в процессе адаптации.

Автоматизация и продуманная система онбординга служат своего рода маркетинговым сигналом, указывающим на то, что организация ценит время и комфорт новых сотрудников, освобождая их от необходимости самостоятельно разбираться во всех аспектах работы. Платформа CityAds вместе с агентством Edburo внедрила автоматический онбординг, создав две обучающие программы с видео лекторами и тестами. Курсы загружаются на платформу и автоматически назначаются новеньким, причем есть версия на английском с озвучкой через искусственный интеллект [5]. С точки зрения внутреннего маркетинга, такой подход подчеркивает профессионализм и уважение. Новый сотрудник видит готовую и понятную систему, которая намекает: «Здесь все устроено для моего удобства». По словам директора CityAds, такая система снижает вопросы к руководителям и помогает новичкам быстрее адаптироваться. В итоге экономия бюджета достигается благодаря налаженной коммуникации, где главное послание звучит так: «Мы заботимся о тебе».

Но комфорт и скорость – это лишь базовая потребность. Следующий уровень вовлечения – сделать процесс не просто удобным, а захватывающим. Именно эту задачу решает геймификация: она трансформирует рутинный онбординг в увлекательный опыт, формирующий эмоциональную привязанность к бренду у молодого поколения сотрудников [10]. Агентство Adventum (средний возраст сотрудников – 26 лет) разработало программу «Game on board»: Welcome-обучение «Adventum Challenge» с фан-картой офиса и наклейками, игра «Песочница» для знакомства с коллегами через селфи, «Прописка» в домовой книге с брендированной обложкой на паспорт, еженедельные

викторины Kahoot [4]. Результаты внедрения: текучесть на испытательном сроке снизилась с 10% до 2%, удовлетворенность адаптацией выросла на 40%, вовлеченность достигла 78%. Сотрудники сами захотели стать наставниками, а календарь выступлений расписался на месяцы вперед. Геймификация помогла сотрудникам не просто освоиться, но и эмоционально принять культуру компании как свою.

История Adventum демонстрирует идеальный сценарий, к которому стоит стремиться. Но практика внутреннего маркетинга была бы неполной без анализа обратной стороны медали – сложностей и ограничений, с которыми сталкиваются компании при внедрении системного онбординга.

Во-первых, это высокая стоимость разработки системных решений: создание баз знаний, автоматизированных платформ и геймифицированных программ требует значительных инвестиций, доступных не всем игрокам рынка.

Во-вторых, избыточная формализация может вступать в противоречие с ценностью «гибкости» и «свободы», важной для креативных сотрудников. Если процесс онбординга воспринимается как чрезмерно формализованная и бюрократическая процедура, это может вызвать отторжение у сотрудников, ценящих гибкость [11].

Кроме того, для эффективной реализации онбординга необходимо дифференцировать подходы в зависимости от целевой аудитории: методы, подходящие для рядовых специалистов, могут оказаться чрезмерными для топ-менеджмента, и наоборот [2].

Учитывая изложенное, несмотря на существующие ограничения, онбординг выступает значимым инструментом внутреннего маркетинга в рекламных агентствах. Его применение способствует передаче корпоративных ценностей, укреплению долговременной лояльности и формированию сообщества амбассадоров бренда, а также поддерживает идентичность сотрудников в рамках сложных организационных структур. Автоматизация в этом контексте позволяет проявлять уважение к особенностям сотрудников. Интеграция элементов геймификации дополнительно усиливает эмоциональную вовлеченность и превращает процесс адаптации в событие, способствующее укреплению привязанности к бренду. Таким образом, онбординг выходит за рамки традиционной HR-функции и преобразуется в полноценный маркетинговый канал, посредством которого компания выстраивает коммуникацию с ответственными сотрудниками, формируя из них активных носителей и распространителей корпоративной культуры.

Список литературы:

1. Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление : учеб. пособие / В.Я. Горфинкель, В.С. Торощов, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 129 с.
2. Как превратить корпоратив на 7000 человек в цифровую экосистему и измерить вовлеченность каждого [Электронный ресурс] / Edenkit // Advertology.ru, 28.11.2025. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/print158948.htm> (дата обращения: 23.03.2026).
3. Как расставаться с сотрудниками, чтобы они продолжали любить компанию? Наш опыт [Электронный ресурс] // EMAILMATRIX, 16.09.2025. – Режим доступа: <https://emailmatrix.ru/blog/good-dismissal/> (дата обращения: 23.03.2026).
4. Как удержать сотрудников в компании? Готовое решение агентства Adventum [Электронный ресурс] // hh.ru, 11.10.2022. – Режим доступа: <https://hh.ru/article/30888> (дата обращения: 23.03.2026).
5. Кейс adtech-платформы CityAds и агентства Edburo: как сэкономить до 20% бюджета компании на онбординге сотрудников [Электронный ресурс] / AdIndex, 19.01.2023. – Режим доступа: <https://adindex.ru/case/2023/01/11/309825.phtml> (дата обращения: 23.03.2026).
6. Колесова, Н. Мягкое погружение или резкий старт: как в А3 строили систему онбординга [Электронный ресурс] / Наталия Колесова // РБК Компании, 29.09.2025. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/UQz60MNDzI/myagkoe-pogruzhenie-ili-rezkij-start-kak-v-a3-stroili-sistemu-onbordinga/> (дата обращения: 23.03.2026).
7. Куликова, М. Онбординг в аутсорсинге: какие форматы позволяют адаптировать до 95% новых сотрудников [Электронный ресурс] / Маргарита Куликова // New-Retail.ru, 27.01.2025. – Режим доступа: https://new-retail.ru/business/personal/onboarding_v_outsorsinge_kakie_formaty_po_zvolyayut_adaptirovat_do_95_novykh_sotrudnikov/ (дата обращения: 23.03.2026).
8. Онбординг: как организовать, настроить и оценить результат [Электронный ресурс] // The HRD, 09.09.2020. – Режим доступа: <https://thehrd.ru/articles/onboarding-kak-organizovat-nastroit-i-otsenit-rezultat/> (дата обращения: 23.03.2026).
9. Статистика рынка труда в сфере маркетинга и рекламы [Электронный ресурс] // hh.ru, 2024. – Режим доступа: <https://hh.ru/> (дата обращения: 23.03.2026).

10. How Ogilvy Digitized Their Onboarding Journey and Achieved a 75% Engagement Rate [Электронный ресурс] / Enboarder, 2022. – Режим доступа: <https://enboarder.com/case-study/ogilvy/> (дата обращения: 23.03.2026).
11. P., K. Programmatic Onboarding: The Definitive Checklist for Agencies [Электронный ресурс] / Katie P. // Consult TV, 15.08.2025. – Режим доступа: <https://www.consult.tv/programmatic-onboarding-the-definitive-checklist-for-agencies/> (дата обращения: 23.03.2026).

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ НА РЫНКЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Высоких Михаил Романович

*студент 4 курса,
факультет экономики и управления,
направление 42.03.01 «Реклама и связи
с общественностью», Московский Политех,
РФ, г. Москва*

Жучков Василий Васильевич

*научный руководитель,
канд. социол. наук, доц. к.н.,
Московский Политех,
РФ, г. Москва*

TRANSFORMATION OF ADVERTISING CAMPAIGNS AND PUBLIC RELATIONS IN THE COMMUNICATION SOLUTIONS MARKET IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Vysokikh Michael Romanovich

*4th year student,
Faculty of Economics and Management,
direction 42.03.01 «Advertising
and Public Relations»,
Moscow Polytechnic University,
Russia, Moscow*

Zhuchkov Vasily Vasilievich

*Scientific Advisor, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Moscow Polytechnic University,
Russia, Moscow*

Аннотация. В статье исследуется влияние технологий искусственного интеллекта (ИИ) на современный рынок коммуникационных решений. Автор анализирует трансформацию подходов к разработке рекламных и PR-кампаний, выделяя ключевые преимущества внедрения ИИ, такие как гиперперсонализация, автоматизация аналитики и оптимизация таргетинга. В работе рассматриваются не только технологические возможности, но и барьеры, препятствующие повсеместному внедрению ИИ, включая этические аспекты и риски конфиденциальности данных.

Abstract. The article examines the impact of artificial intelligence (AI) technologies on the modern communication solutions market. The author analyzes the transformation of approaches to developing advertising and PR campaigns, highlighting the key benefits of AI implementation, such as hyper-personalization, automated analytics, and targeting optimization. The paper considers not only technological opportunities but also barriers hindering the widespread adoption of AI, including ethical considerations and data privacy risks.

Ключевые слова: искусственный интеллект, маркетинг, рекламные стратегии, PR-кампании, коммуникационные решения, цифровая трансформация, персонализация.

Keywords: artificial intelligence, marketing, advertising strategies, PR campaigns, communication solutions, digital transformation, personalization.

В условиях стремительной цифровизации глобальной экономики рынок коммуникационных решений претерпевает фундаментальную трансформацию. Традиционные методы планирования и реализации рекламных и PR-кампаний, опирающиеся на статичные демографические данные и интуитивный подход креаторов, постепенно утрачивают свою эффективность. На смену им приходят высокотехнологичные решения, базирующиеся на алгоритмах искусственного интеллекта (ИИ), которые способны обрабатывать массивы неструктурированных данных (Big Data) в режиме реального времени. Это создает принципиально новую парадигму взаимодействия между брендом и потребителем, где ключевым фактором успеха становится скорость и точность информационного воздействия.

Актуальность данной научной статьи обусловлена тем, что интеграция ИИ в маркетинговые коммуникации перестает быть прерогативой технологических гигантов и становится необходимым условием выживания для бизнеса любого масштаба. Однако, несмотря на очевидный технологический прогресс, в профессиональном сообществе ведется активная дискуссия: станет ли ИИ лишь вспомогательным инструментом в руках маркетолога или он способен полностью автоматизировать творческие и стратегические процессы, фактически «абсорбируя» традиционные рекламные институты в ближайшем будущем.

Научная проблема заключается в поиске баланса между технологической эффективностью ИИ и сохранением человеческого фактора, необходимого для выстраивания глубоких эмоциональных связей в PR-деятельности. Существует явное противоречие между неограниченными возможностями алгоритмов по оптимизации таргетинга и растущими требованиями общества к этике, защите персональных данных и сохранению аутентичности брендов.

Рассматривая технологический фундамент трансформации, необходимо отметить, что внедрение искусственного интеллекта в рекламный инструментарий происходит на фоне перехода от массовых коммуникаций к микротаргетингу и предиктивному моделированию. Современные алгоритмы глубокого обучения (Deep Learning) позволяют не просто анализировать прошлые покупки, но и выстраивать сложные прогностические цепочки, определяющие наиболее вероятные сценарии будущего поведения целевых групп. Это радикально меняет архитектуру медиапланирования: на смену фиксированным кампаниям приходят динамические системы, которые в режиме реального времени корректируют визуальный ряд, текстовое наполнение и время показа сообщения в зависимости от контекста потребления. Таким образом, коммуникационная стратегия превращается в живую, самообучающуюся экосистему, способную мгновенно адаптироваться к малейшим колебаниям рыночной конъюнктуры [8, с. 32].

Экономический аспект интеграции ИИ в рынок коммуникационных решений также требует детального осмысления, поскольку он напрямую влияет на структуру затрат и окупаемость инвестиций (ROI) рекламных агентств и внутренних PR-департаментов [5]. Автоматизация рутинных операций – от сбора первичной аналитики до генерации стандартных пресс-релизов и рекламных макетов – высвобождает значительные интеллектуальные ресурсы специалистов для решения сложных стратегических задач. В то же время возникает вопрос о «пороге входа» на этот высокотехнологичный рынок: концентрация мощных вычислительных ресурсов и уникальных дата-сетов в руках

крупнейших корпораций может привести к монополизации экспертного знания. Это создает ситуацию, в которой малые и средние предприятия вынуждены искать альтернативные пути внедрения ИИ, что стимулирует развитие рынка коробочных SaaS-решений и специализированных инструментов для автоматизации маркетинговых процессов.

Наконец, нельзя игнорировать трансформацию самой природы взаимодействия между брендом и человеком, вызванную внедрением интеллектуальных систем. В эпоху ИИ реклама и PR стремятся к созданию «бесшовного» потребительского опыта, где коммерческое сообщение перестает восприниматься как навязчивое действие и становится ценной рекомендацией или сервисным помощником. Однако такая интеграция несет в себе риски когнитивного искажения и манипуляции общественным мнением через алгоритмические фильтры («пузыри фильтров»). Проблема сохранения доверия аудитории в условиях, когда контент может быть полностью сгенерирован нейросетью, становится центральной для современного PR-специалиста. Исследование этих тонких психологических механизмов и этических границ использования ИИ позволяет не только минимизировать риски отторжения аудитории, но и заложить фундамент для долгосрочных, этически выверенных отношений в цифровой среде [2, с. 10].

Роль ИИ в рекламных кампаниях

Искусственный интеллект трансформирует рекламу за счёт персонализации, динамической оптимизации и ускорения креативных процессов. Платформы вроде VK Ads, Яндекс Директ и западных систем на базе machine learning позволяют автоматически подбирать форматы, тексты и визуальные изображения, а также перераспределять бюджет между каналами с учётом конверсий и поведения пользователей. При этом рекламные кампании переходят от «массового вещания» к микро-таргетингу, где каждый контакт с аудиторией адаптируется под конкретного потребителя или сегмента.

По данным аналитических обзоров 2025–2026 годов, ИИ-управляемые системы повышают эффективность рекламных потраченных бюджетов за счёт уменьшения «мёртвого» охвата и усиления релевантности коммуникаций. В российских практиках это особенно заметно в e-commerce и digital-сервисах, где маркетологи используют ИИ-планирование для выявления паттернов поведения и точечного запуска кампаний.

Трансформация PR-кампаний с применением ИИ

В области PR искусственный интеллект активно применяется уже не только для рутинных задач, но и для стратегического управления коммуникациями. Нейросети помогают создавать черновики

пресс-релизов, подготовить тексты для СМИ, анализировать медиа-активность и выявлять кризисные инсайты в репутационных каскадах. Российские исследования цифрового PR показывают, что компании используют ИИ для адаптации контента под разные платформы и форматы, что повышает его вовлекающую способность и ускоряет реакцию на происходящие события [9, с. 21-23].

В 2026 году трендами становятся интеграция ИИ в процессы медиапланирования, мониторинга обратной связи от аудитории и формирования долгосрочной повестки бренда. В то же время возникает противоречие между скоростью и качеством: автоматически сгенерированные тексты могут снижать индивидуальность бренд-голоса и вызывать недоверие, если за ними не стоит чёткий контроль и редакторская проработка [7].

Этические и стратегические вызовы

Массовое внедрение ИИ в рекламу и PR порождает комплекс этических и регуляторных вопросов, в том числе в российском и международном контексте. К ним относятся прозрачность использования нейросетей, риск манипуляции сознанием потребителя, вопросы авторства контента и ответственности за генерацию фейков. В 2025–2026 годах профессиональные сообщества и отраслевые ассоциации начинают разрабатывать этические рамки и рекомендации по применению ИИ-инструментов в PR- и медиа-практике.

С точки зрения стратегии, организации вынуждены переосмысливать роль человека в коммуникационных процессах: специалистам нужны не только технологическая грамотность, но и усиленная экспертиза в смысловом наполнении, кризис-коммуникации и формировании доверия. Устойчивость бренда становится всё более зависимой от баланса между автоматизацией и «человеческим» компонентом, который сейчас рассматривается как ключевой аргумент для потребителей, уставших от шаблонного контента [1, с. 95, 156-157].

Гиперперсонализация и предиктивная аналитика: переход к «индивидуальному маркетингу»

В период с 2024 по 2026 годы ключевым трендом на мировом рынке коммуникаций стало достижение промышленного масштаба в гиперперсонализации. Согласно прогнозам, выручка от использования ИИ в маркетинге к 2025 году достигнет примерно 47 млрд долларов, а к 2028 году превысит отметку в 107 млрд. Основным драйвером этого роста является способность ИИ анализировать огромные массивы данных для формирования точных прогнозов поведения потребителей [10].

Исследования показывают, что около 92% компаний уже используют инструменты персонализации на базе ИИ, что позволяет повысить

эффективность маркетинга на 10–30%. При этом наиболее востребованной функцией ИИ остается предиктивная аналитика (78% респондентов), которая позволяет брендам не просто реагировать на запросы, но и превосходить их, оптимизируя рекламные бюджеты и увеличивая вовлеченность аудитории до 40% [3].

Генеративный ИИ и автоматизация креативных процессов в PR

Трансформация в сфере связей с общественностью (PR) к 2025 году вошла в фазу активного внедрения генеративных моделей. Согласно отчету, *Muck Rack* за начало 2025 года, трое из четырех PR-специалистов используют ИИ в своей работе, что является резким скачком по сравнению с уровнем 2023 года. ИИ-агенты и генераторы пресс-релизов стали фронтиром отрасли, предлагая не только экономию времени (до 80% времени на рутинные задачи), но и новые возможности для масштабирования контента [6].

Российский рынок ИИ: динамика и отраслевая специфика

Российский рынок ИИ демонстрирует высокую динамику роста, несмотря на глобальные вызовы. По данным РБК, объем отечественного рынка ИИ к концу 2024 года достиг 117,7 млрд рублей (+38% к 2023 году), а к 2026 году ожидается рост еще на 45%. Около 32% работающих россиян уже используют инструменты ИИ в своей профессиональной деятельности, при этом каждый десятый применяет их ежедневно [11].

Лидерами по инвестициям в ИИ в России стали финансовый сектор и ритейл. Так, в 2024 году затраты банков и страховщиков на ИИ достигли рекордных 56,8 млрд рублей. В рекламных технологиях (AdTech) к началу 2026 года до 80% рекламодателей интегрируют ИИ в свои процессы, в том числе для борьбы с явлением "zero-click search", когда ответ на запрос пользователя формируется нейросетью прямо в поисковой выдаче, минуя переход на сайт. По оценкам аналитиков «Яков и Партнеры», совокупный экономический эффект от ИИ для ВВП России к 2030 году может составить от 5,5% [4].

Современный рынок коммуникационных решений находится в фазе глобальной цифровой трансформации. Интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ) перестает быть футуристическим прогнозом и становится повседневным инструментом маркетинга и связей с общественностью. Сегодня бренды сталкиваются с необходимостью обработки колоссальных объемов данных (Big Data) для поддержания релевантности и конкурентоспособности.

Будущее ИИ в рекламе и маркетинге представляется многообещающим: ожидается, что дальнейшие достижения в этой области улучшат

персонализацию, прогнозную аналитику и творческие процессы. Можно утверждать, что бренды, лучше подготовленные к взаимодействию с потребителями с помощью технологий на базе ИИ, смогут обеспечить значимое вовлечение в цифровой среде, занять лидирующие позиции и стать наиболее обсуждаемыми среди потребителей.

Список литературы:

1. Берджесс Э. Искусственный интеллект для вашего бизнеса: Руководство по оценке и применению / Э. Берджесс, пер. с англ. М.: Интеллектуальная Литература, 2021. 232 с.
2. Иванов И. П. Искусственный интеллект в маркетинге: теоретические основы и практическое применение. М.: Наука, 2023. 156 с.
3. Использование ИИ в маркетинге 2026: гайд по внедрению и росту // Convert Monster. 2026. URL: <https://convertmonster.ru/blog/ii-i-avtomatizacziya/ispolzovanie-ii-v-marketinge-2026-gajd-po-vnedreniyu-i-rostu/> (дата обращения: 18.03.2026).
4. Искусственный интеллект в России – 2023: тренды и перспективы / [и др.]. М.: Яков и Партнеры, Яндекс, 2023. 80 с.
5. Искусственный интеллект в России: кто, что и как внедряет // Цифровая экономика. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 5 с.
6. Ключевые тренды PR 2026 // Т-Бизнес: Секреты фирмы. 2026. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/klyucheveye-trendy-pr-2026/> (дата обращения: 18.03.2026).
7. Мирчу В. И. Применение нейросетей в цифровом PR: от генерации текста до стратегии взаимодействия с пользователем // Актуальные исследования. 2025. №35 (270). С. 80-83. URL: <https://apni.ru/article/12966-primenenie-nejrosetej-v-cifrovom-pr-ot-generacii-teksta-do-strategii-vzaimodejstviya-s-polzovatelem> (Дата обращения 22.03.2026)
8. Орешина М. Н. Применение искусственного интеллекта в инновационной деятельности промышленных предприятий // E-Management. 2021. Т. 4, № 1. С. 40-48.
9. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: доклад для общественных консультаций / [и др.]. М.: Банк России, 2023. 52 с.
10. Реклама и PR в 2026 году: ИИ, доверие и человеческий опыт // VC.ru. 2026. URL: <https://vc.ru/marketing/2748815-reklama-i-pr-v-2026-godu-ii-doverie-i-chelovecheskiy-opyt> (дата обращения: 24.03.2026).

11. Тренды развития нейросетей и ИИ в 2025-2026 годах // Хабр. 2026.
URL: <https://habr.com/ru/companies/bothub/articles/965002/> (дата обращения: 20.03.2026).

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ КАК ИНСТРУМЕНТА «МЯГКОЙ СИЛЫ»

Ткаченко Александра Федоровна

*преподаватель,
Югорский государственный университет,
РФ, г. Ханты-Мансийск*

Чубарова Снежана Олеговна

*студент,
Югорский государственный университет,
РФ, г. Ханты-Мансийск*

DEMAND FOR CREATIVE INDUSTRIES AS A TOOL OF "SOFT POWER"

Tkachenko Alexandra Fedorovna

*Lecturer,
Yugra State University,
Russia, Khanty-Mansiysk*

Chubarova Snezhana Olegovna

*Student,
Yugra State University,
Russia, Khanty-Mansiysk*

Аннотация. В статье представлен анализ возрастающей роли креативных и индустрий как инструмента в современной культурной политике. Представлены результаты проведенного опроса, который выявил восприятие креативного сектора широким кругом респондентов. В заключении будет представлен вывод о необходимости системной

поддержки креативных индустрий в рамках государственной культурной политики.

Abstract. The article presents an analysis of the increasing role of creative industries as a tool in modern cultural policy. It presents the results of a survey that revealed the perception of the creative sector by a wide range of respondents. In conclusion, a statement will be presented on the necessity of systematic support for creative industries within the framework of state cultural policy.

Ключевые слова: креативные индустрии; мягкая сила; культурная политика.

Keywords: creative industries; soft power; cultural policy.

В современном мире, когда политическая ситуация часто не стабильна, сфера креативных индустрий активно набирает обороты. Данное направление позволяет без применения «жесткой силы» распространить свое влияние в других странах. Благодаря этому позиции на мировой арене могут меняться.

Возвращаясь к истокам происхождения понятия «креативные индустрии», стоит отметить, что термин был впервые приведен в Великобритании в 90-е годы в рамках документа Creative Industries Mapping Document. Данное определение стало эталоном и используется до сих пор. Творческие индустрии определялись как отрасли деятельности, берущие начало в индивидуальном творчестве, таланте и мастерстве, обладающие потенциалом для формирования добавленной стоимости и новых рабочих мест посредством генерации и эксплуатации интеллектуальной собственности [1]. В мировом пространстве креативные индустрии в современном контексте стали «одним из наиболее активно развивающихся секторов экономики» [2].

Мягкая сила – это способность государства влиять на мир через культуру, ценности и образ жизни, а не через военную мощь или экономическое давление. Концепцию ввёл Джозеф Най в 1990 году, и сегодня она эволюционировала в ключевой элемент геополитики [3].

Для обоснования востребованности креативных индустрий как мягкой силы был проведен опрос на широкую аудиторию. Всего собрано 131 анкета для выявления устойчивых тенденций в общественном мнении.

Как вы оцениваете роль креативных индустрий (кино, музыка, видеоигры, дизайн, архитектура, мода) в формировании имиджа страны?
131 ответ

Играют ключевую роль, часто более эффективную, чем традиционная дипломатия	70	53.4%
Играют важную, но вспомогательную роль	53	40.5%
Их роль незначительна по сравнению с политическими и экономическими факторами	7	5.3%
Затрудняюсь ответить	1	0.8%

Рисунок 1. Вопрос из опроса №1

Полученные данные (Рис.1) показывают явное доминирование позитивной оценки роли креативных индустрий в международных отношениях.

Ключевые выводы:

- 1) Большинство респондентов признают значимую роль сферы, часто более эффективную, чем традиционную дипломатию.
- 2) Важную, но вспомогательную роль отметили 40,5% опрошенных.
- 3) Только 5,3% оценивают их влияние как незначительное на фоне политики и экономики.

Как бы вы определили понятие «мягкая сила» в культуре?
131 ответ

Способность влиять на мнение и поведение других стран через культуру и ценности	96	73.3%
Исключительно продвижение национальных брендов и туризма	26	19.8%
Пропаганда через искусство	8	6.1%
Затрудняюсь ответить	1	0.8%

Рисунок 2. Вопрос из опроса №2

Результаты (Рис.2) показали четкое понимание аудитории о концепции «мягкой силы». На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) Абсолютное большинство выбрали определение: «Способность влиять на мнение и поведение других стран через культуру и ценности». Данное определение дает более четкое понимание мягкой силы, чем другие определения.
- 2) 19,8% респондентов определили мягкую силу как «исключительно продвижению национальных брендов и туризма». Толкование

отражает только имиджевый и экономически осязаемый эффект, однако исключает более глубокие аспекты (наука, этика, образование).

Какую страну вы считаете примером в сфере использования креативных индустрий как «мягкой силы»?

131 ответ

Южная Корея (к-рор, кино, драмы)	40	30.5%
США (Голливуд, глобальные платформы)	38	29%
Япония (аниме, видеоигры, дизайн)	26	19.8%
Франция/Италия (мода, гастрономия)	20	15.3%
Затрудняюсь ответить	7	5.3%

Рисунок 3. Вопрос из опроса №3

Результаты опроса (Рис.3) показывают обширное восприятие в сфере культурного влияния. Ни одна страна не набирает доминирующего большинства, однако можно выделить явные предпочтения.

Что, по вашему мнению, в наибольшей степени препятствует продвижению креативных индустрий на международные рынки?

131 ответ

Недостаточная государственная поддержка (финансовая, административная)	38	29%
Санкционные ограничения и сложности с трансграничными платежами	38	29%
Отсутствие системной стратегии продвижения	22	16.8%
Языковой барьер (отсутствие качественных переводов и локализации)	13	9.9%
Устойчивые стереотипы о стране происхождения	11	8.4%
Недостаточная конкурентоспособность продуктов по качеству и упаковке	6	4.6%
Затрудняюсь ответить	3	2.3%

Рисунок 4. Вопрос из опроса №4

Результаты опроса (Рис.4) выявили две доминирующие группы барьеров: недостаточная государственная поддержка (финансовая, административная), санкционные ограничения и сложности с трансграничными платежами. Обе проблемы для аудитории являются болезненными.

Как вы считаете, креативные индустрии способны изменить мнение о стране?

131 ответ

Да, это один из самых действенных способов	67	51.1%
Частично, но только при открытом информационном доступе	56	42.7%
Нет, геополитические факторы остаются определяющими	5	3.8%
Затрудняюсь ответить	3	2.3%

Рисунок 5. Вопрос из опроса №5

По данным (Рис.1) можно сказать, что подавляющее большинство участников (93,8%) так или иначе признают способность креативных индустрий влиять на восприятие страны за рубежом.

Половина опрошенных считает креативные индустрии наиболее действенным способом изменения мнения о стране. 42,7% указывают на его эффективность лишь при условии открытого информационного доступа.

Опрос демонстрирует сдвиг в традиционном представлении об имидже страны как исключительно политической или экономической категории – в сторону культурного изменения.

Креативные индустрии сегодня – это не дополнение к культурной политике, а полноценный и работающий инструмент «мягкой силы». Это доказывает, что креативные индустрии способны оказывать глобальное влияние без экономического и политического давления через качественные продукты или продуманные стратегии.

Список литературы:

1. Бокова, А.В. Культурные, креативные, творческие индустрии как явление современной культуры: опыт концептуализации: автореферат дис. кандидата философских наук: 24.00.01 / Бокова Анна Викторовна; [Место защиты: Нац. исслед. Том. гос. ун-т]. – Томск, 2016. – 19 с.
2. Зайцева С. А., Цзинь Икэ. Институционализация креативных индустрий: опыт России и Китая // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2025. № 3 (58). С. 35-48.
3. Наумов А.О., Белоусова М.В. эволюция концепции «мягкой силы» дж. Ная: от рождения идеи до наших дней // теория и методология управления. – М.: Вестн. Моск. ун-та, 2022. – С. 3-22.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кунниева Зухраула Абакаргаджиевна

*канд. экон. наук,
Дагестанский государственный
университет народного хозяйства,
РФ, г. Махачкала*

FORECASTING THE COMPETITIVENESS AT THE ENTERPRISE PRODUCTS

Kunnieva Zukhraula Abakargadzhievna

*Candidate of Economic Sciences,
Dagestan State University of National Economy,
Russia, Makhachkala*

Аннотация. Прогнозирование конкурентоспособности продукции на предприятии в современных условиях определения факторов, влияющих на её уровень, и разработку мер по обеспечению необходимого уровня конкурентоспособности.

Abstract. Forecasting the competitiveness of products at an enterprise in modern conditions, determining the factors affecting its level, and developing measures to ensure the necessary level of competitiveness.

Ключевые слова: управление, продукции, предприятие, прогнозирование, конкурентоспособность.

Keywords: management, products, enterprise, forecasting, competitiveness.

Прогнозирование конкурентоспособности продукции предприятия процесс определения потенциального уровня конкурентоспособности, которым будет обладать новая, модернизированная или уже существующая продукция в будущем. Его цель – разработка научно обоснованных тенденций в уровне конкурентоспособности, определение

направлений повышения качества продукции и снижения затрат на её производство с учётом внешних и внутренних факторов. Конкурентоспособность продукции способность товара противостоять на рынке другим товарам того же или аналогичного назначения по совокупности качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретных потребностей покупателя. Она определяется отношением полезного эффекта совокупной характеристики товара по степени удовлетворения потребностей к суммарным затратам цена потребления, включающая расходы на приобретение, эксплуатацию и ремонт изделия, обучение обслуживающего персонала.

Для прогнозирования конкурентоспособности предприятия и её факторов используются различные научно обоснованные методы. Экстраполяция предполагает продление текущих тенденций в будущее. Требуется большого объёма многопрофильной и достоверной информации, а также значительных временных затрат на обработку данных. Нормативно-целевое прогнозирование направлено на достижение определённых целей с помощью моделирования будущего состояния. Экономико-математическое моделирование позволяет учитывать множество факторов и их влияние на конкурентоспособность. Метод экспертных оценок наиболее доступен в условиях частичной неопределённости рыночной среды, неточности исходных данных и незначительной потребности в статистической информации.

Также могут применяться сценарный подход, опирающийся на сценарные условия развития экономики страны и ключевых рынков сбыта продукции, метод ретроспективной экстраполяции, метод построения экономико-статистических моделей. При прогнозировании конкурентоспособности продукции важно учитывать. Влияние факторов внутренней и внешней среды. К внутренним факторам относятся научно-технический потенциал, организация производства, кадровый потенциал, маркетинговая политика. К внешним – социально-экономические и организационные отношения, государственная политика, тенденции рынка. Прогнозирование основных параметров продукции. Рекомендуется проводить отдельные прогнозы технических, экономических, бытовых и сервисных параметров с учётом влияния на них факторов. Учёт временной перспективы. Чем больше временной лаг между началом разработки и выпуском новой или модернизированной продукции, тем выше должен быть закладываемый уровень её конкурентоспособности.

Использование многофакторных моделей. Они позволяют не только определять, но и закладывать необходимый уровень конкурентоспособности оцениваемой продукции на период её производства.

Технологические инновации. Быстрое развитие технологий открывает новые возможности для улучшения продуктов, процессов производства. Глобализация. Развитие глобальных рынков и усиление международной конкуренции представляют вызовы и возможности для развития конкурентоспособности. Изменение потребительских предпочтений. Развитие конкурентоспособности требует понимания и удовлетворения изменяющихся потребностей и предпочтений клиентов.

Уровень конкуренции. Интенсивность конкуренции в отрасли напрямую влияет на развитие конкурентоспособности: высокая конкуренция может стимулировать инновации, улучшение качества продуктов и услуг и снижение цен. Развитие человеческого капитала. Инвестирование компаниями в развитие, обучение сотрудников, повышение их квалификации повышает уровень профессионализма компании в целом, влияет на открытость к инновациям. Повышению точности производства. Снижению количества дефектов. Автоматизация процессов и использование машинного обучения способствуют более точному контролю. Оптимизации производительности труда. Внедрение интеллектуальных систем управления на базе машинного обучения позволяет не только повысить качество продукции, но и сократить время обработки, что ведёт к увеличению производительности и снижению затрат.

Увеличению срока службы оборудования. Инновации, связанные с улучшением состава суспензий и внедрением интеллектуальных систем мониторинга состояния оборудования, позволяют продлить срок службы оборудования. Таким образом, технологические инновации помогают улучшить ключевые характеристики продукции, такие как производительность, долговечность и надёжность. Производственные. Включают в себя поломку оборудования, срыв сроков изготовления изделия из-за несвоевременной поставки материалов и комплектующих, выпуск изделия, не соответствующего требованиям конструкторской документации, изменение планов производства. Управленческие включают управленческие решения, контроль за процессом производства, качество технологической документации, лицензирования и сертификации, планирование, внедрения в производства инноваций. Инфраструктурные включают своевременное обеспечение нового рабочего места средствами вычислительной техники, благоприятные условия в производственных помещениях и организация труда.

Прогнозирование стратегической конкурентоспособности. Включает установление прогнозных показателей конкурентоспособности продукции в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов. Цель разработка научно обоснованных тенденций в уровне конкурентоспособности, направлений повышения качества продукции и снижения

затрат на её производство с учётом реализации государственной инновационной и инвестиционной политики, программ социально-экономического и инновационного развития страны и регионов. Особенности прогнозирования для инновационных продуктов. Учитываются такие факторы, как сложность определения прямых конкурентов, широкий круг товаров-заменителей, высокая скорость изменения уровня конкурентоспособности, зависимость от рынка внедрения. При прогнозировании важно учитывать комплекс факторов риска внешней среды, будущие изменения на рынке. Также необходимо ориентироваться на прогнозные тенденции научно-технического прогресса НТП при планировании технических и экономических параметров продукции.

Особое внимание уделяется прогнозированию затрат, включаемых в себестоимость. Для этого могут применяться факторные модели и индексный метод. Факторы, влияющие на конкурентоспособность. Их можно разделить на внутренние финансово-экономический, научно-технический, кадровый потенциал, эффективность продвижения, условия обслуживания и внешние характеристики рынка.

Методы прогнозирования моделирование, экспертные оценки, экстраполяция, нормативно-целевое прогнозирование, экономико-математическое моделирование. В условиях переходного периода экономики часто используется индексный метод для оперативных прогнозных расчётов. Для инновационных продуктов важно учитывать гибкость критериев, сравнение степени удовлетворения потребностей, а не конкретных характеристик, а также динамику на протяжении всего жизненного цикла продукта.

Прогнозирование конкурентоспособности продукции предприятия важная задача в условиях рыночной конкуренции. Оно позволяет определить потенциальный уровень конкурентоспособности новой, модернизированной или существующей продукции в будущем, а также разработать мероприятия по его поддержанию и повышению. Прогнозирование конкурентоспособности продукции предприятия процесс определения потенциального уровня конкурентоспособности, которым будет обладать новая, модернизированная или уже существующая продукция в будущем. Он позволяет предвидеть изменения на рынке, принимать обоснованные предпринимательские решения и разрабатывать стратегии повышения конкурентоспособности продукции. Таким образом, прогнозирование конкурентоспособности инструмент стратегического планирования, которое помогает предвидеть изменения на рынке, адаптировать продукцию под будущие требования и укрепить позиции предприятия в конкурентной среде.

Список литературы:

1. Иванова И. Н. Производственный менеджмент. – М: Юрайт, 2026. – 546с.
2. Леонтьевой Л. С. Производственный менеджмент / Кузнецова В. И. – М: Юрайт, 2026. -279с.
3. Поздняков В.Я. Производственный менеджмент / Прудников В.М.— НИЦ ИНФРА-М, 2026 412с.
4. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент.– М: Юрайт, 2026. – 75с.
5. Якобсон З. В., Производственный менеджмент предприятия / Симаков Д.Б., Баскакова Н. Т. НИЦ ИНФРА-М, 2024– 424с.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕТОДОВ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Кунниева Зухраула Абакаргаджиевна

*канд. экон. наук,
Дагестанский государственный
университет народного хозяйства,
РФ, г. Махачкала*

FEATURES OF FORMING METHODS FOR RATIONAL PRODUCTION MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

Kunnieva Zukhraula Abakargadzhievna

*Candidate of Economic Sciences,
Dagestan State University of National Economy,
Russia, Makhachkala*

Аннотация. Особенности формирования методов рациональной организации управления производством на предприятии в современных условиях является изучение способов оптимизации производственных процессов, снижения издержек, повышения качества продукции.

Abstract. The features of forming methods of rational production management organization at an enterprise in modern conditions is the study of

ways to optimize production processes, reduce costs, and improve product quality.

Ключевые слова: управление, производство, предприятие, организация, эффективность, методы.

Keywords: management, production, enterprise, organization, efficiency, methods.

Особенности формирования методов рациональной организации управления производством на предприятии связаны с комплексным подходом к организации производственных процессов, учётом принципов эффективности, адаптацией к внешним и внутренним факторам, а также использованием современных подходов к управлению. Принципы рациональной организации производственных процессов:

Пропорциональность соответствию пропускной способности всех подразделений предприятия цехов, участков, рабочих мест по выпуску готовой продукции. Параллельность одновременное выполнение отдельных частей производственного процесса. Непрерывность сокращение до возможного минимума перерывов в процессах производства. Ритмичность выпуск в равные промежутки времени равного количества продукции. Специализация закрепление за каждым подразделением ограниченной номенклатуры операций [2, с.30].

Организационные методы управления производством на предприятии представляют собой способы воздействия субъекта управления на объект, которые включают ознакомление с содержанием деятельности, функционалом, наделение полномочиями, регламентацию взаимоотношений.

Они направлены на упорядочение производственного процесса, обеспечение согласованности работы всех структурных элементов предприятия и достижение поставленных целей.

Административные методы управления производством способы прямого воздействия на управляемый объект при помощи административных актов, направленных на достижение целей организации. Экономические методы управления производством способы и приёмы воздействия на сотрудников, в основе которых лежат их экономические отношения и интересы. Они воздействуют на экономические интересы коллектива, для достижения оптимальных результатов функционирования с минимальными материальными затратами. Социально-психологические методы управления производством создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитие индивидуальных способностей сотрудников [1, с.25].

Экономическая эффективность рациональной организации производственного процесса выражается в сокращении длительности производственного процесса, снижении издержек на производство продукции, улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств. Рациональная организация управления производством представляет собой систему методов и подходов, направленных на обеспечение устойчивого, эффективного и адаптивного функционирования производственной деятельности предприятия. К этим методам можно отнести нормирование труда, регламентирование производственных процессов, планирование и прогнозирование, управление качеством продукции, управление запасами.

При формировании методов рациональной организации управления производством важно учитывать специфику предприятия, его производственную структуру, тип производства, внешние и внутренние факторы, а также постоянно обновлять подходы к управлению в условиях динамичной среды [4, с. 57]. Нормирование труда. Данный метод представляет собой систему установления количественных показателей затрат труда, необходимых для выполнения конкретных работ в определённых организационно-технических условиях. Основу нормирования составляют:

- нормы времени, определяющие допустимые затраты рабочего времени на выполнение операции;
- нормы выработки, отражающие необходимое количество продукции за определённый период;
- нормы обслуживания, устанавливающие объём оборудования и рабочих мест, закреплённых за одним работником;
- нормы численности, определяющие оптимальное количество работников для выполнения определённого объёма работ.

Эти нормативы являются основой для планирования, учёта и контроля трудовых затрат, расчёта производственных мощностей и организации заработной платы. Применение системы нормирования позволяет объективно оценивать производительность труда и формировать справедливую систему мотивации персонала.

Регламентирование производственных процессов. Этот метод заключается в формализации всех действий, входящих в состав производственного цикла, через разработку инструкций, технологических карт, регламентов и стандартов. Регламентирование направлено на обеспечение устойчивости и предсказуемости выполнения операций, а также снижение вариативности действий исполнителей. Основной задачей является стандартизация и систематизация процессов, что способствует упрощению управления, облегчению контроля и формированию единой

производственной культуры. Формализованные процедуры облегчают адаптацию новых сотрудников и обеспечивают юридическую защищённость в спорных ситуациях [3, с. 17].

Планирование и прогнозирование. Планирование – это процесс определения целей предприятия и путей их достижения через оптимальное распределение ресурсов. Система планирования включает:

- стратегическое планирование, охватывающее длительный период и направленное на формирование долгосрочных целей, таких как модернизация оборудования или выход на новые рынки;
- тактическое планирование, ориентированное на среднесрочные цели, связанные с распределением ресурсов, формированием объемов выпуска продукции;
- оперативное планирование, которое рассматривает краткосрочные задачи и обеспечивает конкретизацию производственных заданий по срокам, сменам, участкам и исполнителям.

В тесной связи с планированием находится прогнозирование. Прогнозирование направлено на научно обоснованное предвидение будущего состояния производственной системы, объёмов спроса, цен, ресурсных потребностей и других показателей. Этот метод базируется на анализе статистических данных и внешней среды, с целью выявления возможных сценариев развития; снижения уровня неопределённости и рисков при принятии решений.

Управление качеством продукции. Системный подход к управлению качеством продукции включает разработку мероприятий, направленных на обеспечение стабильного соответствия продукции установленным стандартам и требованиям потребителей. Качество напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия, уровень издержек, лояльность потребителей и устойчивость на рынке. Современный подход к управлению качеством включает не только контроль готовой продукции, но и комплексное управление всеми стадиями производственного процесса [5, с. 24].

Система управления качеством комплекс взаимосвязанных элементов, направленных на обеспечение соответствия продукции установленным требованиям, включает качества, цели, процессы, процедуры, ресурсы и механизмы, которые обеспечивают стабильное качество продукции. Управление запасами процесс, направленный на оптимизацию уровней запасов сырья, материалов, незавершённого производства и готовой продукции с целью обеспечения бесперебойной работы предприятия при минимизации издержек. Эффективное управление запасами способствует улучшению ликвидности предприятия, повышению гибкости и сокращению затрат на хранение и обслуживание.

Таким образом, выбор методов управления производством на предприятии зависит от стратегических целей, внутренних и внешних социально-экономических условий, уровня управления и специфики предприятия.

Список литературы:

1. Иванова И. Н. Производственный менеджмент. – М: Юрайт, 2026. – 546с.
2. Леонтьевой Л. С. Производственный менеджмент / Кузнецова В. И. – М: Юрайт, 2026. -279с.
3. Поздняков В.Я. Производственный менеджмент / Прудников В.М.— НИЦ ИНФРА-М, 2026 412с.
4. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент.– М: Юрайт, 2026. – 75с.
5. Якобсон З. В, Производственный менеджмент предприятия / Симаков Д. Б., Баскакова Н. Т. НИЦ ИНФРА-М, 2024– 424с.

4. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

О СТРАТЕГИИ «ДВОЙНОЙ ЦИРКУЛЯЦИИ» И «СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ» КИТАЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Цзян Вэнь

аспирант

*кафедры международных экономических
отношений, экономический факультет,
Российский университет дружбы народов,
РФ, г. Москва*

В последние годы в мировой экономической системе развиваются кризисные явления, которые сопровождаются существенными изменениями в мировой валютной системе. После 2022 года в мировом экономическом дискурсе одной из центральных тем является деглобализация, фрагментация мировой экономики, которая, даже по оценкам международных финансовых организаций должна завершиться распадом глобальной экономики на макрорегионы и постепенным отходом от мировой долларовой валютной системы [1].

Причины возникновения этих кризисных явлений трактуются по-разному. В западной литературе они связывались сначала с более медленным, чем ожидалось, восстановлением экономик развитых стран после кризиса 2008-2009 гг., затем с последствиями коронавирусных ограничений, а в последние 3 года – с санкциями, в том числе против России и Китая, а также контр-санкциями. То есть кризисные события последних полутора десятилетий представляются как серия спадов в рамках среднесрочной экономической цикличности. Российские ученые рассматривают эти кризисные явления как проявления структурного кризиса мировой экономики, связывая с формированием нисходящей волны длинного цикла Кондратьева, либо с исчерпанием эмиссионных механизмов стимулирования конечного потребления, за счет которых в США, Евростоне, в развитых странах-эмитентах резервных валют с 1990х гг. преимущественно стимулировался конечный спрос [1;2;3].

Так или иначе, но для Китая, который с начала рыночных реформ Дэн Сяопина имел экспортную ориентацию экономического развития, эти кризисные явления означают сокращение внешнего спроса, в результате чего

темпы роста экспорта, а соответственно и экономического роста, после 2009 года имели тенденцию к замедлению. В этих условиях Китай в н. 2010х гг. выдвинул концепцию «двойной циркуляции», ориентации в развитии не только на внешний, но и на внутренний спрос, который должен стимулироваться инструментами государственной экономической политики. Однако реализация этой концепции столкнулась с рядом сложностей, которые связаны с феноменом т.н. «ловушки среднего дохода», который возникал у многих других быстрорастущих экономик стран Азии таких, в частности, как Япония или Южная Корея.

Китай к 2020 году достиг целей по ликвидации бедности и формирования среднего класса за счет увеличения доходов населения, в результате чего выросли предельные издержки экспортных производств и снизилась склонность к конечному потреблению домашних хозяйств. Были достигнуты некоторые пределы первоначального роста производительности труда в рамках существовавшего технологического и хозяйственного уклада. Это, а также демографические проблемы, которые привели к сокращению численности рабочей силы с 2015 года, заставили Китай искать новые стратегии стимулирования экономического развития в условиях негативного влияния внешних факторов и сложностей со стимулированием внутреннего спроса [4;5;6;7;8].

С 2023 года в этих условиях Китай начал реализацию стратегии «социалистической модернизации». Эта стратегия, с одной стороны, сохраняет фундаментальные основы «двойной циркуляции» и не меняет сложившуюся структуру экономики. С другой стороны, подразумевает глубокую модернизацию и технологическое обновление промышленного комплекса КНР, с использованием технологий нового уклада. А также реформирование системы управления экономикой и социально-экономическим развитием, то есть обновление хозяйственного уклада в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями. С третьей стороны, Китай в 2022 году начал реализацию глобального проекта Единой судьбы человечества, одной из долгосрочных целей которого является формирование собственного макрорегиона в средне- и долгосрочном периоде [10;11].

В целом, как показало проведенное исследование, Китай, используя сочетание рыночных элементов хозяйствования и государственное стратегическое планирование экономического развития, гораздо более гибко реагирует на внешние вызовы и развертывание проявления кризиса в глобальной экономической системе, чем страны с развитой рыночной экономикой, которые в значительной мере стараются удерживать старые модели экономического развития. В результате чего Китай, несмотря на замедление макроэкономической динамики, поддерживает

более высокие темпы роста, чем в среднем по мировой экономике и по экономикам развитых стран. И эта ситуация сохранится, по оценкам МВФ, в среднесрочной перспективе [9].

Список литературы:

1. Shekhar A., Jiaqian C., Christian H., et al. Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. Staff Discussion Notes 2023. Washington, D.C.: IMF. 001 (2023).42 p. DOI: 10.5089/9798400229046.006
2. Глазьев С. Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // *AlterEconomics*. 2022. Т. 19, № 1. С. 93–115. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2022.19-1.6.
3. Хазин М. Л. Воспоминания о будущем. М.: Рипол-Классик, 2021. 464 с.
4. 汪伟[Ван Вэй]. 人口老龄化、生育政策调整与中国经济增长[Рэнь коу лао лин хуа, шэн юй чжэнцэ тяо чжэн юй Чжун го цзин цзи цэн чан] [Старение населения, корректировка политики в области планирования семьи и экономический рост Китая] // *经济学(季刊)* [Цзин цзи сюэ (ци кань)] [Экономика Китая (ежеквартально)]. 2016. Т. 16, № 1. С. 67–96. (На китайском языке).
5. Brandt L., Litwack J., Mileva E., et al. China's Productivity Slowdown and Future Growth Potential. Policy Research Working Paper 9298. Washington, D.C.: World Bank. 2020. 31 p. DOI: 10.1596/1813-9450-9298.
6. Popov V. Can China maintain high growth rates under the “dual-circulation” decoupling? // *SSRN Electronic Journal*. January 2023. 22 p. DOI:10.2139/ssrn.4512280
7. Al-Haschimi A., Spital T. The evolution of China's growth model: challenges and long-term growth prospects // *ECB Economic Bulletin*. 2024. vol. 5. P. 73–93. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2024/html/ecb.ebart202405_01~a6318ef569.en.html (дата обращения: 02.04.2026)
8. Xu Xianchun, Liu Jinyu Maintaining Stable Economic Growth in China: Conditions and Strategies // *China Economist*. Vol. 18. No.4. July-August 2023. P. 127–138. DOI: 10.19602/j.chinaeconomist.2023.07.05
9. Борох О.Н., Ломанов А.В. Производительные силы и китайские отношения. Си Цзиньпин обновил стратегию реформ // *Россия в глобальной политике*. 2024. Т. 22. № 5. С. 120–14. DOI: 10.31278/1810-6439-2024-22-5-120-141
10. Решение ЦК КПК о дальнейшем всестороннем углублении реформ для продвижения китайской модернизации // *Министр иностранных дел Китайской Народной Республики* [Электронный ресурс]. URL: https://www.mfa.gov.cn/rus/zxxx/202407/t20240721_11457436.html (accessed 02.04.2026)
11. Перспективы развития мировой экономики. Январь 2025. // *Международный валютный фонд* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025> (accessed 02.04.2026)/

5. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

СПЕЦИФИКА ВНУТРЕННЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ВУЗОВ: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Корытова Виктория Евгеньевна

*аспирант,
Университет ИТМО,
РФ, г. Санкт-Петербург*

SPECIFICS OF THE INTERNAL INNOVATION ENVIRONMENT OF UNIVERSITIES: EMPIRICAL SUBSTANTIATION OF KEY CHARACTERISTICS

Korytova Viktoriia Evgenievna

*Postgraduate Student,
ITMO University,
Russia, St. Petersburg*

Аннотация. В статье представлено исследование специфики внутренней инновационной среды российских вузов: неоднородность инновационного профиля, разнородность групп акторов и полисубъектность среды, представлены результаты эмпирического анализа данных Мониторинга эффективности и Национального рейтинга университетов 2025 года. Сделаны выводы о необходимости дифференцированного подхода к управлению инновационным развитием университетов.

Abstract. The article presents a study of the specifics of the internal innovation environment of Russian universities: heterogeneity of the innovation profile, heterogeneity of actor groups, and multi-subject nature of the environment. The results of an empirical analysis of data from the Performance Monitoring and the National University Ranking of 2025 are presented. Conclusions are drawn about the need for a differentiated approach to managing the innovative development of universities.

Ключевые слова: внутренняя инновационная среда, эффективность деятельности вузов, рейтинг вузов, корреляционный анализ.

Keywords: internal innovation environment, university performance efficiency, university ranking, correlation analysis.

Инновационное развитие университетов является стратегическим приоритетом обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации. Университеты выступают ключевыми субъектами национальной инновационной системы, обеспечивая подготовку кадров, генерацию знаний и их трансфер в реальный сектор экономики. Государственная политика последних лет, реализуемая через национальный проект «Наука и университеты» и программу стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» [1], демонстрирует значительные объемы финансовой поддержки высшей школы. Россия занимает 15-е место в мире по объему НИОКР в секторе высшего образования, а доля уникальных технологий, разработанных вузами, выросла с 7,5% в 2019 г. до 13,4% в 2023 г. [2]. Однако, несмотря на масштабные внешние инвестиции, сохраняется проблема недостаточно высокого представительства российских вузов в топ-100 ведущих мировых рейтингов (QS, THE, ARWU), а также отмечается низкая доля внебюджетного финансирования вузовской науки (25,5% против 61,2% государственного по данным за 2024 г.) [3]. Это актуализирует потребность в системном анализе внутренних условий реализации накопленного потенциала, то есть внутренней инновационной среды (ВИС) вуза, которую можно определить как совокупность условий, ресурсов, процессов и организационной культуры, обеспечивающих генерацию, развитие и коммерциализацию инноваций [4].

Специфика ВИС в высшем учебном заведении, в отличие от промышленного предприятия или научно-исследовательского института, обусловлена тремя ключевыми характеристиками, выдвигаемыми нами в качестве гипотезы: 1) полисубъектность среды (одновременная реализация инноваций в научной, образовательной и предпринимательской сферах); 2) неоднородный инновационный профиль (существенное различие уровней зрелости исследовательской, предпринимательской и образовательной деятельности в одном вузе); 3) разнородность групп акторов (вовлечение в инновационный процесс научно-педагогических работников (НПР), студентов, административного персонала и внешних партнеров с различными целями и мотивацией).

Целью данной работы является эмпирическая верификация данных характеристик на основе статистических данных о деятельности российских университетов.

Методология. Эмпирическая база исследования сформирована из двух источников.

1. Данные Мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования (ГИВЦ МИРЭА, 2025 г.) [5]. Для детального анализа сформирована целевая выборка из 30 вузов, различающихся по специализации (технические, классические, социально-экономические, медицинские), статусу (НИУ, федеральные, опорные) и географическому положению. Среди них 11 университетов группы 1 «Приоритет 2030», 8 – группы 2, 5 – группы 3, 3 кандидата и 4 вуза вне программы. Для данных вузов были проанализированы абсолютные и удельные показатели (на 100 НПР, на 1 студента), характеризующие кадровый потенциал НПР (доля молодых ППС, публикационная и грантовая активность), инфраструктурную обеспеченность и партнерскую активность.

2. Данные Национального рейтинга университетов (Информационная группа «Интерфакс», 2025 г.) [6]. Проанализированы балльные оценки (от 0 до 1000) для 389 вузов по шести субрейтингам: «Исследования», «Инновации/Предпринимательство», «Образование», «Сотрудничество», «Бренд», «Социальная среда». Для оценки взаимосвязей рассчитаны коэффициенты линейной корреляции Пирсона (r) и ранговой корреляции Спирмена (ρ).

Результаты. Проведенный анализ позволил провести обоснование каждой характеристики, отображающей специфику развития внутренней инновационной среды вуза:

1. Верификация неоднородности инновационного профиля. Для проверки гипотезы о том, что инновационная, исследовательская и образовательная успешность вуза не всегда коррелируют друг с другом, был проведен корреляционный анализ по полной выборке из 389 вузов (таблица 1).

Таблица 1.

Коэффициенты корреляции Пирсона между субрейтингами

Параметры	Исследования	Инновации	Образование	Сотрудничество
Исследования	1,000	0,785	0,547	0,778
Инновации	0,785	1,000	0,535	0,763
Образование	0,547	0,535	1,000	0,479

Полученные данные демонстрируют, что, хотя связь между «Исследованиями» и «Инновациями» является сильной ($r = 0,785$), она не достигает функциональной зависимости. Еще слабее связь исследовательского блока с «Образованием» ($r = 0,547$), что подтверждает

существование вузов с высоким научным заделом, но слабой коммерциализацией, и наоборот.

На микроуровне (выборка 30 вузов) неоднородность проявляется в разрыве удельных показателей. Например, в МГТУ им. Баумана объем внебюджетных доходов от НИОКР на 1 НПР составляет 3099 тыс. руб. – один из высших показателей выборки, тогда как количество лицензионных соглашений на 100 НПР составляет лишь 0,29 ед. В то же время МИСИС, имея сопоставимый научный потенциал, демонстрирует высокую плотность лицензионных соглашений – 8,09 ед. на 100 НПР при 17 действующих МИП. Еще более контрастный пример – МГИМО МИД России: не имея технопарков и МИП, вуз показывает 5,47 лицензионных соглашений на 100 НПР, что сопоставимо с ведущими техническими университетами. При этом эффективность одного МИП (число лицензий на 1 МИП) достигает максимума у СПбГЭТУ «ЛЭТИ» (30,0), Сеченовского университета (9,5) и СПбПУ (9,5), что свидетельствует о разном качестве управления интеллектуальной собственностью даже внутри группы технических вузов.

Неоднородность подтверждается и анализом плотности инновационной инфраструктуры (сумма бизнес-инкубаторов, технопарков, ЦКП и МИП на 100 НПР). Наблюдается высокий разброс значений: от 0 у РАНХиГС и Финансового университета до 4,65 у ПетрГУ и 4,04 у МФТИ. При этом у социально-экономических вузов практически полностью отсутствуют МИП и технопарки, однако они лидируют по доле слушателей ДПО из сторонних организаций (РАНХиГС – 99,8%). Это указывает на принципиально разные модели взаимодействия с рынком: технические вузы делают ставку на хоздоговорные НИОКР и патенты, социально-экономические – на образовательные услуги и консалтинг.

2. Верификация разнородности групп акторов. Анализ показывает выраженную дифференциацию в результативности ключевых акторов инновационного процесса – научно-педагогических работников.

Кадровый потенциал: наиболее «молодыми» являются кадры технических НИУ (ИТМО – 48,9%, МФТИ – 31,3%). В классических и медицинских вузах наблюдается более зрелый состав ППС (в СПбГУ и РНИМУ доля молодых менее 20%). При этом доля докторов наук среди НПР максимальна в МГУ (24,6%), СПбГУ (24,4%) и РНИМУ (24,0%), тогда как в ДВФУ – лишь 7,9%. Это отражает разную возрастную и квалификационную структуру кадров.

Медицинские вузы лидируют по числу публикаций в высокорейтинговых журналах («Белый список») на 100 НПР (Сеченовский университет – 197 ед.), что объясняется высокой публикационной культурой в области наук о жизни. Грантовая активность максимальна у

МИСИС (17,6 гранта на 100 НПР), НГУ (13,9) и УГНТУ (13,6), тогда как у РАНХиГС этот показатель близок к нулю.

Внебюджетные доходы от НИОКР на 1 НПР являются прерогативой почти исключительно технических вузов (ИТМО – 3053 тыс. руб., МГТУ – 3099 тыс. руб., МИФИ – 2881 тыс. руб.). В социально-экономических вузах этот показатель достаточно низкий (РАНХиГС – 5 тыс. руб., Финансовый университет – 92 тыс. руб.). Любопытно, что в ряде ведущих вузов зарплата научных работников существенно превышает зарплату ППС: в МИФИ – 1341 тыс. руб. против 228 тыс. руб., в Финансовом университете – 391 тыс. руб. против 215 тыс. руб. Это создает внутренние диспропорции в мотивации сотрудников и требует дифференцированных подходов к стимулированию.

3. Верификация полисубъектности среды. Полисубъектность подтверждается отсутствием жесткой корреляции между образовательной и инновационной компонентами. В таблице 1 коэффициент корреляции между субрейтингами «Инновации» и «Образование» составляет $r = 0,535$ – средняя сила связи, указывающая на то, что высокое качество приема и образовательного процесса далеко не всегда конвертируется в технологические стартапы и патенты.

Ярким примером является анализ данных мониторинга по показателю «Число предприятий – баз практики на 1000 студентов». У лидеров по данному показателю – УрФУ (250 ед.) и МГИМО (242 ед.) – принципиально разная инновационная инфраструктура. У УрФУ 26 МИП и развитая научная база, у МГИМО МИП отсутствуют. Однако оба вуза успешно реализуют «третью миссию» через подготовку кадров для реального сектора экономики и государственного управления соответственно. Другой аспект полисубъектности проявляется в показателях целевой подготовки: число предприятий с договорами на подготовку на 1000 студентов максимально у ПетрГУ (7,13), МИФИ (5,36) и СПбПУ (4,94), в то время как у МГУ – лишь 0,39. Это свидетельствует о разных каналах интеграции с внешней средой: одни вузы ориентированы на прямые заказы от промышленности, другие – на фундаментальные исследования и академическую репутацию.

Дополнительным подтверждением полисубъектности служит крайне низкая патентная активность за рубежом: только у единичных вузов есть РИД с охраной за рубежом (ЛЭТИ – 0,36 на 100 НПР, СВФУ – 0,34, МИФИ – 0,27, ИТМО – 0,25). Даже ведущие университеты практически не выходят на глобальные рынки интеллектуальной собственности, фокусируясь на внутренних задачах.

Проведенное эмпирическое исследование позволяет утверждать, что все три выдвинутые характеристики ВИС находят статистическое

подтверждение. При управлении развитием внутренней инновационной средой вуза необходимо учитывать неоднородность профиля вузов, что говорит о сложности создания универсальных KPI. Разнородность акторов демонстрирует необходимость внедрения политики разнонаправленного развития для НПП, например, исследовательский трек (стимулирование публикаций и грантов), преподавательский трек (качество образовательного процесса) и предпринимательский трек (создание МИП и коммерциализация). Полисубъектность обосновывает целесообразность создания в структуре вузов проектных офисов, связывающих интересы образовательных подразделений, научных лабораторий и бизнес-инкубаторов для создания синергетического эффекта. При этом разные вузы выбирают различные доминирующие каналы взаимодействия с внешней средой: для одних это целевая подготовка кадров (ПетрГУ, МИФИ), для других – широкие сети баз практик (УрФУ, МГИМО), для третьих – международное научное сотрудничество (МГУ, СПбГУ).

Ограничением данного исследования является использование агрегированных статистических данных, не позволяющих оценить качественные аспекты организационной культуры вузов. Дальнейшие исследования целесообразно направить на кейс-анализ конкретных университетов для выявления лучших практик управления ВИС.

Таким образом, в ходе работы эмпирически обосновано, что специфика внутренней инновационной среды вузов определяется ее неоднородностью, полисубъектностью и разнородностью акторов. Корреляционный анализ и сравнение показателей деятельности 30 ведущих и 389 университетов РФ показали, что инновационная, научная и образовательная деятельность не синхронизированы автоматически. Расчеты выявили различия в плотности инновационной инфраструктуры (от 0 до 4,65 на 100 НПП), эффективности коммерциализации (от 0 до 30 лицензий на 1 МИП) и вовлеченности в партнерские программы (от 0 до 250 баз практик на 1000 студентов). Для эффективного развития внутренней среды вуза необходимо переходить к дифференцированному подходу, учитывающим профильную специфику и внутреннее разнообразие академического сообщества.

Список литературы:

1. Доклад Министра науки и высшего образования Российской Федерации В.Н. Фалькова «Об итогах деятельности Министерства науки и высшего образования Российской Федерации за 2024 год», 10 июня 2025 г. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/07/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.pdf> (дата обращения: 01.04.2026).

2. Исследования и разработки в секторе высшего образования / М.Н.Коцемир, Т.В. Ратай, С.А. Ревякин, А.А. Репина, И.И. Тарасенко ; ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – 2025. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/999794130.html> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Вузовская наука в России: ресурсы и результаты // Т.В. Ратай, И.И.Тарасенко, М.Н. Коцемир, А.А. Репина; ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – 2025. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1097136137.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Миронова, Д. Ю. Развитие внутренней инновационной среды вузов через создание инновационных проектов в рамках коллаборативного партнерства / Д. Ю. Миронова, В. Е. Корытова, А. Г. Будрин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 10-1. – С. 249-258.
5. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования // МИРЭА ГИВЦ. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://monitoring.miccedu.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).
6. Национальный рейтинг университетов за 2025 год // Интерфакс-Россия : [сайт]. – 2025 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.interfax-russia.ru/academia/ratings> (дата обращения: 01.04.2026).

6. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

ТОПЛИВНЫЙ ДЕМПФЕР ПРИ САНКЦИОННЫХ ДИСКОНТАХ: БАЛАНС НЕФТЯНОГО РЫНКА И ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА

Ларина Евгения Павловна

*студент, 3 курс,
Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова,
РФ, г. Москва*

Завьялкина Алина Евгеньевна

*студент, 3 курс,
Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова,
РФ, г. Москва*

Чалова Алла Юрьевна

*канд. экон. наук, доц.,
Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова,
РФ, г. Москва*

FUEL DAMPER UNDER SANCTION DISCOUNTS: BALANCE OF THE OIL MARKET AND BUDGET

Larina Evgeniya Pavlovna

*Student, 3rd year,
Plekhanov Russian University of Economics,
Russia, Moscow*

Zavyalkina Alina Evgenievna

*Student, 3rd year,
Plekhanov Russian University of Economics,
Russia, Moscow*

Chalova Alla Yurievna

*Candidate of Economic Sciences,
associate Professor,
Plekhanov Russian University of Economics,
Russia, Moscow*

Аннотация. В статье исследуются особенности и проблемы реализации механизма топливного демпфера в национальной экономике в условиях санкционных дисконтов на российскую нефть. На основе авторской модели балансировки нефтегазовых доходов федерального бюджета выявлены количественные параметры конфликта между финансовой поддержкой нефтеперерабатывающих компаний за счет федеральных налоговых преференций и бюджетной устойчивостью, определены пороговые значения, требующие трансформации демпфера.

Abstract. The article examines the features and problems of implementing the fuel damper mechanism in the national economy in the context of sanctions discounts on Russian oil. Based on the author's model of balancing oil and gas revenues of the federal budget, quantitative parameters of the conflict between financial support for oil refineries through federal tax preferences and fiscal sustainability have been identified, and thresholds requiring the transformation of the damper have been determined.

Ключевые слова: топливный демпфер, санкционный дисконт, первичный структурный баланс федерального бюджета, нефтегазовые доходы, регрессионный анализ.

Keywords: fuel damper, sanctions discount, primary structural balance of the federal budget, oil and gas revenues, regression analysis.

В условиях сохраняющейся зависимости сбалансированности федерального бюджета России от поступлений запланированного объема нефтегазовых доходов динамика мировой цены экспортируемой российской нефти остается важнейшим сценарным условием. Введение с начала действия международных санкций в отношении России ценовых потолков на российскую нефть марки Urals привело к формированию санкционного дисконта, достигавшего в 2022–2023 годах 30–40% от средней мировой цены нефти марки Brent [5, с. 49], что привело к недополучению доходов как нефтяными компаниями, так и бюджетной системой. Одновременно с целью обеспечения стабильных цен на нефтепродукты на внутреннем рынке России продолжает действовать так называемый топливный демпфер, в задачи которого входит компенсация компаниям разницы между продажной стоимостью нефти на

внутреннем и внешнем рынках. Финансирование механизма топливного демпфера, осуществляется за счет средств федерального бюджета, что ведет к еще большему объему его выпадающих доходов [3, с. 228]. В сложившихся условиях существующая конструкция топливного демпфера требует корректировки и обоснования новых параметров, соответствующих новым трендам на глобальном нефтяном рынке.

Цель статьи – выявить количественные параметры конфликта между необходимостью дальнейшей поддержки нефтеперерабатывающей отрасли и минимизацией выпадающих нефтегазовых доходов федерального бюджета для обеспечения первичного структурного профицита на основе разработки авторской балансирующей модели.

На рисунке 1 отражены динамика нефтегазовых доходов федерального бюджета в соотношении с объемами выплат по топливному демпферу и уровнем маржи нефтяных компаний за период 2021-2025 гг.

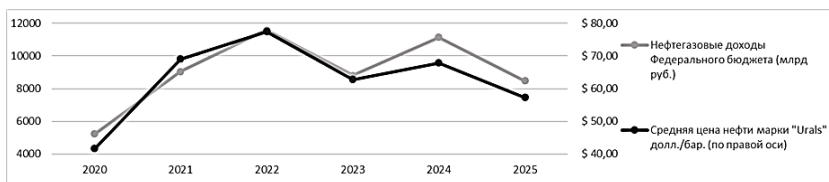


Рисунок 1. Динамика поступлений нефтегазовых доходов федерального бюджета (млрд руб.) и средняя цена нефти марки Urals (долл./бар.) в 2020-2025гг. [4, 6]

Независимо от увеличения выплат по топливному демпферу в 2022 и 2024 гг., маржинальная прибыль нефтяных компаний имеет обратную зависимость к выплатам и объему нефтяных доходов федерального бюджета. Это связано с тем, что формулы расчёта налогов привязаны к курсу доллара и цене нефти марки Urals, дисконтируемой по отношению к цене нефти марки Brent из-за санкций.

Для количественной оценки баланса бюджетных и корпоративных интересов авторами разработана балансирующая модель:

$$\text{НГДФБ} = W1 * \text{LN}(\text{НГДФБ} - \text{Втд}) + W2 * \text{LN}(\text{Мнпз} - \text{Втд}), \quad (1)$$

где

НГДФб – объем нефтегазовых доходов федерального бюджета;

Втд – выплаты по топливному демпферу из федерального бюджета;

Мнпз – маржа нефтеперерабатывающих заводов;

LN – натуральный логарифм;

W1 – весовой коэффициент необходимого объёма нефтегазовых доходов федерального бюджета для обеспечения первичного структурного баланса;

W2 – весовой коэффициент компенсационной поддержки нефтеперерабатывающих компаний [1, ст. 200].

При этом соблюдается ограничение $W1 + W2 = 1$.

Логарифмическая форма предложенной модели в форме уравнения учитывает нелинейный характер взаимосвязей между составляющими ее переменными. Расчёт показателей осуществлялся на основе данных за 2021-2025 годы методом регрессионного анализа.

Анализ динамики показателей W1 и W2 выявил устойчивую тенденцию к изменению баланса интересов в условиях санкционного давления. Визуализация соотношения показателей представлена на рисунке 2.

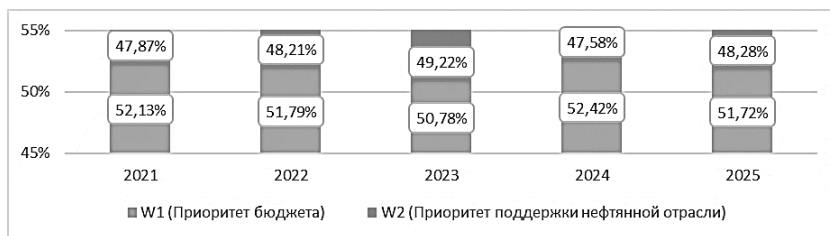


Рисунок 2. Соотношение коэффициентов оптимизации нефтегазовых поступлений федерального бюджета между пополнением казны и поддержкой нефтегазовой отрасли 2021 -2025гг. [2, 4, 6]

Так, в 2021 году бюджетный приоритет (W1) составил 0,521 при приоритете поддержки отрасли (W2) 0,479, что свидетельствует о доминировании фискальных интересов. В 2022 году наблюдалось сближение показателей: W1 снизился до 0,518, W2 возрос до 0,482. Наибольшее сближение приоритетов произошло в 2023 году: разница между W1 (0,508) и W2 (0,492) составила 0,016, что указывает на попытку Минфина России достижения компромисса в условиях максимального санкционного давления. В 2024 году произошёл возврат к доминированию бюджетных интересов: W1 возрос до 0,524 при снижении W2 до 0,476,

что объясняется необходимостью компенсации выпадающих доходов [2].

В 2025 году показатели стабилизировались: W1 составил 0,517 при W2 равном 0,483. Данная тенденция отражает ограничения фискальной системы в условиях санкционных дисконтов, достигающих 28-29%.

Для определения факторов, влияющих на динамику приоритетов в распределении расходов федерального бюджета и поддержки нефтегазовой отрасли, авторами была разработана регрессионная модель.

В таблице 1 представлена регрессионная зависимость коэффициента W2.

Таблица 1.

**Результаты регрессионного анализа факторов, влияющих на приоритет поддержки нефтеперерабатывающей отрасли (W2)
[2, 4, 6]**

X1 (Среднее значение курса доллара США (P))	X2 (Brent)	X3 (нефтегазовые доходы ФБ)	Значимость F	R-квадрат
0,00273	0,00152	0,00001	0,00000	0,99185

Выведенное уравнение регрессии для поддержки нефтеперерабатывающей отрасли (W2) имеет вид:

$$W2 = 0,00273 * X1 + 0,00152 * X2 + 0,00001 * X3, \quad (2)$$

где

X1 – среднее значение курса доллара США;

X2 – цена нефти марки Brent;

X3 – нефтегазовые доходы федерального бюджета.

Отрицательный коэффициент при переменной «курс доллара» свидетельствует о его обратной зависимости от объема государственной поддержки нефтеперерабатывающей отрасли.

Положительный коэффициент при переменной «цена нефти марки Brent» свидетельствует о наличии фискального пространства для поддержки внутреннего рынка при высоких мировых ценах [6]. Коэффициент при нефтяных доходах федерального бюджета подтвердил положительное влияние поступлений на способность Минфина России осуществлять компенсационные выплаты [4].

Проведённый регрессионный анализ выявил системные проблемы механизма топливного демпфера. Во-первых, при санкционных

дисконтах свыше 25-30% компенсационные выплаты становятся критическими для бюджетной системы, что случилось в 2022, 2023 и 2025 гг. [4]. Во-вторых, при колебаниях курса доллара свыше 15-20% в год механизм теряет стабилизирующую функцию из-за непредсказуемости рублёвой стоимости компенсаций.

На основе проведенного анализа авторы предлагают следующие направления совершенствования указанного механизма.

1. Введение адаптивной шкалы компенсаций в зависимости от уровня санкционного дисконта: при дисконте до 15% – полная компенсация, 15-25% – 70% от расчётной величины, свыше 25% – 50%.

2. Создание специализированного стабилизационного фонда демпфера, финансируемого за счёт 10-15% дополнительных нефтегазовых доходов при цене нефти марки Urals выше \$70 за баррель сверх объёмов, направляемых в ФНБ. При дополнительных нефтегазовых доходах 1,5-2,5 трлн руб. ежегодно накопление 150-375 млрд руб. в год в указанном фонде позволяет покрыть компенсационные выплаты НПЗ в периоды высоких санкционных дисконтов (25-30%), когда потребности в демпфере достигают 1,2-1,8 трлн руб.

3. Введение пороговых значений для автоматической корректировки параметров топливного демпфера: максимальная доля компенсационных выплат не должна превышать 35% от утвержденных нефтегазовых доходов федерального бюджета, а оптимальное соотношение $W1/W2$ – находиться в диапазоне 0,90-1,10. Данный диапазон обоснован эмпирическим анализом 2021-2025 годов: в его пределах (2021-2023 гг.) достигается равновесие между фискальными и отраслевыми интересами, тогда как выход за границы (2024 г.) сигнализирует о недопустимом дисбалансе.

Предложенные меры позволят снизить нагрузку на федеральный бюджет на 20-30% без ущерба для финансовой устойчивости нефтеперерабатывающих компаний, сохранить социальную стабильность и повысить адаптивность фискальной системы к внешним шокам.

Исследование показало, что оптимальное соотношение весовых коэффициентов в балансирующей модели бюджетных выплат и бюджетных поступлений от нефтяных компаний достигается при значении $W1$ в диапазоне 0,50-0,52. Регрессионное моделирование подтвердило статистическую значимость влияния курса доллара, мировых цен на нефть и объема ФНБ на приоритет поддержки нефтеперерабатывающей отрасли. Предложенные направления трансформации механизма топливного демпфера в России обеспечат баланс между бюджетными и корпоративными интересами в условиях сохраняющегося санкционного давления.

Список литературы:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 20.02.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 01.03.2026).
2. Федеральный закон от 27.11.2023 № 540-ФЗ (ред. от 12.07.2024) «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462891/022a0acf96c881720e9ef631c07f14b6b75cdf02/ (дата обращения: 01.03.2026).
3. Малков А. В., Немов В. Ю. Демпферный механизм в системе ценообразования на топливном рынке России // Интерэкспо Гео Сибирь. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 227–233.
4. Министерство финансов Российской Федерации. Сведения о формировании и использовании дополнительных нефтегазовых доходов федерального бюджета в 2018–2026 годах [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/oil?id_57=122094-svedeniya_o_formirovanii_i_ispolzovanii_dopolnitelnykh_neftegazovykh_dokhodov_federalnogo_byudzheta_v_2018-2024_godakh&ysclid=mmd8yztgic677035970 (дата обращения: 01.03.2026).
5. Сафонова Т. Ю. Оптимизация экспортных грузопотоков российской нефти на фоне действия эмбарго и введения ценового потолка // Государственная служба. – 2023. – Т. 25, № 1 (141). – С. 48–54.
6. Цена нефти марки Brent, WTI, Urals за баррель по годам (таблица, график) [Электронный ресурс]. – URL: <https://infotables.ru/statistika/95-tseny-tarify/1325-tsena-na-neft-tablitsa> (дата обращения: 01.03.2026).

7. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАЛЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Смирнов Алексей Дмитриевич

*аспирант,
НОЧУ ВО «Московский финансово-
промышленный университет «Синергия»,
РФ, г. Москва*

DIGITAL SOLUTIONS AS A DRIVER OF OPERATIONAL EFFICIENCY FOR SMALL CONSTRUCTION COMPANIES

Smirnov Aleksei Dmitrievich

*Postgraduate student,
Sinergy University,
Russia, Moscow*

Аннотация. Цель исследования заключается в определении комплекса цифровых решений, соответствующих масштабу и ресурсным ограничениям малых строительных компаний, а также в разработке методического подхода к их выбору, основанного на сопоставлении затрат и получаемых эффектов. Основные результаты научного исследования: проведен сравнительный анализ BIM-технологий, CRM-систем для подрядчиков и платформ совместной работы по критериям стоимости внедрения, скорости обучения и влияния на операционные показатели, предложена двухэтапная методика отбора, включающая фильтрацию по порогу стоимости владения и пилотное тестирование с оценкой времени ввода данных и удобства для прорабов, представлены результаты апробации в трех малых строительных компаниях, показавшие, что внедрение платформы совместной работы сокращает простои между этапами на 1,7 дня и высвобождает до шести часов работы прораба в неделю, а CRM-система увеличивает долю повторных обращений на 13 п.п. и уменьшает длительность оборачиваемости средств в расчётах на 26 дней. В заключение отражено, что для малых строительных компаний с

годовым оборотом до 100 млн. руб. наиболее эффективными оказываются адекватные масштабу решения, а именно платформы совместной работы и CRM. Научная новизна исследования состоит в создании критериальной модели выбора цифровых решений для малого предпринимательства строительной отрасли, учитывающей ограниченность бюджетов и кадровый дефицит, в эмпирическом подтверждении того, что приоритетом цифровизации в данном сегменте являются инструменты организации труда и взаиморасчетов.

Abstract. The objective of the study is to identify a set of digital solutions appropriate to the scale and resource constraints of small construction companies, as well as to develop a methodological approach to their selection based on a comparison of costs and benefits. The main results of the scientific study: a comparative analysis of BIM technologies, CRM systems for contractors, and collaboration platforms was conducted based on the criteria of implementation cost, learning curve, and impact on operational indicators, a two-stage selection methodology was proposed, including filtering by cost of ownership threshold and pilot testing with an assessment of data entry time and convenience for foremen, the results of testing in three small construction companies are presented, showing that the implementation of a collaboration platform reduces downtime between stages by 1.7 days and frees up to six hours of foreman work per week, while the CRM system increases the share of repeat requests by 13 percentage points and reduces the turnover period in settlements by 26 days. The conclusion reflects that for small construction companies with an annual turnover of up to 100 million rubles. The most effective solutions are those that are scale-appropriate, namely collaboration platforms and CRM. The research's novelty lies in the creation of a criteria-based model for selecting digital solutions for small businesses in the construction industry, taking into account budget constraints and personnel shortages. It also provides empirical confirmation that workflow and settlement tools are the priority for digitalization in this segment.

Ключевые слова: цифровые решения, малые строительные компании, операционная эффективность, платформы совместной работы, методика выбора, апробация, простои, дебиторская задолженность.

Keywords: digital solutions, small construction companies, operational efficiency, collaboration platforms, selection methodology, testing, downtime, accounts receivable.

Введение. Чтобы смягчить действие финансовых и кадровых барьеров в функционировании предприятий строительной отрасли без привлечения значительных капитальных затрат, целесообразна

интеграция цифровых инструментов управления. По сравнению со строительными холдингами малый бизнес вынужден искать бюджетные и быстро окупаемые решения [1]. При этом отказ от цифровизации способствует возрастанию транзакционных издержек, потере контроля над сроками реализации инвестиционно-строительных проектов, сокращению информационной прозрачности стадий работ для заказчика [2].

Цель данной статьи – определить, какие цифровые решения наиболее адекватны масштабу и ресурсам малых строительных компаний, и предложить методику их выбора, базирующуюся на сопоставлении затрат и получаемых эффектов. Эмпирическую базу составили данные о внедрении трех типов систем в восьми малых предприятиях строительной отрасли из Центрального и Приволжского федеральных округов в период 2025-2026 гг.

Обзор цифровых решений. Среди множества доступных на рынке программных продуктов для строительной сферы были выделены BIM-технологии, CRM-системы, цифровые платформы для совместной работы. Под BIM-технологиями в контексте малого бизнеса понимается использование упрощенных программ для создания трехмерных моделей с автоматическим вычислением объемов работ. Примером служат отечественные решения Renga или базовый функционал nanoCAD [3].

Строительные CRM для малого бизнеса акцентируют управление объектами. В них фиксируется история переговоров с заказчиком, график выездов бригад, факт поставок материалов и акты выполненных работ. На рынке представлены как облачные сервисы с ежемесячной платой, так и коробочные решения [4].

Достаточно высокая гибкость платформ для совместной работы способствует функциональной настройке досок с карточками выполняемых задач, дедлайнами, файлами под строительный процесс. У прораба возникает возможность ставить бригадирам задачи с привязкой к этапам работ по реализуемому инвестиционно-строительному проекту [5].

Методика выбора цифровых решений. Методика выбора цифровых решений, разработанная автором, должна отвечать на следующие вопросы:

- 1) Какие критерии наиболее значимы для малого строительного бизнеса?
- 2) Как сопоставить разные типы решений между собой?
- 3) Какова последовательность внедрения при ограниченном бюджете?

В контексте первого вопроса был проведен опрос собственников и

руководителей 15 малых строительных компаний. Им предлагалось оценить по десятибалльной шкале важность потенциальных критериев: стоимость владения (включая подписку и обучение), скорость внедрения, совместимость с существующими программами 1С, MS Excel, удобство для прорабов, бригадиров, наличие мобильного приложения, надежность вендора и возможность масштабирования. Обработка результатов показала, что для малого бизнеса первое место занимает стоимость владения (средний балл – 9,2 баллов), на втором месте скорость внедрения (8,7 баллов), третье место у удобства для бригадиров и прорабов (8,1 баллов). Совместимость с продуктом 1С:Предприятие оказалась на четвертом месте (7,4 баллов), а возможность масштабирования – на последнем (4,3 баллов).

Исходя из критериев, построена двухэтапная процедура отбора. На первом этапе из совокупности доступных цифровых продуктов исключаются те, чья минимальная стоимость владения превышает 5% от фонда оплаты труда административного персонала компании за год. Этот порог выведен эмпирически: превышение приводит к тому, что руководство начинает экономить на лицензиях, и процесс интеграции замедляется либо замораживается на неопределенный срок. На втором этапе оставшиеся цифровые решения тестируются в формате пилотного проекта в течение двух недель на одном инвестиционно-строительном объекте. Оцениваются время, затраченное на ввод данных по объекту, в часах в неделю, и субъективная оценка прораба по системе «удобно/неудобно». Продукт, набравший лучшие показатели по обоим параметрам, принимается к внедрению на всех объектах инвестиционно-строительных проектов.

Ниже в табл. 1 приведены результаты сравнительного анализа цифровых решений.

Таблица 1.

Сравнение цифровых решений для малого строительного бизнеса

Параметр	Renga Starter	CRM для подрядчиков «СтройКонтроль»	Платформа совместной работы Trello
Стоимость внедрения на 5 пользователей в год, тыс. руб.	24	36	0
Среднее время обучения, дней	5	3	1
Снижение	10	2	0

Параметр	Renga Starter	CRM для подрядчиков «СтройКонтроль»	Платформа совместной работы Trello
перерасхода материалов, %			
Уменьшение простоев бригад из-за несогласованности, %	3	8	15
Необходимость в отдельном сотруднике для администрирования	+	-	-

Источник: разработано автором.

Рекомендация, вытекающая из табл. 1, состоит в последовательном внедрении цифровых решений. Сначала бесплатная платформа совместной работы для увеличения уровня дисциплины в коммуникациях, затем, при появлении свободных средств целесообразна интеграция CRM «СтройКонтроль», и затем, если компания специализируется на повторяющихся типовых инвестиционно-строительных объектах, нужна базовая BIM-технология.

Результаты апробации. Предложенная методика была апробирована в трех малых строительных компаниях, которые согласились на внедрение одного из цифровых решений. ООО «СтройРемДизайн» выбрала Trello. Внедрение заняло три дня, включая функциональную настройку досок по этапам: «замер – закуп материалов – черновая отделка – чистовая отделка – сдача». Через два месяца время между завершением одного этапа и началом следующего сократилось до 0,8 дня, количество претензий от заказчиков по срокам снизилось на 40%, при этом затраты на администрирование уменьшились на 6 часов в неделю в пересчете на зарплату прораба.

ООО «Топ-Ремонт» внедрила цифровую систему CRM «СтройКонтроль». Процесс занял три недели из-за необходимости переноса данных по текущим и завершенным объектам. По истечении 6 месяцев были зафиксированы следующие изменения: доля повторных обращений от клиентов выросла на 13 п.п., потому что система автоматически напоминала о сезонном обслуживании, средний чек по новым договорам увеличился на 12% за счет фиксации в CRM всех дополнительных работ, которые раньше часто терялись в устных обсуждениях,

длительность оборотов просроченной дебиторской задолженности сократилось до 19 дней.

ООО «Ремонт Экспресс» попыталась интегрировать BIM Renga Starter параллельно с уже используемой CRM. Тем не менее, спустя 30 дней пилотный проект был приостановлен. Причинами стали, во-первых, отсутствие сотрудника, способного создавать модели: штатный сметчик не имел навыков 3D-моделирования, а наем внешнего специалиста обошелся бы в 40 тыс. руб. за один проект. Во-вторых, большинство объектов компании – это малые формы (входные группы, цоколи), для которых рентабельность от BIM-технологии оказалась незначительной, поскольку перерасход материалов и до внедрения не превышал 5%. В-третьих, компания работала с решениями поставщиков, которые уже предоставляли развертки материалов.

Выводы. Проведенное исследование цифровых решений для малых строительных компаний обуславливает тот факт, что наличие в бизнес-модели организации цифрового инструмента не повышает эффективность. Этого можно достичь при соответствии выбранного решения реальным операционным проблемам предприятия. Для малого бизнеса сложностью является рассогласованность действий бригад и задержки в коммуникации с заказчиком. Поэтому платформы совместной работы и CRM-системы показывают более высокую и быструю окупаемость по сравнению с BIM-технологиями.

Предложенная методика выбора, основанная на двухэтапной процедуре и критерии стоимости владения в 5% от фонда оплаты труда административного персонала, показала свою работоспособность в ходе апробации. Компании, следовавшие концептуальным положениям, минимизировали степень вероятности ошибки закупки дорогих и избыточно сложных систем, которые в будущем не используются. В 70% случаев внедрение привело к сокращению простоев, уменьшению дебиторской задолженности, росту повторных обращений.

Полученные данные подтверждают, что для малых строительных компаний наиболее эффективны адекватные масштабу их текущей деятельности программные решения. В дальнейшем эти результаты можно использовать при разработке комплексной бизнес-стратегии, где цифровой блок занимает место одного из ключевых инструментов реализации долгосрочных бизнес-целей.

Список литературы:

1. Банников С. А., Цыпин А. П., Лакирев П. Г. Цифровые решения в области маркетинга как инструмент управления на малом предприятии // Вестник университета. – 2023. – №. 2. – С. 13-20.

2. Ващенко Т. В. Цифровые технологии в строительной отрасли: проблемы и перспективы внедрения // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – №. 2S. – С. 8.
3. Овчинникова И. И. Цифровые решения, способствующие укреплению финансового состояния строительных компаний в условиях цифровизации современной экономики // Финансовый менеджмент. – 2025. – №. 4. – С. 276-287.
4. Пупенцова С. В., Милич В. Цифровая трансформация в строительстве: влияние информационных технологий на стратегическое управление в организациях // Beneficium. – 2025. – №. 2 (55). – С. 104-110.
5. Терешко Е. К. Цифровая трансформация экономической деятельности субъектов строительного комплекса региона как драйвера развития региональной инновационной системы // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 2 (52). – С. 246-250.

8. ЭКОНОМИКА ТРУДА

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ROI И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ИНТЕГРАЦИИ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ В КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Никитенко Елизавета Викторовна

*магистр,
Белорусский государственный
университет информатики
и радиоэлектроники,
Беларусь, г. Минск*

DEVELOPING A METHODOLOGY FOR ASSESSING ROI AND SYSTEMATIZING COST-EFFECTIVE STRATEGIES FOR INTEGRATING DIGITAL EDUCATIONAL PLATFORMS INTO CORPORATE TRAINING

Elizaveta Viktorovna Nikitenko

*Master's Degree,
Belarusian State University
of Informatics and Radioelectronics,
Belarus, Minsk*

Аннотация. В статье обосновывается экономическая целесообразность интеграции цифровых образовательных платформ в корпоративное обучение. Рассматриваются ключевые стратегии интеграции, анализируются альтернативные подходы (геймификация, VR/AR, микрообучение, ИИ-аналитика) с позиции затрат, окупаемости и влияния на производительность труда. Предложена авторская методика оценки ROI обучения.

Abstract. This article explores the economic feasibility of integrating digital educational platforms into corporate training. Key integration strategies are discussed, and alternative approaches (gamification, VR/AR, micro-learning, AI analytics) are analyzed in terms of costs, ROI, and impact on

productivity. A proprietary methodology for assessing the ROI of training is proposed.

Ключевые слова: цифровые образовательные платформы, корпоративное обучение, экономическая эффективность, ROI обучения, геймификация, микрообучение, производительность труда.

Keywords: digital educational platforms, corporate training, economic efficiency, training ROI, gamification, microlearning, labor productivity.

В условиях цифровой трансформации экономики корпоративное обучение, которое ранее воспринималось как вспомогательная функция управления персоналом, переросло в стратегический инструмент повышения конкурентоспособности компании.

Цифровизация бизнес-процессов и распространение гибридных форматов занятости привели к стремительному росту рынка цифровых образовательных платформ. По оценкам аналитиков, глобальный рынок систем управления обучением (LMS) демонстрирует устойчивую положительную динамику: с 2,6 млрд долларов в 2016 году он вырос до 5,7 млрд долларов в 2017 году, а по прогнозам, к 2025 году достигнет 19 млрд долларов [13]. Однако, несмотря на значительные инвестиции в цифровизацию обучения, исследования показывают наличие проблем в данной сфере. Согласно опросам, 55% организаций признают неспособность эффективно измерить влияние обучения на бизнес-показатели. Особую остроту проблеме придает тот факт, что сотрудники осваивают материал, но не используют полученные знания на практике [9]. По данным аналитического отчета Training Magazine за 2024 год, только в США расходы на корпоративное обучение составили 98 млрд долларов [15]. Однако, несмотря на значительные инвестиции, исследования показывают их низкую эффективность: до 92% программ обучения не могут связать затраты с достигнутыми бизнес-результатами [1], а регулярно измеряют возврат на инвестиции (ROI) лишь 4% организаций [7]. Это приводит к тому, что многие руководители продолжают воспринимать обучение как статью затрат, а не как инвестиции, что в условиях экономической нестабильности делает бюджеты на обучение уязвимыми для сокращения. Согласно анализу более 6000 обучающих программ, проведенному компанией Cognota в 2024-2025 годах, 62% программ запускаются без четко определенных результатов. При этом программы с обозначенными целевыми показателями в 4 раза чаще признаются успешными по сравнению с программами, запущенными без такой структуры [8].

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки экономически обоснованных подходов к интеграции цифровых образовательных платформ в корпоративное обучение, позволяющих оптимизировать затраты, а также измерить реальную отдачу от инвестиций.

Цель – разработка авторской методики оценки ROI для корпоративного обучения (включая прямые и косвенные эффекты), систематизация стратегий интеграции цифровых образовательных платформ в корпоративное обучение и выявление наиболее экономически эффективных из них для различных бизнес-контекстов.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

- классифицировать альтернативные подходы к интеграции цифровых образовательных платформ (геймификация, VR/AR, микрообучение, ИИ-аналитика) по экономическим критериям: структура затрат, сроки окупаемости, влияние на производительность труда;

- разработать авторскую методику расчета ROI обучения, учитывающую как прямые (снижение затрат на очное обучение, экономия рабочего времени), так и косвенные эффекты (рост производительности, снижение брака и текучести);

- сформулировать практические рекомендации по выбору стратегии интеграции цифровых образовательных платформ в зависимости от масштаба компании, отраслевой специфики и стратегических целей обучения.

На основе анализа научной литературы и отраслевых отчетов выделены четыре альтернативных подхода к интеграции цифровых образовательных платформ, представляющих наибольший интерес с экономической точки зрения: геймификация, технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR), микрообучение и интеграция искусственного интеллекта (ИИ). Каждый подход рассматривается с позиции структуры затрат, сроков окупаемости и влияния на производительность труда.

Геймификация предполагает внедрение игровых механик (баллы, уровни, бейджи, лидерборды, награды) [2, с. 216], что способствует повышению вовлеченности сотрудников и, как следствие, росту завершаемости курсов с 20–30% до 70–85%. Данный эффект ускоряет усвоение профессиональных навыков и сокращает время достижения целевых ключевых показателей эффективности (KPI). В зависимости от масштаба внедрения стартовые затраты варьируются от минимальных 19 долл. США (при использовании готовых инструментов) до 10 000–50 000 долл. США при кастомизации. Окупаемость наступает

через 6–10 месяцев, а влияние на производительность выражается в снижении текучести кадров на 15–25% и росте выработки на 8–12%. Наиболее эффективен данный подход в отделах продаж, колл-центрах и подразделениях, где значим мотивационный и соревновательный компонент.

Технологии виртуальной и дополненной реальности позволяют создавать иммерсивные обучающие среды для безопасной отработки опасных или дорогостоящих производственных операций. Стоимость оборудования (VR-шлемов) для корпоративного сегмента составляет около 1 700 долл. США за единицу, а разработка одного сценария обходится в 20 000–100 000 долл. США. Согласно прогнозу международной аналитической компании IDC, приведенному в обзоре UC Today (2025), к концу 2028 года ежегодный объем поставок VR-шлемов достигнет 24,7 млн единиц, причем значительная часть устройств будет предназначена для корпоративных пользователей [16]. Это подтверждает устойчивый тренд на внедрение технологий виртуальной реальности в бизнес-процессы, включая корпоративное обучение. Окупаемость инвестиций наступает через 12–24 месяца (в высокорисковых отраслях – 6–12 месяцев), при этом достигается снижение производственного травматизма на 40–60% и сокращение брака на 25–35%. Подход рекомендован для промышленности, авиации, энергетики и медицины – отраслей с высокой ценой ошибки.

Микрообучение представляет собой формат коротких (3–7 минут) учебных модулей, доступных с мобильных устройств. Механизм «обучения в момент потребности» позволяет сотруднику получить необходимую инструкцию непосредственно перед выполнением новой операции. Стоимость систем управления обучением (LMS) для бизнеса варьируется от 69 долл. США в месяц для базовых тарифов до индивидуальных цен для крупных корпораций. Для создания контента используются специализированные инструменты, подписка на которые составляет от 34 долл. США в месяц до 1 400 долл. США в год на одного пользователя. Окупаемость наиболее быстрая среди рассматриваемых подходов (3–5 месяцев), влияние на производительность: сокращение времени вхождения в должность на 30–50% и снижение операционных ошибок на 20 – 40%. Подход эффективен для розничной торговли, сервисных служб, удаленных команд и компаний с высокими требованиями к операционному обучению.

Интеграция искусственного интеллекта позволяет платформе адаптировать траекторию обучения под каждого сотрудника на основе его предыдущих результатов, должностной роли и KPI. Алгоритмы ИИ прогнозируют риски отставания и автоматически подбирают

релевантный контент. Функциональность ИИ часто входит в расширенные тарифы LMS: ряд современных платформ включают инструменты автоматической генерации учебных материалов, персонализированные траектории и рекомендации контента. Стоимость таких решений начинается от 20 000 долл. США в год при использовании готовой платформы и может достигать 50 000–200 000 долл. США при разработке собственного решения. Динамика внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы подтверждается данными глобального опроса McKinsey, приведенными в аналитическом обзоре Appinventiv (2025): 65% организаций уже регулярно используют генеративный ИИ, что вдвое превышает показатель предыдущего года. Это свидетельствует о переходе ИИ-технологий из разряда экспериментальных в категорию стандартных бизнес-инструментов [4]. Окупаемость наступает через 9–15 месяцев (для компаний с численностью более 1 000 сотрудников – 6–8 месяцев), а ускорение обучения достигает 40–60% по сравнению с линейными курсами. Подход рекомендован для крупных корпораций и компаний с высокой динамикой изменения бизнес-процессов. Данные представлены в таблице.

Таблица 1.

Сравнительный экономический анализ подходов к интеграции цифровых образовательных платформ

Подход	Стартовые затраты (диапазон)	Окупаемость, мес.	Влияние на производительность	Рекомендуемый масштаб организации
Геймификация	От минимальных 19 долл. (готовые инструменты) до 10 000–50 000 долл.	6–10	Рост выработки 8–12%, снижение текучести 15–25%	Более 100 чел.
VR/AR	От 1 700 долл./ед. оборудования + 20 000–100 000 долл./сценарий	12–24	Снижение травматизма 40–60%, снижение брака 25–35%	Более 500 чел. или высокая цена ошибки
Микрообучение	От 69 долл./мес. (LMS) до 1 400	3–5	Сокращение времени входа в	Любой

Подход	Стартовые затраты (диапазон)	Окупаемость, мес.	Влияние на производительность	Рекомендуемый масштаб организации
	долл./год (инструменты)		должность 30–50%, снижение ошибок 20–40%	
ИИ-аналитика	От 20 000 долл./год (готовая платформа) до 200 000+ долл. (собственная разработка)	9–15	Ускорение обучения 40–60%	Более 1 000 чел.

При планировании бюджета внедрения цифровых образовательных платформ необходимо учитывать дополнительные статьи расходов. К ним относятся интеграция с существующими информационными системами (HRIS, CRM, ERP), обучение администраторов и пользователей, затраты на техническую поддержку (расширенные тарифы с выделенным менеджером, как правило, дороже базовых), а также расходы на хранение данных, которые могут возрасти при активном использовании видео-контента. Практика показывает целесообразность закладывания резервного бюджета в размере 10–15% от расчетной суммы для покрытия непредвиденных расходов.

В мировой практике управления персоналом сложилось несколько поколений моделей оценки эффективности обучения. Наиболее известной и широко применяемой является модель Дональда Киркпатрика, предложенная в 1959 году и включающая четыре уровня оценки.

Первый уровень «Реакция» измеряет эмоциональное восприятие обучения сотрудником (понравился ли курс, был ли он полезен с точки зрения участника). Данный показатель является косвенным, поскольку высокая удовлетворенность не гарантирует усвоения знаний или изменения поведения, однако он влияет на последующую вовлеченность в обучающие программы.

Второй уровень «Усвоение» оценивает, какой объем знаний и навыков был фактически приобретен в ходе обучения (что узнали, что запомнили, какие тесты сдали успешно). Этот уровень уже дает более объективную картину, но остается недостаточным для экономических

выводов, так как высокие результаты тестирования не всегда трансформируются в изменения на рабочем месте.

Третий уровень «Поведение» фиксирует, изменилось ли поведение сотрудника на рабочем месте после обучения (применяет ли он новые знания, выполняет ли операции иначе, чем до курса). Именно на этом уровне происходит прямая связь обучения с операционными ключевыми показателями эффективности (КПИ), такими как скорость выполнения операций, качество обслуживания или соблюдение технологических процессов.

Четвертый уровень «Результаты» оценивает влияние обучения на бизнес-показатели компании в целом: прибыль, издержки, производительность труда, качество продукции, текучесть кадров. Этот уровень является наиболее значимым с экономической точки зрения, но одновременно и наиболее сложным для измерения, поскольку требует выделения эффекта обучения из множества других факторов (рыночных, технологических, организационных).

В 1990-х годах Джек Филипс дополнил модель Киркпатрика пятым уровнем – ROI (окупаемость инвестиций). Данное дополнение позволило перевести эффекты обучения в финансовые метрики, сопоставимые с другими инвестиционными проектами компании. Модель Филипса предполагает расчет соотношения чистой выгоды от обучения к полным затратам на него, что делает возможным прямое сравнение эффективности различных обучающих инициатив между собой, а также с альтернативными способами вложения капитала (например, в новое оборудование или маркетинговые кампании).

Важность методологически обоснованного подхода к планированию и оценке обучения подтверждается эмпирическими данными. Согласно исследованиям, программы обучения, в которых с самого начала определены четкие цели, целевая аудитория и ожидаемые результаты, в четыре раза чаще признаются успешными по сравнению с программами, запущенными без такой структуры.

Теоретический обзор моделей оценки обучения показывает, что наиболее полный и экономически релевантный подход предлагает модель Филипса с расчетом ROI. Однако ее применение к цифровым образовательным платформам требует адаптации: необходимо конкретизировать, какие затраты включать в расчет, какие эффекты считать прямыми, а какие – косвенными, и как выделить эффект обучения из других факторов.

На основе обобщения модели Дж. Филипса и с учетом специфики цифровых образовательных платформ предлагается следующая

авторская формула расчета возврата на инвестиции (ROI) для корпоративного обучения:

$$\text{ROI}_{\text{обучения}} = \frac{(\text{Э}_{\text{прямые}} + \text{Э}_{\text{косвенные}}) - \text{З}_{\text{полные}}}{\text{З}_{\text{полные}}} \times 100\% \quad (1)$$

где:

$\text{З}_{\text{полные}}$ – полные затраты на внедрение и использование цифровой образовательной платформы за расчетный период (как правило, один год). Данный показатель включает следующие статьи расходов: стоимость лицензии на использование платформы, затраты на разработку или адаптацию учебного контента, расходы на интеграцию с существующими информационными системами организации (HRIS, CRM, ERP), затраты на техническую поддержку и обслуживание платформы, время, затраченное наставниками и администраторами на курирование процесса обучения (переведенное в денежное выражение по средней ставке оплаты труда); амортизация оборудования (для подходов, использующих VR/AR-технологии).

$\text{Э}_{\text{прямые}}$ – прямые экономические эффекты, поддающиеся непосредственному измерению. К ним относятся: снижение затрат на очное обучение (отказ от аренды помещений, командировок, оплаты внешних тренеров, расходных материалов), экономия фонда рабочего времени, рассчитанная как произведение сэкономленных часов на среднюю часовую ставку оплаты труда сотрудника.

$\text{Э}_{\text{косвенные}}$ – косвенные экономические эффекты, требующие дополнительных расчетов для выделения из общих бизнес-показателей. Данная категория включает: прирост выработки на одного сотрудника (в денежном выражении), снижение потерь от брака, ошибок, рекламаций и возвратов продукции, снижение затрат на найм и адаптацию новых сотрудников за счет уменьшения текучести кадров.

Предложенная формула, в отличие от классического подхода Филлипса, во-первых, разделяет эффекты на прямые и косвенные, что позволяет компаниям с разным уровнем аналитической зрелости выбирать посильную для измерения глубину оценки. Во-вторых, она конкретизирует состав затрат применительно к цифровым образовательным платформам, включая такие статьи, как лицензии, разработка контента и амортизация оборудования. В-третьих, формула предполагает возможность поэтапного усложнения расчетов: на начальном этапе компания может учитывать только прямые эффекты, а по мере накопления данных и роста аналитической культуры добавлять косвенные.

Для корректного применения предложенной методики и получения достоверных результатов необходимо соблюдать определенную

последовательность действий. Ниже описывается пятишаговая процедура расчета, включающая сбор базовых данных, калькуляцию затрат, измерение результатов, выделение эффекта обучения и итоговый расчет ROI:

1. Сбор базовых данных. За период от 12 до 24 месяцев, предшествующих внедрению цифровой образовательной платформы, фиксируются следующие показатели, которые в дальнейшем будут использоваться в качестве базы для сравнения. Во-первых, затраты на очное обучение, включающие аренду помещений, командировочные расходы, оплату услуг внешних тренеров и преподавателей, а также расходы на раздаточные материалы. Во-вторых, фонд рабочего времени, затрачиваемый сотрудниками на прохождение обучения, с последующим переводом в денежное выражение по средней часовой ставке. В-третьих, показатели выработки на одного сотрудника (в натуральном или денежном выражении в зависимости от специфики деятельности). В-четвертых, уровень брака, ошибок, рекламаций и возвратов продукции. В-пятых, текучесть кадров и связанные с ней затраты на подбор, найм и адаптацию новых сотрудников. Все перечисленные показатели должны собираться по единой методике на протяжении всего периода наблюдения для обеспечения сопоставимости данных.

2. Расчет полных затрат на внедрение. На данном этапе суммируются все затраты, связанные с внедрением и использованием цифровой образовательной платформы за расчетный период (как правило, один год). В состав полных затрат включаются: стоимость лицензии на платформу, расходы на разработку или адаптацию контента, затраты на интеграцию с существующими информационными системами организации, расходы на техническую поддержку, время персонала (наставников и администраторов), переведенное в денежное выражение, а также амортизация оборудования для подходов, использующих VR/AR-технологии.

3. Измерение результатов после внедрения. Через 6–12 месяцев после запуска платформы (в зависимости от специфики обучающей программы и ожидаемого периода проявления эффекта) повторно измеряются те же показатели, что и на первом шаге. Важно проводить измерения в сопоставимых условиях (аналогичный сезон, аналогичная загрузка производственных мощностей) для минимизации искажающего влияния внешних факторов. Измерения рекомендуется проводить неоднократно (например, ежеквартально) для отслеживания динамики эффекта во времени.

4. Выделение эффекта обучения. Наиболее сложный методологический этап заключается в выделении эффекта, обусловленного

непосредственно внедрением цифровой образовательной платформы, из общего изменения бизнес-показателей. Общее изменение между базовым и после внедрения периодами может быть вызвано множеством факторов, не связанных с обучением: сезонными колебаниями, изменениями рыночной конъюнктуры, технологическими обновлениями, организационными перестройками, кадровыми перестановками и прочими. Для выделения чистого эффекта обучения рекомендуется использовать контрольную группу – подразделение или набор сотрудников, сопоставимых с экспериментальной группой по ключевым характеристикам (должность, квалификация, стаж), но не участвующих в обучающей программе. Если формирование контрольной группы невозможно (например, при внедрении общеорганизационной системы обучения), допускается использование методов статистического моделирования (регрессионный анализ, разность разностей) или экспертное нормирование с привлечением руководителей подразделений.

5. Расчет ROI обучения. После определения чистого эффекта обучения (разности между общим изменением показателей и влиянием прочих факторов) и расчета полных затрат на внедрение производится итоговое вычисление ROI по формуле, представленной выше. Полученное значение выражается в процентах и может интерпретироваться следующим образом: ROI больше нуля означает, что инвестиции в обучение принесли положительный экономический эффект, ROI меньше нуля свидетельствует об экономической неэффективности внедрения, ROI равный нулю означает, что эффект равен затратам (точка безубыточности). Для сопоставления с альтернативными инвестиционными проектами компании рекомендуется также рассчитывать срок окупаемости – период времени, за который накопленный чистый эффект сравнивается с первоначальными затратами.

Для наглядной демонстрации практического применения предложенной методики представлен иллюстративный расчет ROI для сценария внедрения элементов геймификации в колл-центре. Выбор данного сегмента для иллюстрации обусловлен высокой измеримостью операционных ключевых показателей эффективности и наличием значительного объема отраслевых данных об эффектах геймификации в контакт-центрах.

Представленный ниже расчет носит демонстрационный. Все числовые значения выбраны на основе типичных отраслевых показателей, приведенных в открытых источниках, и могут варьироваться в зависимости от условий деятельности конкретной организации. Цель расчета показать логику работы предложенной методики.

Пример. В качестве базы для расчета принята организация с численностью персонала 200 операторов колл-центра. Данный масштаб является репрезентативным для среднего бизнеса и достаточен для получения статистически значимых результатов при оценке эффективности обучения [12].

Средняя почасовая ставка оператора колл-центра в США, согласно данным агрегатора Payscale за 2025 год, составляет 18,17 долл. США с межквартильным диапазоном 13,10-21,30 долл. США в зависимости от квалификации и региона [11]. Для целей данного расчета принята ставка 15 долл. США в час с учетом накладных расходов (налоги, страхование, административная нагрузка), что соответствует нижней границе указанного диапазона.

Типичное среднее время обработки звонка (Average Handle Time, АНТ) в отрасли варьируется от 4 до 8 минут в зависимости от сложности запросов и отрасли [5]. В расчете принято значение 6 минут как наиболее часто встречающееся в публикациях по операционной эффективности колл-центров.

Годовая текучесть персонала в колл-центрах, по данным отраслевых отчетов, составляет 30-45%, при этом в некоторых сегментах (например, в сезонных или аутсорсинговых центрах) этот показатель может достигать 50-60% [3]. В расчете принято значение 50%, что позволяет рассматривать сценарий с высоким потенциалом улучшения.

Расчет затрат. Затраты на внедрение геймификации принимаются на основе среднерыночных данных о стоимости кастомизации платформ управления эффективностью и организации призовых программ [10, 14]. Структура затрат включает три категории:

- разработка и интеграция игровых механик (система баллов, лидерборды, достижения, рейтинги) составляет 20 000 долл. США единовременно;
- ежегодный призовой фонд для поощрения операторов составляют 10 000 долл. США в год.
- затраты на администрирование системы (ведение лидербордов, анализ результатов, координация) составляют 3 000 долл. США в год.

Таким образом, полные затраты на реализацию подхода в первый год составляют 33 000 долларов.

Расчет экономических эффектов. Экономия за счет сокращения времени обработки звонков рассчитывается следующим образом. При сокращении АНТ с 6 до 5 минут (на 1 минуту на звонок), загрузке 80 звонков в день на одного оператора и 200 операторах ежедневная экономия рабочего времени составляет 16 000 минут или 267 часов. При

часовой ставке 15 долл. США ежедневная экономия равна 4 000 долл. США, а годовая (при 250 рабочих днях) – 1 000 000 долл. США.

Экономия за счет снижения текучести рассчитывается следующим образом. При снижении текучести с 50% до 35% (на 15 процентных пунктов) из 200 операторов удастся удержать 30 дополнительных сотрудников в год (при исходной текучести увольнялось 100 человек, после внедрения – 70). Затраты на найм и адаптацию одного оператора, включая рекрутинг, собеседования, первичное обучение и период сниженной производительности, составляют, по отраслевым оценкам, от 2 000 до 3 000 долл. США [6]. В расчете принято среднее значение 2 500 долларов. Таким образом, экономия достигает 75 000 долл. США в год.

Суммарный экономический эффект составляет 1 075 000 долл. США.

Подставляя полученные значения в предложенную формулу:

$$ROI_{\text{обучения}} = \frac{1075000 - 33000}{33000} \times 100\% \approx 3158\% \quad (2)$$

Срок окупаемости инвестиций (период, за который накопленный чистый эффект сравнивается с первоначальными затратами) составляет при равномерном поступлении эффекта около 0,37 месяца или 11 дней, что соответствует менее чем одному месяцу.

Ограничения иллюстративного расчета. Представленный расчет имеет следующие ограничения, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов:

- расчет основан на усредненных отраслевых показателях и не учитывает специфику конкретной компании (отрасль, сложность звонков, региональные особенности оплаты труда, корпоративную культуру);

- принято допущение о линейной зависимости между сокращением времени обработки звонка и экономией затрат, что не учитывает возможные эффекты насыщения или перераспределения нагрузки между операторами;

- в расчете не учитывались возможные негативные эффекты геймификации, такие как перекокс в сторону количественных показателей в ущерб качеству обслуживания (например, операторы могут стремиться быстрее завершать звонки, оставляя вопросы клиентов нерешенными). Данный риск требует сбалансированного подхода к выбору метрик;

- расчет не включает затраты на возможную доработку системы при изменении бизнес-процессов или масштабировании на дополнительные подразделения.

Интерпретация результатов. Полученное значение ROI (3158%) означает, что в рамках принятых допущений каждый вложенный доллар приносит около 31 долл. США чистой прибыли. Данный результат следует рассматривать в качестве демонстрации того, как предложенная методика позволяет количественно оценить потенциальный эффект при известных (принимаемых на основе отраслевой статистики или внутренних данных компании) параметрах.

На основе проведенного анализа сформулированы три типовые стратегии представленных в таблице.

Таблица 2.

Стратегии интеграции цифровых образовательных платформ в зависимости от масштаба компании

Тип компании	Рекомендуемый подход	Приоритет
Малый бизнес (до 100 чел.)	Микрообучение + геймификация	Низкий порог входа, быстрая окупаемость
Среднее предприятие (100–1000 чел.)	Геймификация + LMS с базовой аналитикой	Баланс затрат и эффекта, возможность пилотных проектов
Крупная корпорация (>1000 чел.)	ИИ-адаптация + микрообучение + элементы VR (точно)	Масштабируемость, интеграция с существующими системами

Для компаний с распределенными командами и высокой текучестью приоритетными являются микрообучение (быстрая окупаемость) и геймификация (снижение текучести за счет вовлеченности).

Выбор наиболее экономически эффективного подхода к интеграции цифровых образовательных платформ должен учитывать отраслевую специфику компании, поскольку структура производственных процессов, характерные риски и кадровые проблемы существенно различаются по секторам экономики.

В розничной торговле и сфере услуг (ритейл, сервис) ключевыми вызовами выступают высокая текучесть персонала и необходимость быстрой адаптации новых сотрудников. В этих условиях наиболее эффективным является микрообучение, которое позволяет в сжатые сроки (3–5 минут на модуль) донести до сотрудника необходимые операционные знания непосредственно перед выполнением задачи. Короткий формат обучения минимизирует отрыв от работы и обеспечивает быстрое вхождение в должность.

Для производственных предприятий и компаний энергетического сектора характерны высокая цена ошибки, значительный уровень производственного травматизма и необходимость отработки сложных технологических операций. В данном случае оптимальной представляется комбинация технологий виртуальной реальности (VR/AR) с микрообучением. VR/AR позволяют создать безопасную иммерсивную среду для отработки опасных действий без риска для здоровья сотрудников и оборудования, а микрообучение обеспечивает оперативное обновление знаний по отдельным технологическим процессам.

В финансовом секторе и страховых компаниях основную нагрузку создает большой объем обязательного комплаенс-обучения, а также необходимость персонализации учебных траекторий для различных категорий сотрудников (риск-менеджеры, андеррайтеры, клиентские менеджеры). Наиболее эффективным решением здесь выступает сочетание ИИ-аналитики и геймификации. Искусственный интеллект позволяет адаптировать прохождение обширных комплаенс-модулей под уровень подготовки и специализацию каждого сотрудника, а геймификация поддерживает мотивацию при работе с нормативным, зачастую сложным для восприятия материалом.

Для IT-компаний и телекоммуникационных операторов характерна высокая динамика технологических изменений, что делает критически важным оперативный обмен знаниями между сотрудниками. В этой среде предпочтительной является комбинация социального обучения и геймификации. Социальное обучение (форумы, чаты, совместное решение задач) позволяет быстро распространять лучшие практики и новые технические решения внутри сообщества разработчиков или инженеров, а геймификация стимулирует активность участия в экспертном обмене.

В колл-центрах и отделах продаж определяющими факторами выступают высокая интенсивность труда, возможность точного измерения ключевых показателей эффективности (среднее время обработки звонка, конверсия, объем продаж) и соревновательный характер работы. В данных условиях геймификация является наиболее обоснованным подходом: игровые механики (лидерборды, баллы за выполнение KPI, награды) напрямую мотивируют сотрудников к улучшению измеримых операционных результатов.

Таким образом, выбор стратегии интеграции цифровых образовательных платформ должен определяться отраслевыми особенностями при этом в большинстве отраслей наблюдается тенденция к использованию гибридных моделей, комбинирующих два или более подхода для достижения синергетического эффекта.

Проведенное исследование позволило достичь поставленную цель и решить сформулированные задачи. Классификация подходов показала, что микрообучение обладает наиболее быстрой окупаемостью, геймификация эффективна в операционных подразделениях, VR/AR оправданы в отраслях с высокой ценой ошибки (снижение травматизма на 40–60%), а ИИ-аналитика максимально результативна в крупных корпорациях. Разработана авторская методика расчета ROI, учитывающая прямые эффекты (снижение затрат на очное обучение, экономия рабочего времени) и косвенные (рост производительности, снижение брака и текучести), апробированная на иллюстративном примере. Сформулированы практические рекомендации по выбору стратегий в зависимости от масштаба компании, отраслевой специфики и стратегических целей обучения. Предложенные подходы позволят компаниям принимать экономически обоснованные инвестиционные решения в сфере корпоративного обучения.

Список литературы:

1. Нагараджан П. Оценка рентабельности инвестиций в цифровые инструменты обучения в корпоративном образовании [Электронный ресурс] / П. Нагараджан // Integranxt. – 2024. – 26 апр. – Режим доступа: <https://integranxt.com/blog/digital-learning-tools-in-corporate-education/> (дата обращения: 12.04.2026).
2. Никитенко Е.В. Цифровизация образования: инструменты и направления / Е.В. Никитенко // Всероссийские педагогические чтения – 2023 : сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 26 окт. 2023 г. – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука», 2023. – С. 212–219. – DOI 10.46916/27102023-2-978-5-00215-126-4.
3. Adecco. Gamification strategies, call centers reimaged, and healthcare hiring [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://www.adecco.com/en-us/employers/resources/article/2025-2-adecco-talks> (дата обращения: 12.04.2026).
4. Appinventiv. Building AI Language Learning Apps: A Complete Guide [Электронный ресурс] // Appinventiv Blog. – 2025. – 26 June. – Режим доступа: <https://appinventiv.com/blog/ai-language-learning-app/> (дата обращения: 12.04.2026).
5. CallHarbor. Call Center Industry Standards: Best Practices for 2026 [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: <https://callharbor.com/blog/call-center-industry-standards> (дата обращения: 12.04.2026).
6. CallZent. How Much Does It Cost to Outsource a Call Center in 2025? [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://callzent.com/how-much-does-it-cost-to-outsource-a-call-center/> (дата обращения: 12.04.2026).

7. Cognota. The \$1.3 Million Question: Why 92% of Learning Programs Can't Connect Cost to Results [Электронный ресурс] // Cognota Blog. – 2025. – 16 July. – Режим доступа: <https://cognota.com/blog/the-1-3-million-question-why-92-of-learning-programs-cant-connect-cost-to-results/> (дата обращения: 12.04.2026).
8. Cognota. Why the Outcome Crisis is Sabotaging Learning & Development [Электронный ресурс] // Cognota Blog. – 2025. – 21 July. – Режим доступа: <https://cognota.com/blog/outcome-crisis-learning-development/> (дата обращения: 12.04.2026).
9. Nagarajan P. Evaluating the ROI of Digital Learning Tools in Corporate Education [Электронный ресурс] // Integranxt. – 2024. – Режим доступа: <https://roiinstitute.net/measuring-the-impact-and-roi-of-virtual-learning/> (дата обращения: 12.04.2026).
10. Nextiva. How Much Does a Call Center Cost? [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://www.nextiva.com/blog/call-center-cost.html> (дата обращения: 12.04.2026).
11. Payscale. Average Call Center Agent with Problem Solving Skills Hourly Pay [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: https://www.payscale.com/research/US/Job=Call_Center_Agent/Hourly_Rate/ (дата обращения: 12.04.2026).
12. RingCentral. Call Center Industry Statistics for 2025 [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/call-center-industry-statistics/> (дата обращения: 12.04.2026).
13. Šterle V. E-Learning Platforms in Corporate Training in the Republic of Croatia: Adoption and Effectiveness [Электронный ресурс] // ReVIS. – 2024. – № 1. – Режим доступа: <https://revis.openscience.si/> (дата обращения: 12.04.2026).
14. TouchPoint One. Gamification Revs Up Employee Engagement and Business Performance in Contact Centers [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://www.insidearm.com/news/00041765-gamification-revs-up-employee-engagement/> (дата обращения: 12.04.2026).
15. Training Magazine. 2024 Training Industry Report [Электронный ресурс] // Training. – 2024. – 20 November. – Режим доступа: <https://trainingmag.com/2024-training-industry-report/> (дата обращения: 12.04.2026).
16. UC Today. Choosing the Best VR Headset for Business: Features, Pricing and Reviews [Электронный ресурс] // UC Today. – 2025. – 29 October. – Режим доступа: <https://www.uctoday.com/immersive-workplace-xr-tech/choosing-the-best-vr-headset-for-business-features-pricing-and-reviews/> (дата обращения: 12.04.2026).

МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРНОГО РЕГИОНА

Сметанина Галина Александровна

*канд. экон. наук, доц.
кафедры государственного
и муниципального управления
и управления персоналом
Сургутского государственного
университета,
РФ, г. Сургут*

В статье рассматривается роль мотивации персонала как ключевого элемента системы управления современной организацией. Анализируются классические и современные подходы к мотивации, включая материальные и нематериальные стимулы. Особое внимание уделяется региональной специфике мотивационных систем на примере Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов – территорий с высокой концентрацией градообразующих предприятий нефтегазового сектора и особыми условиями труда.

В современных условиях эффективность управления персоналом во многом определяется качеством мотивационной работы. Мотивация – это процесс побуждения сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей организации, и формирования у них устойчивой заинтересованности в результатах своего труда. Актуальность исследования обусловлена тем, что треть жизни человек проводит на работе, и именно мотивация становится ключевым фактором повышения производительности, удовлетворённости трудом и снижения текучести кадров [1].

Особый интерес для изучения мотивационных механизмов представляют регионы Крайнего Севера, в частности ХМАО и ЯНАО, где высокая концентрация промышленных предприятий, суровые климатические условия и дефицит квалифицированных кадров создают уникальную среду для развития мотивационных систем.

В научной литературе мотивация рассматривается как многоуровневая система, включающая внутренние и внешние стимулы. Классические теории мотивации, такие как пирамида потребностей А. Маслоу, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория Х и Y Д. Макгрегора, а также концепция Д. Макклелланда, лежат в основе современных подходов к управлению персоналом. Особое внимание

уделяется различию между материальной и нематериальной мотивацией, а также балансу между внешними и внутренними стимулами [1][2]. Как отмечают В.А. Шаховой и С.А. Шапиро, эффективная мотивационная политика должна учитывать не только экономические, но и социально-психологические факторы трудовой активности [6]. В свою очередь, Т.О. Соломанидина подчёркивает, что ключ к успеху – в гармоничном сочетании административных, экономических и моральных методов стимулирования [5].

В бюджетной сфере (образование, здравоохранение, культура, социальная защита) действуют единые рекомендации по формированию систем оплаты труда. Ключевые принципы:

- базовый оклад должен составлять не менее 70% от общей заработной платы, что обеспечивает стабильность и прозрачность выплат [1][3][4];

- стимулирующие выплаты (премии, надбавки) назначаются за конкретные результаты, интенсивность труда, стаж, квалификацию, наставничество, работу с особыми категориями граждан [1];

- дифференциация оплаты по профессиональным квалификационным группам;

- индексация заработной платы проводится ежегодно с учётом инфляции и роста средней зарплаты по региону.

В коммерческих организациях применяются более гибкие системы оплаты труда:

- грейдирование – оценка должностей по сложности, ответственности и влиянию на результат.

- КРІ (ключевые показатели эффективности) – переменная часть зарплаты зависит от достижения конкретных бизнес-показателей.

- бонусы и премии – разовые или регулярные выплаты за выполнение и перевыполнение планов.

- участие в прибыли – программы долевого участия сотрудников в прибыли компании.

- социальный пакет – дополнительное медицинское страхование, оплата питания, транспорта, обучения.

Уникальность мотивационных систем в ХМАО и ЯНАО определяется высоким уровнем заработных плат и специфическими «северными» надбавками. По данным на конец 2025 года, средняя зарплата в ЯНАО достигла 176 тысяч рублей, в ХМАО – 110-140 тысяч рублей [8]. За три года работодатели Югры увеличили предлагаемые зарплаты в среднем на 35%, при этом наиболее значительный рост зафиксирован у операторов станков с ЧПУ (+113%, до 170 тысяч рублей) и разнорабочих (+111%, до 129,1 тысячи) [9].

Особого внимания заслуживает практика предприятия «Славнефть-Мегионнефтегаз», признанного лучшим работодателем нефтегазового комплекса ХМАО. Мотивационный подход включает: полисы ДМС, компенсацию расходов на проезд к месту отпуска для работников и их семей, а также адресную помощь многодетным. В 2024 году объём социальных льгот на одного сотрудника вырос почти на 30%.

АО «Газпром энергосбыт Тюмень» (осуществляющее деятельность на территории ХМАО) активно развивает систему наставничества для профессиональной и социальной адаптации новых работников. В 2025 году производственную практику в компании прошли 20 студентов, на работу приняты 29 выпускников, включая 13 человек из Сургутского государственного университета. По итогам 2025 года производственную практику в АО «Газпром энергосбыт Тюмень» прошли 20 студентов, на работу приняты 29 выпускников, включая 13 человек из Сургутского государственного университета [10].

Важным направлением мотивационной работы в нефтегазовых компаниях ХМАО и ЯНАО является укрепление связи с семьями сотрудников. Проект «Родные» компании «СибурТюменьГаз» предусматривает проведение экскурсий на производственные объекты (газоперерабатывающие заводы) для родственников работников. В 2025 году экскурсии прошли на Белозёрном, Южно-Балыкском, Нижнеуртовском ГПЗ в ХМАО, а также на Вынгапуровском заводе в ЯНАО [7]. Как отмечают участники, такие мероприятия позволяют семьям увидеть условия труда, уровень заботы о сотрудниках (включая медицинское сопровождение и организацию питания), что повышает лояльность и гордость за труд близкого человека.

Развитию молодых специалистов уделяет внимание ООО «Газпром трансгаз Югорск», ежегодно проводящее Слёт молодых специалистов. Программа включает образовательные блоки, деловые игры, тренинги по командообразованию, а также церемонию посвящения в газовики, в которой ежегодно участвуют более 600 молодых работников компании из ХМАО-Югры, ЯНАО и Свердловской области [10].

С 1 января 2026 года федеральный МРОТ увеличен до 27 093 рубля. Это требует от работодателей пересмотра минимальных выплат сотрудникам и создаёт ряд сложностей для дифференциации зарплаты:

- сокращение разрыва между окладами;
- перераспределение фонда оплаты труда;
- ограничения для дифференциации (в бюджетных организациях доля оклада должна быть не менее 70%);
- риски нарушения законодательства;
- индексация и пересчёт [1].

В регионах Крайнего Севера, включая ХМАО и ЯНАО, к указанным сложностям добавляется необходимость корректного начисления районных коэффициентов и процентных надбавок за стаж работы. Согласно нормативным требованиям, такие надбавки подлежат начислению на гарантированные выплаты, предусмотренные системой оплаты труда.

Анализ показал, что наиболее эффективными являются комплексные системы мотивации. К числу наиболее действенных мотивирующих факторов относятся:

- справедливая и прозрачная система оплаты труда;
- признание заслуг и моральные поощрения;
- возможности профессионального и карьерного роста;
- благоприятный психологический климат в коллективе;
- дополнительные социальные гарантии и льготы.

Таким образом, внешняя мотивация эффективна для решения простых задач, тогда как для сложных и творческих задач более значима внутренняя мотивация. Опыт предприятий ХМАО и ЯНАО демонстрирует, что в условиях дефицита кадров и высокой конкуренции за персонал особую значимость приобретают программы удержания, включающие как материальные, так и нематериальные компоненты.

Список литературы:

1. Волнухина Е., Мельник Ю. Модель «мотивация – стимул» // Служба кадров и персонал. – 2005. – №11. – С.61-64
2. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учеб. пособие. – М.: ГУ ВШЭ, 2004. – С.168-170
3. Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. А. Маслоу. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2003. – С.327-343
4. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В.П.Пугачёва. – М.: Гардарики, 2008. – С.361-364.
5. Соломанидина Т. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С.35-40.
6. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: ООО «Вершина», 2003. – С.5-7, 45-50.
7. Проект «Родные»: нефтехимическая компания открывает заводы для семей сотрудников // Югра ТВ, 12.09.2025. – URL:<https://noyabrsk-inform.ru/otdoma-do-zavoda-sibur-otkryl-dveri-proizvodstva-dlja-semej-sotrudnikov-kompanii>.
8. Ямал потеснил Москву и все регионы УрФО в зарплатном рейтинге // Ямал-Медиа, 25.01.2026. – URL:<https://yamal-media.ru/news/jamaltsy-poluchajut-samye-vysokie-zarplaty-na-rossijskom-severe>.

9. Предлагаемая зарплата в ХМАО выросла на 35% за три года // 2города, 30.01.2026. – URL: <https://2goroda.ru/news/26437-predlagaemaja-zarplata-v-hmao-vyrosla-na-35-za-tri-goda.html>.
10. Успешные кейсы кадровой политики АО «Газпром энергосбыт Тюмень» презентовали на форуме в Сургуте // Пресс-центр АО «Газпром энергосбыт Тюмень», 25.09.2025. – URL: <https://gesbt.ru/o-kompanii/press-tsentr/novosti-kompanii/uspeshnye-kejsy-kadrovoy-politiki-ao-gazprom-energobyt-tyumen-prezentovali-na-forume-v-surgute/>

9. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

НАЛОГОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Дмитриева Елизавета Сергеевна

*студент,
Липецкий филиал Российской
академии народного хозяйства
и государственной службы,
РФ, г. Липецк*

Суханов Евгений Васильевич

*научный руководитель, канд. экон. наук, доц.,
Липецкий филиал Российской
академии народного хозяйства
и государственной службы,
РФ, г. Липецк*

Финансовая устойчивость государства во многом определяется эффективностью функционирования налоговой системы и стабильностью поступления налоговых доходов в бюджет. В современных условиях экономических преобразований и глобализации особое значение приобретает обеспечение налоговой безопасности. Данный элемент экономической безопасности государства направлен на предотвращение угроз, связанных с уклонением от уплаты налогов, снижением уровня налоговой дисциплины, ростом теневой экономики и другими факторами, способными негативно повлиять на устойчивость бюджетной системы.

Налоговая безопасность занимает важное место в системе государственного управления, поскольку через налоговые поступления формируется значительная часть доходов бюджета. Эти средства используются для реализации социально-экономической политики государства, развития инфраструктуры, поддержки отдельных отраслей экономики и выполнения государственных обязательств перед обществом.

В современных научных исследованиях отмечается, что налоговая безопасность является важнейшим условием стабильного функционирования финансовой системы государства и обеспечения экономической устойчивости страны [1]. В связи с этим вопросы её обеспечения

становятся одним из приоритетных направлений государственной политики. Налоговая безопасность определяется как состояние налоговой системы, при котором обеспечивается стабильное поступление налоговых доходов в бюджет и создаются условия для эффективного функционирования экономики [1].

Сущность налоговой безопасности заключается в обеспечении устойчивости налоговых отношений и защите финансовых интересов государства. Это предполагает формирование эффективной системы налогообложения, которая обеспечивает баланс между интересами государства и налогоплательщиков. С одной стороны, государство заинтересовано в максимальном поступлении налоговых доходов, а с другой – чрезмерная налоговая нагрузка может негативно сказаться на развитии предпринимательской деятельности.

Налоговая безопасность отражает уровень защищённости налоговой системы от различных угроз, среди которых можно выделить уклонение от уплаты налогов, незаконную минимизацию налоговых обязательств, несовершенство законодательства и недостаточную эффективность налогового контроля [4].

Значительную роль в обеспечении налоговой безопасности играет нормативно-правовое регулирование. Основой правового регулирования налоговых отношений в Российской Федерации является Налоговый кодекс Российской Федерации, который устанавливает принципы налогообложения, определяет права и обязанности налогоплательщиков и регулирует деятельность налоговых органов [5].

Обеспечение налоговой безопасности направлено на достижение ряда стратегических целей, связанных с укреплением финансовой устойчивости государства. Основная цель налоговой безопасности – это обеспечение устойчивого и эффективного функционирования налоговой системы, предотвращение налоговых преступлений и убытков государственному бюджету. Регулярные и прогнозируемые налоговые поступления позволяют государству эффективно планировать бюджетную политику и обеспечивать выполнение социальных обязательств.

Вместе с тем государству необходимо способствовать снижению масштабов теневой экономики, поскольку неформальная экономическая деятельность приводит к уменьшению налоговых поступлений и создаёт неравные условия конкурентной борьбы добросовестных налогоплательщиков. Поэтому государственная политика в сфере налоговой безопасности направлена на повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности организаций и граждан [4].

Система налогового администрирования нуждается в совершенствовании, поскольку эффективная деятельность налоговых органов

помогает государству повысить сумму уплаченных налогов и снизить количество правонарушений. Современным инструментом повышения налогового контроля выступают информационные технологии, развитию которых уделяется особое внимание [2, с. 328]. Также для обеспечения налоговой безопасности необходимо формирование налоговой культуры в стране. Осознание налогоплательщиками своей ответственности за исполнение налоговых обязательств ведет к укреплению финансовой дисциплины и росту добросовестного выполнения налоговых обязанностей.

Значение налоговой безопасности в государственном управлении определяется ее функциями. К ним относятся:

1. Фискальная функция, относящаяся к основным функциям налогов. Она обеспечивает формирование доходной части бюджета для финансирования государственных расходов и проведения социально-экономической политики.

2. Регулирующая функция, позволяющая государству, с помощью налоговых инструментов, воздействовать на экономику, стимулировать поступление инвестиций и поддерживать отдельные отрасли экономики. Налоговая политика выступает важным инструментом государственного регулирования экономических процессов [1].

3. Контрольная функция, проявляющаяся в надзорной деятельности уполномоченных органов, направленной на выявление и пресечение нарушений налогового законодательства. Налоговые органы осуществляют контроль за полнотой исчисления и своевременностью уплаты налогов, проводят камеральные и выездные проверки и принимают меры по взысканию задолженности [2, с. 329].

4. Превентивная функция, направленная на предупреждение нарушений налогового законодательства. В отличие от контрольной функции, которая фокусируется на выявлении и пресечении уже совершенных правонарушений, превентивная функция направлена на устранение причин и условий, способствующих отклонениям от нормативных требований. Её реализация предполагает создание таких условий функционирования налоговой системы, при которых добросовестное исполнение налоговых обязательств становится экономически рациональным.

Обеспечение налоговой безопасности осуществляется посредством комплекса правовых, организационных и экономических механизмов. Одним из важнейших инструментов является совершенствование нормативно-правовой базы. В Российской Федерации основу нормативного регулирования в данной сфере образует Налоговый кодекс, который закрепляет виды налогов и сборов, их ставки и базы, определяет права и обязанности налогоплательщиков и контролирующих

органов, регламентирует процедуры проверок, обжалования решений и привлечения к ответственности. Кодекс дополняют федеральные законы, регулирующие смежные сферы, такие как валютный контроль и борьба с отмыванием доходов. Эффективное законодательство должно обеспечивать прозрачность налоговых процедур и минимизировать возможности для злоупотреблений [3, с. 150].

В 2026 году произошли изменения в налоговой системе РФ. Они введены Федеральным законом от 28.11.2025 г № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации». Нововведения затронули сразу несколько ключевых элементов налоговой системы. Изменения коснулись налоговых ставок, пороговых значений, дающих право на применение специальных налоговых режимов, а также условий предоставления налоговых льгот. Данные изменения в законодательстве демонстрируют смещение вектора государственного регулирования в сторону усиления фискальной политики государства. Повышение ставки налога на добавленную стоимость до 22%, а также снижение порогов УСН и ПСН представляют собой классические инструменты фискальной политики, направленные на увеличение доходной части бюджета.

Таким образом, налоговая безопасность занимает одно из центральных мест в системе государственного управления, выступая гарантом финансовой устойчивости страны. От того, насколько эффективно выстроена работа в этой сфере, зависит, будет ли бюджет стабильно получать необходимые доходы и сможет ли экономика функционировать без сбоев. Достижение такого состояния требует серьезной, комплексной работы. Необходимо постоянно совершенствовать налоговое законодательство, чтобы оно успевало за изменениями в экономике и оставалось понятным для налогоплательщиков. Нужно делать более эффективным сам налоговый контроль, внедряя современные методы и подходы, используя информационные технологии. Они позволят вывести налоговое администрирование на принципиально иной уровень. В современных условиях значимость налоговой безопасности только возрастает. И это вполне объяснимо: чем выше ее уровень, тем больше у государства возможностей для устойчивого развития и тем эффективнее оно может проводить социально-экономическую политику.

Список литературы:

1. Бульгина Д. В. Институциональные и прикладные меры по обеспечению налоговой безопасности организации в современных условиях // Молодой ученый. 2025. №17 (568). С. 328–330. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://moluch.ru/archive/568/124589>. (Дата обращения: 14.03.2026).
2. Лазарева Н. П., Зуева К. А. Налоговая безопасность: понятие, сущность, цели и функции // Наука и современность. 2016. №47. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-bezopasnost-ponyatie-suschnost-tseli-i-funktsii> (Дата обращения: 14.03.2026).
3. Маслов К. В. Нормативные правовые акты в системе обеспечения налоговой безопасности государства // Правоприменение. 2021. Т. 5. №4. С. 148–158. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [https://doi.org/10.52468/2542-1514.2021.5\(4\).148-158](https://doi.org/10.52468/2542-1514.2021.5(4).148-158). (Дата обращения: 14.03.2026).
4. Молчанов И. К., Антипова Е. П. Налоговая безопасность в современной России: сущность и перспективы развития // Инновационная наука. 2023. №6-2. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-bezopasnost-v-sovremennoy-rossii-suschnost-i-perspektivy-razvitiya> (Дата обращения: 14.03.2026).
5. Налоговый кодекс Российской Федерации. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/new2026/>. (Дата обращения: 28.03.2026).

10. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

ОЦЕНКА ИНТЕГРАЦИОННЫХ ЭФФЕКТОВ ОТ УЧАСТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Дугали Жансая Болатбековна

*НПМ 2 курс,
ОП «Экономика»,
Казахстан, г. Алматы*

Спанов Магбат Уарысбекович

*д-р экон. наук, проф.,
Университет Международного Бизнеса
имени Кенжегали Сагадиева,
Казахстан, г. Алматы*

Республика Казахстан фактически расположена в центре Евразийского континента, находясь на стыке интересов государств Европы и Азии. Казахстан обладает огромной территорией, занимая девятое место в мире. Республика граничит с Россией, Китаем, Кыргызстаном, Узбекистаном и Туркменистаном. Из-за своего географического положения Республика Казахстан, не имеющая выхода к морю, сталкиваются с некоторыми экономическими проблемами. Главная проблема заключается в отсутствии доступа к портам и береговым линиям, что ограничивает его торгово–экономический потенциал. Несмотря на это, Казахстан имеет уникальное географическое положение, которое создает стране дополнительное конкурентное преимущество. Этим преимуществом является транзитный потенциал страны.

Республика Казахстан в последние годы сохраняет свои позиции, однако улучшения значений индекса в последние годы не наблюдается. Наиболее сильной стороной развития логистики в Казахстане является сформированная бизнес-среда.

В странах ЕАЭС за последние годы была проведена огромная работа в направлении инфраструктурного развития, диверсификации транспортно-логистических маршрутов, оптимизации процедур, связанных с транзитом.

На рисунке 1 представлен ежегодный рейтинг логистической

конкуренентоспособности развивающихся стран мира.

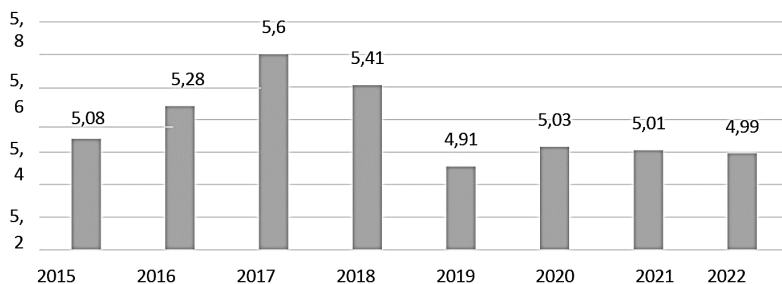


Рисунок 1. Общая оценка Республики Казахстан в Agility Emerging Markets Logistics Index, с 2015 г. по 2022 г.

Примечание – составлено автором по данным Agility [1].

Несмотря на то, что каждое государство в рамках ЕАЭС самостоятельно разрабатывает и реализует транспортную политику в рамках страны, страны-члены Союза при этом проводят скоординированную транспортную политику, которая в итоге должна привести к формированию единого транспортного пространства [2].

Особый интерес МТК составляют для Евразии. Они являются эффективным способом участия в глобальных цепочках добавленной стоимости. Импульс дальнейшего развития и расширения использования МТК на евразийском пространстве дала инициатива, связанная с сотрудничеством ЕАЭС и Китая в рамках инициативы «Один пояс – один путь» [3].

Международные транспортные коридоры важны для Казахстана как возможность преодолеть континентальную изолированность. Многие страны, удаленные от основных мировых морских и океанских портов, сталкиваются с вопросом использования транзитного потенциала и его развитием. Именно включение страны в мировую торговлю может гарантировать ей экономическое развитие и наличие веса на мировой арене. В настоящий момент Республика Казахстан не упускает этой возможности и включена в деятельность многих МТК. Использование транзитного потенциала интересно не только самому Казахстану, но также ряду стран, имеющим интересы на противоположной стороне континента. Развитие МТК на территории Казахстана связано, прежде всего, с интересами таких стран, как Россия, Китай, Индия, Турция и стран ЕС.

В пандемийные и постпандемийные годы развитие

континентальных маршрутов было связано со сложной ситуацией с морским транспортом. Повышение ставок морского фрахта, санитарные нормы заставили грузоотправителей искать альтернативные варианты. Такой альтернативой стал, прежде всего, железнодорожный транспорт.

В силу территориальных особенностей для Республики Казахстан главными видами транспорта являются железнодорожный и автомобильный. Они же являются и более интегрированными в транзитные перевозки, охватывая 90%.

Протяженность автомобильных дорог Казахстана составляет 96 тысяч километров, из них республиканская сеть составляет 24,9 тысяч километров. Среднегодовой прирост транзитных перевозок за период 2015–2025 годы составил 27,5%. Большую долю транзитных грузов приходится на продукцию растительного происхождения – 21%, а также на машины и механизмы и текстильную продукцию – 16% на каждую категорию.

Рассматривая международные железнодорожные грузовые перевозки, стоит отметить, что наибольшие темпы роста достигнуты по большей мере за счет роста транзита по Транскаспийскому международному транспортному маршруту (далее – ТМТМ) в направлении Китай – ЕС – Китай, Китай – ЦА – Китай, Россия – ЦА – Россия.

Несмотря на то, что железнодорожный транспорт является наиболее используемым при транспортировке грузов, состояние материальной и технической базы железной дороги Казахстана остается недостаточно удовлетворительным. Эти обстоятельства снижают эффективность использования ее потенциала. Рассматривая структуру используемого транспорта, стоит отметить важнейшую роль именно железнодорожного транспорта. Большая часть транзитного грузопотока и экспортно-импортного грузопотока приходится именно на железнодорожный транспорт – 47,2% [4]. Рассматривая структуру грузов, стоит отметить, что 80% всего объема приходится на сыпучие грузы (руда, металлы, нефть, уголь, зерно).

Реструктуризация транспортно-логистической отрасли Казахстана началась в 2000-х годах. Для дальнейшего развития была заложена правовая основа, сформирована система регулирования деятельности, отвечающая современному состоянию развития экономики. За эти годы была сформирована базовая сеть железнодорожных сетей, улучшена значительная часть автомобильных дорог, модернизирована портовая инфраструктура на Каспии.

Одной из целей Казахстана в развитии транспортно-логистического комплекса является увеличение объемов транзитных грузов. На

рисунке 2 представлены ожидаемые объемы транзита через казахстанскую территорию в период с 2023 г. по 2030 г.

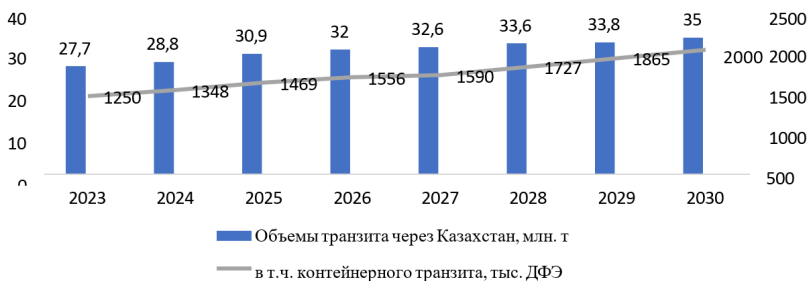


Рисунок 2. Прогнозные объемы транзита через территорию Казахстана *Примечание – составлено автором по данным КТЖ [5]*

Основным ответственным «лицом», отвечающим за развитие транзитного потенциала Республики Казахстан, является АО «Национальная компания «Казахстан темір жолы» (далее – КТЖ).

Построение транзитной политики строится на анализе загруженности инфраструктуры КТЖ. Здесь задачей является оптимизация загрузки всех маршрутов. В своей стратегии до 2029 года компания ставит цель увеличить количество транзитных контейнеров в 2024 году до 1,6 миллионов единиц.

Основным документарным базисом транспортной политики Казахстана является, в первую очередь, Стратегия «Казахстан 2050», Стратегический план развития Республики Казахстан до 2029 года, Концепция развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года», Закон «О транспорте в Республике Казахстан».

Основным документом Республики Казахстан на настоящий момент является Стратегия Казахстан-2050. Стратегия разработана с учетом текущих международных трендов, дополняя собой Стратегию 2030, которая была принята правительством Казахстана в самом начале становления Казахстана как самостоятельной республики. В настоящей стратегии основной целью развития страны является вхождения Республики Казахстан в тридцать самых развитых стран мира к 2050 году.

Еще одной особенностью формирования конкурентных преимуществ Республики Казахстан является ряд принятых программ, ставящих своей целью развития общей конкурентоспособности страны и конкурентоспособности отдельных сфер экономики. Так,

программные документы, касающиеся вопросов развития транспортной отрасли страны дали возможность для создания условий для повышения конкурентоспособности транспортно-инфраструктурной системы. Важными результатами реализации данных программ стало строительство и реконструкция автодорог и железных дорог, строительство инфраструктуры в сфере морского транспорта, внедрение и развитие технологий в области контейнерных перевозок.

Успех реализуемых проектов, куда было инвестировано более 10 триллионов тенге (примерно 22 миллиарда долларов США (24.12.2024), дал необходимый импульс для интеграции Республики Казахстан глобальную транспортно-логистическую сеть и формирования конкурентоспособных международных транзитных коридоров.

Основными факторами, влияющими извне, на развитие транспортно-логистического комплекса Казахстана является ЕАЭС, инициатива «Один пояс–один путь» и сложившаяся в мире геополитическая и геоэкономическая ситуация. Кроме прочего, сложившиеся условия геополитического характера имеют влияние на цепочки поставок по всему миру, в том числе на Казахстан.

Санкции в отношении России имеют косвенное влияние и на Казахстан в сфере транспорта и логистики, так как страна все еще зависит от железнодорожных и морских путей для выхода на мировые рынки. Санкционное давление на Россию может привести к определенной замороженности созданной экономической инфраструктуры.

Несмотря на ряд преимуществ, которыми обладает Казахстан, есть и ряд недостатков, связанных с реализацией транзитного потенциала страны. В

Таблице 1 проведен SWOT – анализ транзитного потенциала Республики Казахстан для определения сильных и слабых сторон, возможностей развития и возможных угроз.

Таблица 1.

SWOT-анализ транзитного потенциала Казахстана

Сильные стороны	Слабые стороны
а) географическое положение страны; б) развитая сеть железных дорог и автодорог; в) многовекторность проводимой политики	а) неразвитость инфраструктуры ТЛК; б) высокий износ существующих мощностей; в) недостаточная цифровизация транспортно-логистических процессов
Возможности	Угрозы
а) создание и развитие МТК; б) упрощение таможенных процедур и бюрократических барьеров; в) совершенствование законодательной базы в сфере транспорта, логистики	а) создание конкурентоспособных МТК в обход страны; б) изменение торговых потоков; в) падение объемов перевозок; г) санкции
<i>Примечание – составлено автором</i>	

Казахстан же в целом проводит многовекторную политику в направлении развития международных транспортных коридоров. В первую очередь, обеспечивая себе гарантию экономической безопасности Республики в условиях глобальной неопределенности.

В настоящий момент мировая экономика претерпевает изменения, меняются геополитические аспекты и формируются новые транспортно-логистические цепочки.

Успешное функционирование и развития данного Международного Транспортного Коридора связано с рядом препятствий инфраструктурного, административного и финансового характера. Заинтересованность в интенсификации развития данного направления влечет за собой рост объемов инвестиций. Их можно разделить на три группы, отталкиваясь от их приоритетности. Первая группа связана с физической инфраструктурой, вторая с улучшением имеющихся мощностей и развитием альтернативных вариантов, третья группа направлена на развития сопряжение МТК «СЮ» с другими МТК и маршрутами. В мае 2023 года от президента Казахстана К.-Ж. К. Токаева прозвучало предложение о развитии МТК «Север–Юг» в сопряжении с ТМТМ.

Для Казахстана МТК «Север–Юг» открывает возможность стать

транспортным хабом в Центральной Азии и на Каспии. Работы по развитию транспортной инфраструктуры коридора ведутся совместно с Россией, Китаем и Индонезией. В 2023 году вступили в силу согласованные скидки на контейнерные перевозки на протяжении всего восточного маршрута МТК «СЮ». КТЖ совместно с железными дорогами России и Туркменистана установили пониженные ставки за использование инфраструктуры.

Основное преимущество «СЮ» состоит в его значительной сухопутной части маршрута и протяженности (короче, чем морского). Это обстоятельство позволяет ускорить грузодоставку. МТК «СЮ» также способен повлиять и на интеграционные процессы в рамках ЕАЭС. ЕАЭС расширяет взаимодействие с Индией, Ираном, другими странами Южной Азии и Персидского залива. Тем самым, можно сказать, что создается евразийская макрорегиональная транспортная и логистическая система. Это является драйвером развития торгово-инвестиционного сотрудничества на Евразии.

ЕАБР отмечает потенциал грузоперевозок по МТК «СЮ». В 2030 году показатель потенциала контейнерных перевозок может составить от 325 до 663 тыс. двадцатифутового эквивалента (далее – ДФЭ) (5,9 – 11,9 млн тонн) в сравнении с 21 тыс. ДФЭ в 2019 году. К 2030 году по базовому сценарию может быть перевезено 14,6 млн тонн грузов (5,9 млн тонн контейнеризированных грузов и 8,7 млн тонн неконтейнеризуемых грузов).

Республика Казахстан важнейшей задачей перед собой ставит развитие транзитного потенциала. Основной ответственной компанией, отвечающей за развитие по данному направлению, является КТЖ. Были показаны и описаны основные стратегические шаги для развития транзитных перевозок. Интеграция на евразийском континенте – закономерный и развивающийся процесс. Для ее интенсификации и дальнейшего повышения конкурентоспособности необходимо более активно создавать МТК для роста торговли и выстраивания экономических отношений. Для этого необходимо создание евразийской транспортной системы. Увеличение транзитных возможностей Республики Казахстан возможно за счет интеграционных процессов в рамках ЕАЭС, ЦАРЭС, инициативы «Один пояс – один путь».

Анализ данных о развитии транзитного потенциала Республики Казахстан и участия в МТК дает основание сделать вывод, что транзитный потенциал, которым обладает, страна является его конкурентным преимуществом. Являясь участником ЕАЭС, Программы ЦАРЭС и инициативы «Один пояс – один путь» Республика Казахстан стала более интегрированной в мировую торговлю. Включение республики в МТК

доказало выгодность и эффективность использования территории Казахстана для транзита грузов.

Список литературы:

1. 1.Agility emerging markets logistics index / Agility. – 2023. – Текст : электронный. URL: <https://www.agility.com/wp-content/uploads/2023/02/Agility-Emerging-Markets-Logistics-Index-2023-EN.pdf>
2. Договор о Евразийском экономическом союзе [подписан в г. Астане 29 мая 2014 года]. – СПС «Консультант Плюс». – Текст : электронный. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/f02ac409f2283d4ba861171a486c1fd727590408/?ysclid=lt062c39r0283308479
3. Гайнуллина, Н.Р. Оценка влияния пандемии COVID-19 на развитие Евразийской экономической интеграции и промышленной кооперации / Д.Е. Морковкин, В.Р. Попов, Н.Р. Гайнуллина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики: Серия «Экономика и Право». – 2021. – № 5-2. – С. 23-28. – ISSN 2223-2974.
4. Казахстанский рынок грузовых перевозок и логистики: рост, тенденции, влияние COVID-19 и прогнозы (2023–2028) // Mordor Intelligence : [сайт]. – 2022. – Текст:электронный. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/kazakhstan-freight-and-logistics-market>
5. Токаев предложил развивать коридор Север–Юг в сопряжении с Транскаспийским маршрутом // ТАСС : [сайт]. – 2023. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/17843209>

ПРОБЛЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЫБОРА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ СВО

Журавлева Вероника Ивановна

студент,
Российский государственный университет
правосудия им. В.М. Лебедева,
РФ, г. Хабаровск

Юрченко Евгения Евгеньевна

студент,
Российский государственный университет
правосудия им. В.М. Лебедева,
РФ, г. Хабаровск

Ионычева Светлана Петровна

научный руководитель, доц.
кафедры гуманитарных социально-
экономических дисциплин,
канд. экон. наук, доц.,
Российский государственный университет
правосудия им. В.М. Лебедева,
РФ, г. Хабаровск

Аннотация. В статье рассматривается трансформация проблемы экономического выбора в России в условиях специальной военной операции. На основе статистических данных за 2024–2025 гг. анализируется противоречие между необходимостью наращивания производства средств производства в рамках мобилизационной логики и невозможностью сворачивания материального стимулирования труда вследствие рекордно низкой безработицы и острого дефицита кадров. Показано, что классический подход, предполагающий сжатие потребления ради инвестиций, в сложившихся условиях неосуществим. Предложены два направления решения дилеммы: повышение эффективности оборонных расходов и вовлечение сбережений населения в долгосрочные инвестиции.

Ключевые слова: экономический выбор, средства производства, материальное стимулирование, рынок труда, бюджетные расходы, инвестиции.

Введение. Специальная военная операция, начатая в феврале 2022 года, обусловила глубокую структурную перестройку российской экономики. Рост бюджетных ассигнований на оборону, ужесточение санкционного режима, деформация рынка труда и промышленного сектора актуализировали классическую макроэкономическую дилемму распределения ограниченных ресурсов между военными и гражданскими нуждами, однако в принципиально изменившихся институциональных и социальных условиях. Традиционная для мобилизационных периодов стратегия, предполагающая приоритетное направление средств в производство средств производства при одновременном сжатии потребления и ограничении материального стимулирования труда, в реалиях 2025–2026 годов оказывается не только малоэффективной, но и практически неосуществимой вследствие необходимости сохранения социальной устойчивости. Цель настоящей работы заключается в анализе указанной коллизии и обосновании альтернативных подходов к решению проблемы экономического выбора в сложившихся условиях.

1. Теоретический контекст.

В экономической теории проблема выбора иллюстрируется кривой производственных возможностей, отражающей необходимость распределения ограниченных ресурсов между инвестиционными и потребительскими товарами. В периоды мобилизационного развития и крупных государственных преобразований приоритет закономерно смещается в пользу средств производства, что подтверждается опытом советской индустриализации 1930-х годов, а также структурными маневрами 1990-х и 2008–2009 годов в России. Данная логика описывается тезисом о концентрации ресурсов на производстве средств производства в особые исторические периоды. Однако современная ситуация, сложившаяся в условиях специальной военной операции, характеризуется двумя принципиальными отличиями: рекордно низкой безработицей при остром дефиците кадров и такой социальной структурой, при которой ограничение потребления и сдерживание роста заработных плат способны привести к нарушению кадровой устойчивости ключевых отраслей промышленности.

2. Эмпирический анализ: макроэкономические параметры России в 2024–2026 годах.

2.1. ВВП и промышленное производство.

После спада 2022 года российская экономика продемонстрировала восстановительный рост: ВВП в 2024 году увеличился на 4,1% [8]. Однако в 2025 году темпы роста резко замедлились – по предварительным оценкам, до примерно 1% [12]. Минэкономразвития было вынуждено

понизить прогноз роста экономики на 2025 год с 2,5% до 1%, а на 2026 год – с 2,4% до 1,3% [6].

Промышленное производство демонстрирует разнонаправленную динамику. С одной стороны, в январе–октябре 2025 года индекс промышленного производства составил 103,2% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года [7]. С другой стороны, уже в середине 2025 года появились признаки замедления: в январе–июле рост к соответствующему периоду предыдущего года составил лишь 98,1% [7]. Наиболее устойчивый рост демонстрирует машиностроение, которое в январе 2025 года показало увеличение выпуска на 12,1% в годовом выражении (двадцать третий месяц роста подряд) [2]. Это прямое следствие роста государственного оборонного заказа.

2.2. Структура бюджетных расходов.

Ключевой сдвиг произошел в структуре федерального бюджета. В 2025 году расходы по статье «Национальная оборона» запланированы в рекордном размере 13,5 трлн рублей (6,31% ВВП), что составляет 32,5% всех расходов федерального бюджета. На социальную политику при этом приходится лишь 15,7% расходов (6,88 трлн рублей), на национальную экономику – 10,5%. В совокупности расходы на оборону и безопасность достигают почти 40% бюджетных трат [14].

Это означает, что структурный сдвиг в уже произошел. По оценкам, расходы на оборону в 2024 году выросли на 68% по сравнению с предыдущим годом, достигнув 6,3% ВВП [10]. Однако, в отличие от советской модели, этот сдвиг не сопровождался сжатием социальных расходов, в 2025 году траты по разделу «Социальная политика» оказались почти на 400 млрд рублей выше первоначально запланированных [1]. Более того, дефицит бюджета за 2025 года достиг 2,6% ВВП, что приводит к истощению Фонда национального благосостояния [9].

2.3. Инвестиционная активность.

Инвестиции в основной капитал, выступающие индикатором наращивания средств производства, по итогам 2025 года продемонстрировали заметное изменение динамики. Согласно уточненным данным Росстата, в I квартале 2025 года рост инвестиций в годовом выражении составил 6,5% (вместо ранее оцененных 8,7%), во II квартале зафиксировано снижение на 1,0% (вместо роста на 1,5%), в III квартале – снижение на 4,3% (вместо снижения на 3,1%), в IV квартале – снижение на 5,3%. В целом за 2025 год инвестиции в основной капитал, по оценке Росстата, сократились на 2,3% после роста на 8,4% в 2024 году и на 9,8% в 2023 году. В номинальном выражении объем инвестиций за 2025 год составил 42,64 трлн рублей [11].

В отраслевом разрезе инвестиции сосредоточены в добывающем и энергетическом секторах, транспорте и строительстве. По данным Росстата, наибольший объем инвестиций приходится на добычу полезных ископаемых (66,4%), транспортировку и хранение (4,8%) и строительство (4,4%). При этом видовая структура вложений показывает, что основная доля (61,9%) направляется на здания (кроме жилых) и сооружения, и лишь 35,6% – на машины, оборудование и транспорт, а 7,2% – на объекты интеллектуальной собственности [4]. Подобная диспропорция, по оценкам экспертов, свидетельствует о преобладании экстенсивного типа накопления, ориентированного на поддержание и реновацию существующих мощностей, а не на интенсивное технологическое обновление.

2.4. Рынок труда и доходы населения.

Наиболее значимое ограничение, делающее невозможным возврат к классической мобилизационной модели, связано с состоянием рынка труда. Уровень безработицы в России по итогам 2025 года составил 2,2%, что является одним из самых низких показателей среди стран «Большой двадцатки». В течение года показатель демонстрировал колебания: в январе-феврале – 2,4%, в марте-апреле – 2,3%, в августе был достигнут исторический минимум в 2,1%, а к концу года безработица стабилизировалась на отметке 2,2–2,3%. Показатель совокупного недоиспользования рабочей силы (безработица плюс потенциальная рабочая сила) в конце 2025 года оценивался на уровне 3,3–3,5%. По оценкам Росстата, потребность в квалифицированных кадрах в среднем и крупном бизнесе (без учета финансовой сферы, госсектора и военной отрасли) составляет 2,2 млн человек, или 7,6% от общего числа рабочих мест [15]. По данным Минпромторга, дефицит кадров в обрабатывающей промышленности достиг примерно 2 млн человек [5].

В условиях острейшего кадрового голода предприятия вынуждены конкурировать за работников, повышая заработные платы. Реальные располагаемые доходы населения в 2025 году выросли на 7,4%. Реальная заработная плата за 2025 год увеличилась на 4,4% (после роста на 9,7% в 2024 году). Средняя начисленная заработная плата в России за 2025 год впервые превысила 100 тыс. рублей и составила 100 360 рублей в месяц, увеличившись на 13,5% в номинальном выражении. При этом медианная заработная плата в апреле 2025 года составила 73,9 тыс. рублей [13], что отражает сохраняющуюся дифференциацию в оплате труда.

3. Основная дилемма: невозможность сворачивания материального стимулирования.

Представленные данные позволяют зафиксировать центральное противоречие текущей экономической ситуации в России –

одновременное действие двух разнонаправленных факторов. С одной стороны, мобилизационная логика требует наращивания производства средств производства: военной техники, оборудования для оборонно-промышленного комплекса, инфраструктурных объектов. Рекордные ассигнования по статье «Национальная оборона» (13,5 трлн рублей в 2025 году, или 6,31% ВВП) и структурный сдвиг бюджета в пользу силового блока подтверждают движение по данной траектории. Традиционный для подобных условий подход предполагает ограничение роста заработных плат и сжатие потребительского спроса с последующим перенаправлением ресурсов в инвестиционный сектор.

С другой стороны, состояние рынка труда делает реализацию указанного подхода невозможной. Уровень безработицы по итогам 2025 года составил 2,2%, достигнув в отдельные месяцы исторического минимума в 2,1%. По оценкам Минпромторга, дефицит кадров в обрабатывающей промышленности приблизился к 2 млн человек. В сложившихся условиях сдерживание роста заработных плат привело бы не к перераспределению ресурсов в пользу инвестиций, а к оттоку работников из ключевых отраслей, росту текучести и снижению производительности, что создало бы риски для выполнения государственного оборонного заказа.

Рост реальных располагаемых доходов населения (+7,4% в 2025 году) и увеличение средней начисленной заработной платы до 100,4 тыс. рублей (+13,5% в номинальном выражении) являются не следствием избыточного потребления, а вынужденной реакцией предприятий на кадровый дефицит. В условиях превышения спроса на рабочую силу над предложением конкуренция за квалифицированных специалистов объективно ведет к повышению оплаты труда. Директивное вмешательство в данный рыночный механизм способно нарушить кадровое обеспечение приоритетных отраслей.

Таким образом, российская экономика функционирует в условиях, не имеющих прямых исторических аналогов: мобилизационная структура бюджетных расходов сочетается с предельно низкой безработицей и опережающим ростом доходов населения. Данная коллизия требует разработки новых подходов к решению проблемы экономического выбора, отличных от классических мобилизационных рецептов.

Предлагаемые пути решения.

Проведенный анализ позволяет сформулировать два взаимодополняющих направления, нацеленных на разрешение противоречия между необходимостью наращивания производства средств производства и невозможностью сворачивания материального стимулирования труда.

Первое направление предполагает повышение эффективности использования бюджетных ассигнований, уже направляемых в оборонно-промышленный комплекс. В условиях, когда расходы по статье «Национальная оборона» в 2025 году составили 13,5 трлн рублей (6,31% ВВП, или 32,5% всех расходов федерального бюджета), а дальнейшее экстенсивное наращивание бюджетных вливаний ограничено как фискальными возможностями (дефицит бюджета по итогам 2025 года достиг 2,6% ВВП), так и сохраняющимся дефицитом кадров в обрабатывающей промышленности, оцениваемым Минпромторгом примерно в 2 млн человек, приоритет должен быть отдан мерам, обеспечивающим рост выпуска военной продукции на единицу затраченных средств. К числу таких мер относятся централизованная оптимизация закупочных процедур и логистических цепочек, внедрение механизмов стимулирования снижения себестоимости без ущерба для качества изделий, а также усиленная автоматизация производственных процессов.

Второе направление предполагает вовлечение в инвестиционный процесс сбережений населения, общий объем которых, по имеющимся оценкам, достигает 66 трлн рублей [3]. Учитывая невозможность принудительного сжатия текущего потребления в целях увеличения нормы накопления, государство способно создать институциональные условия для добровольного перетока части этих средств в приоритетные отрасли, производящие средства производства гражданского назначения. Инструментом такого перетока могут выступить целевые облигационные займы для населения с гарантированной доходностью, превышающей уровень инфляции (5,59% по итогам 2025 года). Подобная модель обеспечивает экономику «длинными» инвестиционными ресурсами, особенно актуальными в ситуации, когда инвестиции в основной капитал в реальном выражении по итогам 2025 года сократились на 2,3%, и одновременно предоставляет гражданам надежный механизм сбережения средств без ущемления их текущего благосостояния.

В совокупности оба предложенных подхода позволяют преодолеть ограничения традиционной мобилизационной модели, обеспечивая как выполнение задач специальной военной операции, так и закладку фундамента для устойчивого постконфликтного развития национальной экономики.

Список литературы:

1. Бюджет для граждан 2025–2027. К проекту федерального закона о федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минфина России. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/11/main/0759_Budget_2025-2027.pdf (дата обращения: 14.04.2026).

2. Бюллетень «Отрасли российской экономики: производство, финансы, ценные бумаги». Вып. № 1615 (машиностроение). 26 марта 2025. 83 с.
3. ВТБ подсчитал, как выросли сбережения россиян в банках в 2025 году // Banki.ru. 24.12.2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11020465> (дата обращения: 14.04.2026).
4. Инвестиции в нефинансовые активы: инвестиции в основной капитал 2025 // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения: 14.04.2026).
5. Минпромторг: Дефицит кадров в обрабатывающей промышленности – 2 млн человек // Российская газета. 24.04.2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rg.ru/2025/04/24/minpromtorg-deficit-kadrov-v-obrabatyvaiushchej-promyshlennostii-2-mln-chelovek.html> (дата обращения: 14.04.2026).
6. Минэкономразвития понизило прогноз по росту ВВП в 2025 году // Эксперт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://expert.ru/amp/news/minekonomrazvitiya-ponizilo-prognoz-po-rostu-vvp-v-2025-godu/> (дата обращения: 14.04.2026).
7. О промышленном производстве в 2025 году [Электронный ресурс] // Официальный сайт Росстата. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/13_06-02-2026.pdf (дата обращения: 14.04.2026).
8. Объем ВВП России за 2024 г. составил 200 трлн 39,5 млрд руб. – Росстат // fomag.ru. [Электронный ресурс]. – URL: <https://fomag.ru/news-stream/obem-vvp-rossii-za-2024-g-sostavil-200-trln-39-5-mlrd-rub-rosstat-1/> (дата обращения: 14.04.2026).
9. Предварительная оценка исполнения федерального бюджета за 2025 год // Официальный сайт Минфина России. 19.01.2026. [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40166-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_2025_god (дата обращения: 14.04.2026).
10. Путин: Россия тратит на оборону большие деньги, надо расходовать их рационально // Российская газета. 16.12.2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rg.ru/2024/12/16/putin-rossiia-tratit-na-oboronu-bolshie-dengi-nado-rashodovat-ih-racionalno.html> (дата обращения: 14.04.2026).
11. Росстат сообщил о снижении инвестиций в основной капитал в РФ в 2025 г. на 2,3% // Интерфакс. 06.03.2026. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/1076588> (дата обращения: 14.04.2026).
12. Росстат. Росстат представляет первую оценку ВВП за 2025 год // Официальный сайт Росстата. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/277380?print=1> (дата обращения: 14.04.2026).

13. Рынок труда, занятость и заработная плата, 2025 // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 14.04.2026).
14. Счетная палата подготовила оперативный доклад об исполнении федерального бюджета за 2025 год // Официальный сайт Счетной палаты РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ach.gov.ru/audit/oper-2025> (дата обращения: 14.04.2026).
15. Трудовые ресурсы, занятость и безработица, 2025 // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 14.04.2026).

ARTICLES IN ENGLISH

1. FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

ASSESSMENT OF THE CREDITWORTHINESS OF INDIVIDUAL BORROWERS IN BANKING PRACTICE

Zharykbassova Assima Yerlanovna

Student,

*L.N. Gumilyov Eurasian National University,
Kazakhstan, Astana*

Saparova Botagoz Sergaziyevna

Candidate of Science, Ph D professor,

*L.N. Gumilyov Eurasian National University,
Kazakhstan, Astana*

ОЦЕНКА КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ЗАЕМЩИКОВ- ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В БАНКОВСКОЙ ПРАКТИКЕ

Жарыкбасова Асима Ерлановна

студент,

*Евразийский национальный университет
имени Л.Н.Гумилева,
Казахстан, г. Астана*

Сапарова Ботагоз Сергазиевна

канд. экон. наук, Ph D, проф.,

*Евразийский национальный университет
имени Л.Н.Гумилева,
Казахстан, г. Астана*

Abstract. This article analyzes the issue of assessment of creditworthiness of individual borrowers in banking operations through the case study of

JSC ForteBank. The research evaluates the main indicators that used to assess the creditworthiness of a borrower and determines features of applying these indicators in deciding on giving credit. Thus, it has been proved that the most important indicators for creditworthiness of a borrower include income of a borrower, his indebtedness and credit history.

Аннотация. В статье рассматривается оценка кредитоспособности заёмщиков-физических лиц в банковской практике на примере АО «ForteBank». Проведен анализ показателей, применяемых при оценке заёмщиков и определены особенности их применения для принятия кредитных решений. Установлено, что наибольшее значение имеют доход заёмщика, долговая нагрузка и кредитная история, а применение скоринговых моделей повышает эффективность оценки.

Keywords: creditworthiness of a borrower, credit risk, debt burden, scoring models, assessment of borrowers.

Ключевые слова: кредитоспособность заёмщиков, кредитный риск, долговая нагрузка, скоринговые модели, оценка заёмщиков.

In recent years, the expansion of consumer lending and the growth of the banking sector have proceeded intensively. In this regard, it is especially important to conduct a qualitative evaluation of creditworthiness. The development of consumer lending positively affects the improvement of the living standard of borrowers. Also, it increases the likelihood of credit risk. Thus, it is necessary to pay increased attention to developing new approaches and tools that will enable the bank to estimate the level of creditworthiness of borrowers accurately [2, p.1].

The relevance of the theme is conditioned not only by the development of the financial sector but, also, by changes in regulation. The standards of the Basel Committee on Banking Supervision indicate the necessity of conducting a comprehensive evaluation of borrower's solvency and improving the accounting for credit risks in banking practice. It becomes more relevant with growing household debt loads and economic instability [4, p.152]. Digital technology, in addition, is changing the approaches to estimating the level of creditworthiness of clients. Currently, banks use additional information about borrower behavior that can be acquired with the use of advanced technologies for analyzing digital data in their decision-making process [1, p.13]. Thus, there is a need to review and improve the approaches to using creditworthiness indicators of individual borrowers, considering modern tendencies in the development of banking system.

It is needed to conduct an analysis of the use of creditworthiness indicators in the practice of banks and to highlight the features of their consumption with the help of the case of JSC ForteBank.

JSC ForteBank is one of the main commercial banks in Kazakhstan, which functions according to the license issued for it. It is notable that this commercial bank provides both physical and juridical entities with its banking products. The bank has a wide net of branches that makes services accessible to people and allows extending retail lending. The bank's head office is situated in Astana, and the activities of JSC ForteBank are implemented in a centralized way. Decisions about the credit policy, risk limits, and scoring models are made in the head office of the company, while the activities of individual branches including providing banking services and support to clients in loan applying processes.

The bank's activities have become increasingly interrelated with digital technologies over the last few years. The introduction of digital tools for processing loan applications, automated assessment systems and online services has improved the speed and availability of banking service [3, p.115]. The process of credit decision-making becomes more automated. In this case, it considers information about an individual, including their income, credit history and current obligations. Therefore, the operations of JSC ForteBank are conducted in conditions of growth in retail lending and strengthening of requirements for credit risk management. In this context, the assessment of borrower's creditworthiness is especially crucial.

The role of the indicators employed in its implementation is growing. Global experience demonstrates that borrowers are assessed on an integrated basis – financial, behavioral and risk-based indicators are analyzed (the analysis of the bank's activities was conducted by JSC ForteBank). The primary parameters are the level and stability of income of an individual whom the loan is issued, indicators of its debt load (DSR, DSTI), credit history and behavioral factors. Credit risk indicators are also performed, including probability of default (PD), loss given default (LGD) and exposure at default (EAD) which is executed by IFRS 9 (International Financial Reporting Standards).

Table 1 shows the key indicators of borrower's creditworthiness and their application.

Table 1.**Indicators of borrower's creditworthiness and their application in JSC ForteBank**

№	Group of indicators	Content	Practical application
1	Financial	Income, stability, employment	Determining the borrower's ability to service the debt
2	Debt burden	DSR/DSTI, current loans	Limitation of the loan amount
3	Credit history	Delays, discipline	Assessment of the borrower's credit discipline
4	Behavioral	Activity, stability	Application of scoring models for automated assessment
5	Risk indicators	PD, LGD, EAD	Assessment of risks and reserves

According to table 1, the bank employs a multifactor assessment system which evaluates borrowers through multiple indicators to reach its decision. The primary role of this system depends on both debt burden measurements and credit history records. The additional indicators function as secondary elements which improve the complete evaluation process.

The assessment of borrower's creditworthiness occurs through numerous stages which lead to consistent decision-making based on reasonable grounds. The figure illustrates the main stages which define this process.

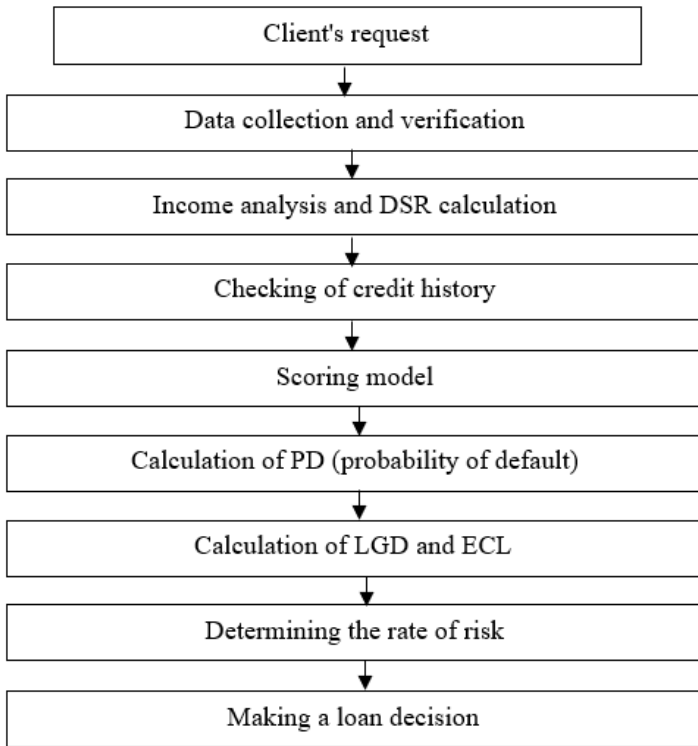


Figure 1. The process of assessing the borrower's creditworthiness in ForteBank JSC

The figure shows that the process used to evaluate borrowers, consists of the multiple assessment stages which involve both financial indicator evaluation and scoring model implementation. The rising demand for retail lending services makes it essential to assess borrower creditworthiness with precise accuracy. The loan portfolio quality depends more on proper client selection when the organization experiences higher loan volume growth especially with consumer loans. Any minor mistake in valuation will result in higher demand which forces the company to increase its reserves while its profit margins decrease. Therefore, risk-based indicators must be implemented as a crucial tool. The assessment evaluates the borrower's present status and the potential bank losses. The figure 1 shows that the indicators

conduct PD, LGD, ECL calculations which influence the credit decision-making process.

The borrower credit evaluation system at JSC ForteBank operates as a complete system which functions is to handle credit risk assessment to produce accurate loan decision results.

The credit evaluation process at JSC ForteBank shows that its success depends mainly on the effectiveness of the indicators used during the evaluation. The loan portfolio expansion together with the high consumer lending volume requires precise assessment methods for evaluating borrowers. The system effectiveness evaluation will use credit risk assessment indicators which is demonstrated in table 2.

Table 2.

Assessment of the quality of the loan portfolio of JSC ForteBank

№	Indicator	2022 year	2023 year	2024 year	Economic characteristics
1	credit portfolio	1,1 trillion tenge	1,37 trillion tenge	1,82 trillion tenge	High volume of loans
2	Consumer loans	350 billion tenge	420 billion tenge	486 m billion tenge	A significant proportion of unsecured loans
3	NPL ratio			~3,6%	Moderate level of problem debt
4	Reserves (ECL)			~95 billion tenge	Formation of reserves for risks
5	PD/LGD			wide range	Differentiation of borrowers by risk

Table 2 shows that problem debt levels stay moderate because lending volumes have increased. The borrower assessment system proves effective since it successfully evaluates its users. The study uncovered special features which determine how credit indicators should be applied. Decision-making depends on three main factors which include the borrower's income and debt burden and credit history. Scoring models enable to process applications faster and standardize the assessment approach. The system still has various limitations. The assessment depends on the reliability of information about the borrower's income. The risk level increases when there is a high amount of unpaid loans. The assessment of customer solvency will decline because economic conditions will cause financial difficulties for customers.

The analysis demonstrated that bank assess borrower's creditworthiness through interrelated indicators. JSC ForteBank applies a comprehensive methodology which combines financial rates, behavioral and risk assessments criteria. The system supports multiple methods for assessing the financial capacity of borrowers. The most important factors that influence loan approval decisions include the borrower's income level and debt obligations and their past credit performance. The scoring models enable to automate their assessment procedures while achieving higher operational efficiency. Certain limitations related to the dependence of data reliability assessment, a high proportion of consumer lending and the influence of external economic factors have also been identified.

The credit assessment system at JSC ForteBank shows operational effectiveness. Nevertheless, it needs ongoing enhancements with the regard of the changes in the economic environment and borrower.

Список литературы:

1. Ayari H., Guetari R., Kraiem N. Machine learning powered financial credit scoring: a systematic literature review // *Artificial Intelligence Review*. – 2026. – Vol. 59. – Article 13. – <https://doi.org/10.1007/s10462-025-11416-2>.
2. Goldmann S.H., Machada M.R., Osterrieder J.R. Advancing credit risk assessment in the retail banking: A hybrid approach using time series and supervised learning models // *Data and Knowledge Engineering*. – 2025. – Vol. 160. – <https://doi.org/10.1016/j.datak.2025.102490>.
3. Lavanya B., Rajkumar A.D. Paradigm shift in the digital transformation of the banking sector: A bibliometric analysis // *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. – 2024. – Vol. 11(3). – pp. 115-126.
4. Шакер И.Е. Роль стандартизированного подхода к измерению кредитного риска контрагента (Базель III) в целях создания условий для экономического развития // *Экономика. Налоги. Право*. – 2019. – Т. 12, № 3. – С. 144-153.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник статей по материалам CVмеждународной
научно-практической конференции*

№ 4 (105)
Апрель 2026 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 16.04.26. Формат бумаги 60x84/16.
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 7,13. Тираж 550 экз.

Издательство «МЦНО»
123098, г. Москва, ул. Маршала Василевского, дом 5, корпус 1, к. 74
E-mail: economy@nauchforum.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного
оригинал-макета в типографии «Allprint»
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 1



**НАУЧНЫЙ
ФОРУМ**
nauchforum.ru